

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Prof. Dr. Marcos de Castro

GESTÃO SECRETARIAL

Fevereiro/2016

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	3
UNIDADE 02.....	5
3. Consultoria Secretarial: Atuando por Meio da Inteligência Competitiva	5
3.1. A Evolução da Inteligência Competitiva.....	6
3.2. A inteligência competitiva e o processo decisório	7
3.3. O Papel da Tecnologia da Informação no Sistema de Inteligência Competitiva ...	11
REFERÊNCIAS.....	13

APRESENTAÇÃO

"O conhecimento pode ser de dois tipos: nós sabemos o assunto, ou sabemos onde obter a informação sobre ele".

Samuel Johnson

Esse material foi desenvolvido com o propósito de auxiliar os alunos do curso de especialização em Gestão da Informação e