

UNIDADE 3 – APLICAÇÕES DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

MÓDULO 1 – PRINCÍPIOS SÓCIO-PROFISSIONAIS

01

1 - ÉTICA NA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A relação da **IC** com a espionagem nos seus primórdios faz com que um dos temas principais de debates seja o que é ético e o que não é. A busca obsessiva por dados de concorrentes e órgãos ligados ao governo tende a gerar discussões sobre os limites da IC dentro do contexto empresarial.

Cruz afirma que “a Inteligência Competitiva no Brasil ainda está impregnada de carga negativa, ligado aos sistemas de patrulhamento, espionagem e as práticas antiéticas de espionagem empresarial.”

A Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva - SCIP buscou criar normas e marcos de referência que pudessem desligar a atividade de IC de outras atividades ilegais. Foi o primeiro passo dos profissionais da área para trazer o tema à tona e demonstrar que a IC não é uma espécie de “espionagem formalizada”.

02

A SICP condena atos como:

- utilização de dados ou informações confidenciais ou assim classificados pelo governo;
- obtenção de informações confidenciais sob falsa alegação;
- uso de informações que possam interferir com a privacidade das pessoas ou
- violar leis antitrustes e outras atividades correlacionadas que podem causar prejuízos a qualquer das partes.

A grande maioria das informações utilizadas deve ser de domínio público e adquiridas por meio de mecanismos legais e éticos definidos por estados, países ou órgãos reguladores do assunto.

Pode-se considerar espionagem legal o estudo denominado Benchmarking, que é um sistema contínuo de pesquisa que permite à empresa realizar comparações entre suas práticas e as de outra empresa e incorporar o que houver de melhor na empresa alheia.

O termo inglês "bench - mark" pode ser traduzido por ponto de referência ou exemplo-padrão. Por "benchmarking", entende-se a comparação de determinado processo, ou seu resultado, com aquele de líderes reconhecidos no mercado, tomados como referenciais, para identificar oportunidades de melhoria da qualidade.

Seu objetivo é estabelecer os padrões de desempenho alcançados pelos líderes de mercado e envidar esforços para conseguir a superação em determinada atividade ou processo na organização como um todo. (CAMP, 1994)

É, pois, o processo de comparar métodos de trabalho e serviço em relação às melhores práticas e

resultados com o propósito de identificar mudanças que conduzem a resultados de melhor qualidade. (GLANZ, 1992; FORD, 1993)

É uma técnica instrumental da inteligência competitiva definida como: "processo de comparação sistemática de produtos e serviços com os oferecidos pela concorrência ou por empresas consideradas excelentes em algo determinado." (MACEDO & PÓVOA FILHO, 1994).

03

Observe alguns pontos do código de ética publicado pela SCIP para profissionais que atuam nessa área:

- Empenhar-se continuamente para aumentar o reconhecimento e o respeito da profissão;
- Respeitar todas as leis nacionais e internacionais aplicáveis;
- Divulgar exatamente toda a informação relevante, incluindo sua identidade e organização, antes de todas as entrevistas;
- Respeitar todos os pedidos para a confidencialidade da informação;
- Evitar conflitos de interesses no cumprimento de seus deveres;
- Fornecer recomendações e conclusões honestas e realísticas na execução de seus deveres;
- Aderir fielmente e respeitar as políticas, objetivos e diretrizes da companhia.

Muito ainda há a ser feito para melhorar a imagem da IC nas próprias organizações e ampliar sua utilização.

04

2 - O CÓDIGO DE ÉTICA PARA A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O código de ética para a Inteligência Competitiva tem como objetivo nortear o trabalho do profissional de IC, principalmente na etapa de coleta de dados e de acesso às fontes de informação, fase em que há dúvidas quanto ao que é certo ou errado. Em tal momento, a linha divisória entre o trabalho de Inteligência e a espionagem pode se tornar tênue.

A discussão sobre a ética é focada nas decisões de cada indivíduo e, nesse sentido, ela se torna importante no trabalho de Inteligência Competitiva. A inclusão da ética na agenda dos profissionais da área de Inteligência Competitiva foi sugerida pela importância da questão para a comunidade de IC e a crença de que deslizes éticos na prática da profissão frequentemente resultam da ignorância, em vez da intenção.



05

O código de ética constitui uma necessidade na Inteligência por diversos motivos. Por exemplo, o fato de ser uma atividade recém-ingressada no País e ainda ser considerada uma prática em construção.

Assim, os princípios e valores para guiar e orientar a atuação dos profissionais devem ser adquiridos e cultivados. O código de ética orienta a formação desses profissionais.

Existe também uma falta de conhecimento generalizada sobre Inteligência Competitiva pela sociedade, em termos da distinção entre a atividade de Inteligência Competitiva e ações de espionagem. Essa questão está também relacionada ao fato de a atividade ser recente no País e pouco divulgada.

O código de conduta atua em complemento ao código de ética. Embora o código de ética forneça os valores a serem seguidos pelos profissionais, não garante que tais valores sejam seguidos ou cumpridos. Para que as linhas traçadas pelo código de ética sejam realmente seguidas, essas normas devem ser disciplinadas. O instrumento que disciplina o código de ética é o código de conduta. Em diversas profissões, como por exemplo, Medicina e Direito, a utilização de código de conduta é prática comum para definir obrigações e responsabilidades dos profissionais.

No site da ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva -, existe o Código de Ética dos profissionais que atuam com IC no Brasil. Veja em <http://www.abraic.org.br/site/etica.asp>.

06

RESUMO

A relação da IC com a espionagem nos seus primórdios faz surgir debates do que seja ou não ético. A busca por dados de concorrentes e órgãos ligados ao governo gera discussões sobre os limites da IC no contexto empresarial.

A Inteligência Competitiva no Brasil ainda não é vista com olhos otimistas, sendo ligada aos sistemas de patrulhamento, espionagem e as práticas antiéticas de espionagem empresarial.

Por isso a maioria das informações utilizadas deve ser de domínio público e adquiridas através de mecanismos legais e éticos definidos por estados, países ou órgãos reguladores que tratem do assunto.

UNIDADE 3 – APLICAÇÕES DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

MÓDULO 2 – PROTEÇÃO DAS INFORMAÇÕES

01

1 - SEGURANÇA DAS INFORMAÇÕES

A importância relativa da segurança de informações vem crescendo na medida em que as organizações percebem a relação direta com o risco do negócio. Passam, então, a tratar esta questão de forma mais ampla dentro do conceito de gerenciamento de riscos operacionais.

As organizações estão procurando implantar métodos de proteção de informações, também denominados Cloaking Program.

Esse mecanismo de proteção consiste em desenvolver estratégias e táticas para minimizar ou mesmo não permitir a descoberta de informações chave pelos seus concorrentes.

Adotam-se também atividades de Contrainteligência Competitiva, que foram desenvolvidas e adaptadas a partir das técnicas aplicadas no meio militar, e, no seu sentido mais amplo, podem ser entendidas como sendo as que objetivam neutralizar as ações de espionagem. As ações de contrainteligência buscam detectar o invasor, neutralizar sua atuação, recuperar, ou mesmo contra-atacar por meio da produção de desinformação.

Quanto à Contrainteligência, duas medidas básicas são recomendadas pela SIPC:

- definição precisa do que é segredo comercial;
- controle efetivo da sua disseminação.

Para proteger o conhecimento sensível e abranger todas as eventuais vulnerabilidades, as medidas de proteção das empresas e governos devem contemplar ações nos mais variados segmentos das instituições, incluindo áreas e instalações, documentos e materiais, sistemas de informação e, principalmente, as pessoas, o elo mais fraco e vulnerável da corrente. Tal nível de abrangência é fundamental para permitir redução das vulnerabilidades.

Cloaking significa acobertamento, ocultamento, camuflagem de conteúdo.

02

2 - CLOAKING E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A decisão em se organizar e operar um programa de cloaking é uma reação ao desenvolvimento e à importância da Inteligência Competitiva.

Uma chave máxima da Inteligência competitiva é que 90% de toda a informação que uma empresa precisa para tomar decisões críticas e para entender seu mercado e concorrentes são públicas ou podem ser sistematicamente desenvolvida de dados públicos.

Para apreciar e explorar completamente a Inteligência Competitiva, precisa-se entender qual é o significado de “público” neste contexto. Em Inteligência Competitiva, o termo é tomado no seu sentido mais amplo. Público para a Inteligência Competitiva não é o mesmo que o publicado, ele é um conceito significativamente mais amplo. Em Inteligência Competitiva, o termo “público” literalmente significa toda a informação que se pode legal e eticamente identificar, localizar e acessar. Vai desde um documento publicado por um concorrente, como parte de uma pesquisa com equipe de auditoria, até os textos de uma publicação impressa pela agência de marketing, descrevendo o lançamento do novo produto de seu concorrente.

03

Hoje, toda notícia recente importante, fotos de noticiários, relatórios de serviços e as mais importantes publicações (e uma boa porcentagem dessas em outros idiomas), é comercialmente acessível e recuperável. Basta para isso um computador conectado à Internet, e o quanto a empresa está disposta a pagar. Vastas quantidades de outras informações estão também disponíveis simplesmente pelo ato de se navegar na “rede”: dissertações, teses, relatórios de pesquisas, relatórios governamentais, atas de reuniões de comitês etc.

Quase toda a informação necessária a um profissional de IC pode ser coletada por meio do exame de informações públicas, por entrevistas e usando métodos éticos e legais. Além disso, a introdução de Sistemas de Inteligência Competitiva nas empresas tem mostrado que boa parte dessas informações já se encontram no âmbito da própria empresa e podem ser obtidas a partir da implantação de um sistema capaz de captá-las e gerenciá-las.



04

3 - CONCORRENTE CLOAKED

O que se quer dizer por “Cloaking” no ambiente de mercado competitivo?

Por esse termo, procura-se invocar a imagem de uma força que representa ameaça competitiva real e presente, que se faz virtualmente invisível aos esforços de monitoramento da Inteligência Competitiva. A invisibilidade é baseada no entendimento dos caminhos pelos quais ela pode ser detectada e trilhada pelos seus concorrentes, por meio dos esforços de Inteligência competitiva deles. Esse entendimento, em retorno, aponta o desenvolvimento de estratégias e táticas para minimizar ou até mesmo evitar a detecção dos alvos competitivos.

05

Note-se que foi dito “minimizar ou evitar” a detecção. Nenhuma empresa pode proteger todas as suas informações potencialmente importantes. Deve selecionar o que será protegido dos esforços de Inteligência Competitiva de seus concorrentes. Nenhum empreendimento pode ser completamente invisível aos esforços de Inteligência Competitiva. Se fosse assim, não se poderia concorrer, pois não se poderia estar em contato com seus clientes, seus fornecedores, e assim por diante.

Uma vez implementado um programa de *Cloaking*, a empresa deve buscar explorar sua nova vantagem competitiva para alcançar a vitória no ambiente de mercado.

06

4 - INFORMAÇÕES PÚBLICAS E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para a empresa de negócios moderna, este crescimento na utilização e alcance da Inteligência Competitiva significa que existe uma tendência crescente de que sua própria atividade, nos Estados Unidos ou pelo mundo, seja foco dos esforços da Inteligência Competitiva pelos concorrentes. Isto está ocorrendo mesmo se ela própria não é envolvida com a Inteligência Competitiva. Você pode não monitorar o concorrente, mas ele provavelmente está monitorando você.

De fato, em cada um dos contextos seguintes, dever-se-ia sempre assumir que os seus maiores concorrentes estejam envolvidos com a Inteligência Competitiva, pelo menos em algum grau.

- Seus consumidores e clientes estão se tornando cada vez mais sofisticados e conhecedores. Tipicamente, eles estão exigindo mais informação e abertamente comparando produtos, serviços e fontes concorrentes.
- As mudanças atualmente ocorrem quase continuamente na natureza e nas variedades de produtos e serviços que você deve oferecer somente para continuar a competir na mesma base.
- Mudanças significativas estão ocorrendo na propriedade ou gerenciamento sérios de empresas em sua indústria, que podem ser seguidas por novas filosofias de mercado ou operacionais.
- A concorrência está surgindo, cada vez mais, de empresas que estão fora das tradicionais fronteiras tecnológicas ou regulamentais de sua indústria.
- As concorrências atuais e potenciais envolvem empresas baseadas fora do seu país de origem.
- A natureza fundamental das concorrências está mudando. Por exemplo, estamos vendo uma mudança da competição baseada no reconhecimento de uma marca para uma competição baseada no produto ou serviço.

07

Acima de tudo, a Inteligência Competitiva existe para ajudar a assegurar que a competição seja mais vigorosa e eficiente desde que todos os concorrentes na verdade saibam (ou possam saber) mais sobre cada um. Mas isso significa meramente que a concorrência alcançou um novo nível, não significa que não haverá ou não deverá haver maiores mudanças na forma da concorrência agora e no futuro.

O propósito é ajudar a mover a concorrência para o próximo estágio ajudando a sua empresa a se armar com o *Cloaking* contra a Inteligência Competitiva dos seus concorrentes.

5 - INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E MARKETING

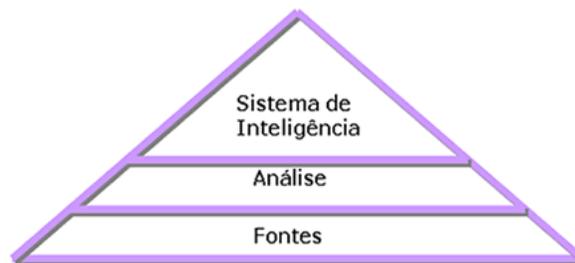
Marketing hoje se tornou uma área influente e abrangente, envolvendo diversos aspectos das relações da empresa com o mercado. Em Marketing se lida com aspectos estratégicos, estrutura de preços, relacionamento com clientes. As empresas já não cometem o erro de igualar Marketing à publicidade. E as atividades em Marketing hoje são baseadas essencialmente em conhecimento: sobre os clientes, sobre os produtos e sobre a concorrência.

Segundo Leonard M. Fuld (1995), Inteligência Competitiva é o resultado da análise de informações e dados coletados, que irá embasar decisões.

Lembrar aqui a distinção entre "dado" (valor sem significado), "informação" (dado com significado) e "conhecimento" (informação estruturada e contextualizada).

A inteligência é o elemento habilitador da decisão.

O processo de Inteligência Competitiva é que dá a visão geral consistente com base nas informações. O autor ilustra o conceito de Inteligência Competitiva como sendo uma "pirâmide" com 3 camadas (da base para o topo):



O fato é que, se há troca comercial, então há fluxo de informação e esse fluxo é a base do sucesso dos processos da Inteligência Competitiva. Isso é diferente de "espionagem", pois são respeitados os aspectos éticos e legais da atividade.

sucesso dos processos da Inteligência Competitiva

1. Regionalidade: quanto mais globalizado for o tema de interesse, mais difícil será o processo de obtenção de informações específicas.
2. Dinamismo: quanto mais dinâmico for o tema de interesse, maior será o problema de acuracidade das informações coletadas.
3. Regulamentação: se o tema de interesse não estiver no escopo de regulamentação de nenhum órgão ou instituição e, conseqüentemente, os agentes dos setores envolvidos não tiverem que prestar contas das suas atividades, então será mais difícil obter informações específicas.

4. Concentração: quanto menos agentes existirem atuando no tema envolvido, mais fácil será obter informações específicas.

5. Integração: quanto maior for o controle dos agentes atuando no tema de interesse sobre seus recursos e fornecedores, mais difícil será obter informações específicas.

fluxo de informação

1. A informação precisa ser pesquisada e coletada, pois nem sempre está disponível;

2. O processo de Inteligência Competitiva, para dar resultados, precisa ser permanente e não esporádico;

3. O quadro de referência competitiva evolui no tempo e, por isso, precisa ser avaliado historicamente.

10

Há uma série de fontes de informação básicas que devem constituir a "biblioteca essencial" de apoio ao processo de Inteligência Competitiva: diversas fontes bibliográficas, sindicatos, associações, estatísticas, bibliotecas de organizações, bases de dados e catálogos públicos etc.

Para iniciar um projeto de Inteligência Competitiva na organização, há um conjunto básico de passos a serem seguidos:

- Definir temas de interesse.
- Mapear o ambiente competitivo relativo a cada tema, identificando as fontes de informação pertinentes.
- Efetuar uma pesquisa preparatória de material básico a respeito de cada tema, de forma a estabelecer um contexto de análise.
- Definir a estratégia de coleta de informações, implantando a atividade de pesquisa, coleta e registro das informações.
- Identificar experts para apoio técnico à análise.
- Definir os métodos de análise que serão empregados.
- Criar as bases de dados de referência para cada tema.

11

Observa-se também que, dependendo do tema, é útil contar com uma "rede" de *experts* nos setores pertinentes que poderão apoiar a análise e dar indicações complementares ao contexto. Para cada tema, provavelmente, existirão várias pessoas, em seus respectivos campos de atuação, que poderão dar *insights* esclarecedores para a análise e contextualização das informações.

Jornais especializados, revistas e publicações institucionais são indicadas como fontes úteis disponíveis.

É recomendada especialmente a pesquisa em publicações de organizações representativas dos setores relacionados aos temas de interesse, tais como: jornais de sindicatos e associações, revistas de grupos

de consumidores, publicações de empresas de consultoria, periódicos estatísticos oficiais, publicações científicas e de universidades etc.

12

Há, também, diversos tipos de bases de dados - governamentais, acadêmicas e privadas - úteis para o processo de Inteligência Competitiva, destacando-se, no entanto, o devido cuidado com o "timing" das informações que muitas vezes, em bases governamentais, não é rapidamente atualizado. Além disso, fontes distintas podem fornecer informações inconsistentes entre si.

Como estratégias para pesquisa de fontes internacionais, podem ser indicadas diversas alternativas para busca de informações sobre o mercado, as inovações e os competidores internacionais: governo federal, embaixadas, missões diplomáticas, órgãos de fomento internacional, câmaras de comércio, federações de indústrias, universidades e bibliotecas e outros.

Timing é um termo usado para indicar atualidade de informações ou fontes.

13

RESUMO

A Inteligência Competitiva é o uso de recursos públicos para localizar e agrupar dados que então são transformados em informações, geralmente sobre concorrentes ou sobre a concorrência.

Em um sentido estritamente técnico, a inteligência competitiva é a aquisição de dados de publicidade disponíveis que são então analisados a fim de produzir uma inteligência finalizada com relação a sua concorrência.

Como utilizada nos dias de hoje, ela engloba esforços que vão desde a revisão de artigos nos serviços de informação internacionais até a compra de fotos de satélites de fábricas que ainda estejam em construção.

A decisão em se organizar e operar um programa de *cloaking* é uma reação ao desenvolvimento e à importância da Inteligência Competitiva. Assim, para se entender os benefícios de se utilizar o *cloaking* em sua informação competitivamente sensível, deve-se revisar rapidamente os conceitos de IC – Inteligência Competitiva.

UNIDADE 3 – APLICAÇÕES DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

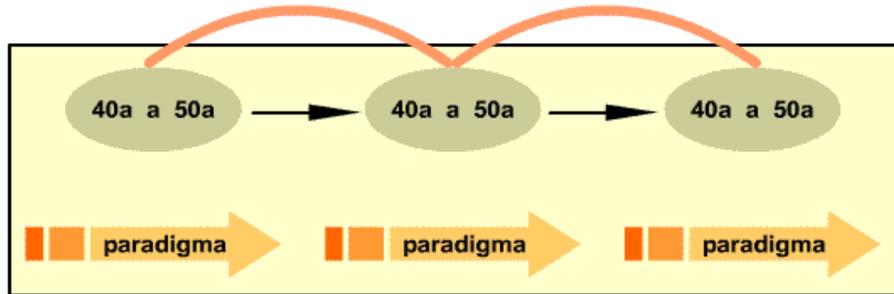
MÓDULO 3 – A REVOLUÇÃO DAS INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS

01

1 - A REVOLUÇÃO DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

A cada 40 ou 50 anos, ocorre uma crise que caracteriza o final de um ciclo técnico-econômico, a qual C. FREEMAN aponta como movimentos alavancadores de oportunidades de inovação e que solidificam a

instalação de um novo paradigma técnico-econômico (PTE). Estes ciclos podem estar sobrepostos, dependendo das realidades geográficas e setoriais que estejam sendo analisadas.



Segundo Lastres e Albagli (1999), um Paradigma Técnico-Econômico (PTE) consiste em “práticas padrão de:

- produção, comercialização e consumo de bens e de serviços;
- cooperação e competição entre os agentes econômicos;
- circulação e valorização do capital.”

Desde os anos 80, estamos inseridos num novo PTE baseado nas tecnologias de informação e comunicação (TIC).

O crescente desenvolvimento que vem ocorrendo nas tecnologias de informação e de comunicações tem alterado significativamente as formas de organização da atividade produtiva, com forte impacto nos processos decisórios empresariais.

Este novo ciclo baseado em TIC foi chamado primeiramente de Sociedade da Informação e mais recentemente de Sociedade do Conhecimento.

É um novo ambiente global baseado em comunicação e informação, cujas regras e modos de operação estão sendo construídos em todos os lugares do mundo neste momento.

02

Um exemplo significativo é o das transformações que estão ocorrendo com o comércio eletrônico que alteraram e prometem alterar ainda mais as regras básicas de comércio, negociação e marketing.

Nos últimos 25 anos, o mundo dos negócios inseriu-se num processo de transformação de uma economia industrial para uma economia de informação ou do conhecimento.

Um ambiente onde a informação aciona a criação de riquezas e prosperidade e onde as organizações passam a ter a necessidade essencial de serem ágeis, velozes e competentes no uso da informação.

As organizações só conseguem aumentar sua competitividade e eficiência se utilizarem a informação como ferramenta estratégica. Daí o grande esforço que vêm empreendendo no sentido de gerenciar adequadamente a informação.

03

Na economia do conhecimento, o sucesso é determinado pelo que você sabe e não pelo que você possui. Com isso, alteram-se os fatores determinantes da competitividade das empresas, pois passam a ser novas as vantagens competitivas empresariais.

A concorrência entre as organizações passa a ser baseada na capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. Uma vez que é a informação que fornece o maior potencial de retorno às organizações.

As organizações que liderarem essa competição serão as grandes vencedoras do futuro, enquanto as que não o fizerem serão facilmente vencidas pelos seus concorrentes.

Um aspecto importante de que estamos falando é a necessidade das organizações terem informações precisas, em tempo hábil e no local adequado, sem perder de vista a prática da ética e da moral.

Paralelamente, nossa sociedade vivencia a onda da globalização, entendida como mais uma etapa da evolução do capitalismo, dentro de um novo padrão de acumulação, que envolve a produção mundial e a integração do comércio, mediante a desmontagem progressiva dos instrumentos protecionistas.

04

Estamos no contexto da globalização econômica que tantos problemas tem trazido aos países não inseridos na tríade: EUA, União Europeia e Japão. Aqui é bom registrar a dicotomia de uma forma de organização social que traz muito mais ameaças do que oportunidades, em especial para as nações pobres e em desenvolvimento.

Esse desequilíbrio é um dos desafios do próximo milênio, pois temos que buscar um mundo mais justo e equilibrado, sob os aspectos econômicos e sociais.

Daí alguns autores afirmarem que estamos formatando uma nova divisão de sociedade: os que dirigem e os que produzem. Com este pano de fundo, iremos desenvolver a contextualização dos SIC – Sistemas de Inteligência Competitiva, partindo de dois novos referenciais para a atuação das organizações: hiperinformação e hipercompetição.

Hipercompetição, segundo D’aveni (1994), é um ambiente carregado de movimentos competitivos, intensos e rápidos, no qual os concorrentes têm que se movimentar rapidamente para construir vantagens e erodir as vantagens de seus adversários.

05

Esse processo acelera as interações estratégicas dinâmicas entre os agentes envolvidos nos negócios, sejam concorrentes ou aliados. Antes do advento da hipercompetição, as organizações conseguiam proteger suas vantagens competitivas durante longos períodos até que os concorrentes se

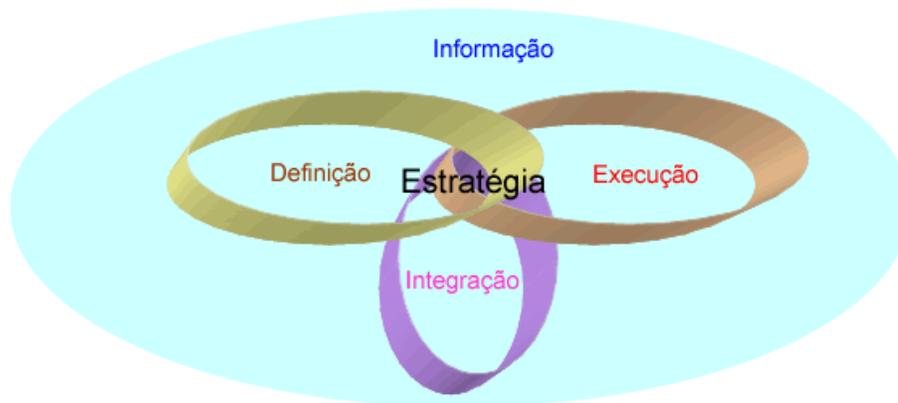
reposicionassem contra-atacando e destruindo estas vantagens. Na hipercompetição, tem-se verificado que, em muitas ocasiões, a melhor defesa é um ataque forte.

Isto tem levado as organizações a ter uma postura hipercompetitiva, que é um processo de gerar continuamente novas vantagens competitivas (estratégia competitiva dinâmica), de forma a destruir ou neutralizar a vantagem competitiva do concorrente. Isso gera um desequilíbrio e destrói o ambiente de concorrência perfeita, rompendo-se, assim, o *status quo* do mercado.

D’aveni (1994) argumenta que a competição se dá atualmente em quatro novas arenas: preço e qualidade, tempo e know-how, barreiras técnicas e reservas financeiras.

06

Com base na relação entre informação e estratégia competitiva e considerando que informação dará sempre origem a mais informação e conhecimento e mais conhecimento, a figura abaixo demonstra a relação entre informação e estratégia.



Frente aos fenômenos da hiperinformação e da hipercompetição, as organizações passaram a ter necessidade de monitorar estratégica e sistematicamente as questões relevantes e relacionadas ao seu ambiente de negócio, tendo por base gerenciamento de informação.

As organizações que desejarem assegurar ou melhorar sua posição no contexto socioeconômico e produtivo atual terão, cada vez mais, que se adaptar, em velocidade crescente, aos movimentos do seu ambiente de negócio e às alterações ocorridas com seus concorrentes, clientes, fornecedores e colaboradores. Essa adaptação não pode deixar de considerar o ambiente físico onde a organização está inserida (o conceito de vizinhança).

07

A informação torna-se, assim, cada vez mais, a base para a competição. Competição que os estudiosos já estão denominando como a “nova guerra”. As guerras deixam de ser entre nações e passam a ser entre empresas. Por isso, as organizações têm que estar atentas com os sinais de mudanças do ambiente onde estão inseridas, pois só assim poderão ter oportunidades de assegurar ou melhorar sua posição no cenário competitivo.

Valorizando a informação, o conhecimento e a inteligência como recursos estratégicos e fontes de vantagens competitivas, os executivos das organizações irão elaborar estratégias competitivas organizacionais.

A criação de riquezas passou a ser um evento cerebral, baseado no conhecimento aplicado ao trabalho para criar valor. Agregar valor passou a ser a mola mestra do processo de crescimento. Esse valor é entendido como algo mensurável e percebível pelos atores envolvidos no mundo dos negócios, em especial os clientes das organizações. Valor que diferencia um produto ou serviço de outro. Destacamos o que atualmente tem criado valor, a saber:

- customização;
- capacidade e a agilidade de resposta às demandas;
- valoração;
- intensidade de conhecimento em bens e serviços;
- inovação;
- aplicação de boas práticas (qualidade e produtividade).

O valor agregado não se mede apenas em termos de dividendos que se distribuem aos acionistas das empresas, nem pelo crescimento puro das empresas. Passa a ser expresso também no valor que essas empresas representam para a sociedade na criação e preservação de empregos, para os avanços tecnológicos e inovações, para o projeto de desenvolvimento regional e pelos valores sociais que agregam por sua contribuição à cultura e à arte, e pela busca de um importante equilíbrio ecológico em suas operações. Estamos falando em valor no seu sentido mais amplo que fará a diferença e garantirá o êxito de uns e o insucesso de outros!

08

2 -IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (SIC)

Um dos principais fatores críticos para o sucesso da implantação de um SIC é o comprometimento da alta gestão, seja provendo os recursos necessários ou por meio do estímulo ao uso do sistema no processo de tomada de decisão.

O melhor posicionamento da Unidade de IC na organização deve levar em conta a avaliação de alguns critérios: a proximidade do processo decisório, a visibilidade, a facilidade de contato com as áreas da organização e a capacidade de fornecimento de análises.

A Norwich, empresa de consultoria em Inteligência Competitiva, propõe a criação de uma Unidade de IC (UIC) em quatro etapas:

- Levantamento das necessidades imediatas de IC e das peculiaridades do usuário que serão os fundamentos para a definição da estrutura da UIC.
- Instalação dos programas e componentes para armazenamento de dados e treinamento da equipe de coletores e analistas.

- Definição da implementação da estrutura e dos processos de trabalho da Unidade, com a especificação de procedimentos internos, infraestrutura e fontes externas de dados essenciais para sua operação.
- Acompanhamento e aperfeiçoamento das atividades da UIC no ano seguinte à sua instalação.

09

Os sistemas para a Inteligência Competitiva são conjuntos de métodos e técnicas que permitem aos gestores subsídio para processos gerenciais, como por exemplo, os de formulação decisória, análise financeira, simulações de cenários econômicos, preparo e realização de avaliações interativas baseadas em grandes volumes de dados e informações.

Vale lembrar que um SIC pode ser implantado em organizações de pequeno, médio ou grande porte. O SEBRAE iniciou um trabalho inovador nessa área, criando núcleos de IC para apoiar micro e pequenas empresas de diferentes setores.

O primeiro setor atendido foi o das farmácias de manipulação no Rio de Janeiro (NICS Farma – www.nicsfarma.biorio.org.br), com cerca de 160 integrantes. O núcleo foi estruturado para atender às necessidades de informação das farmácias no que tange a: mercado (concorrentes e fornecedores), legislação, padronização, informações técnicas e profissionais.

Os próximos setores a serem atendidos, a partir de 2008, são os de Couro/Calçados e o de Apicultura.

10

RESUMO

A sociedade da Informação é um novo ambiente global baseado em comunicação e informação, cujas regras e modos de operação estão sendo construídos em todos os lugares do mundo.

A apropriação das oportunidades nesse ambiente envolve aspectos relacionados com a atividade produtiva, economia do conhecimento, social, cultural, educacional, científico e tecnológico, entre outros, em larga escala.

As organizações que liderarem essa competição serão as grandes vencedoras do futuro, enquanto as que não o fizerem serão facilmente vencidas pelos seus concorrentes.

Um dos principais fatores críticos para o sucesso da implantação de um sistema de informação é o comprometimento da alta gestão, seja provendo os recursos necessários ou por meio do estímulo ao uso do sistema no processo de tomada de decisão.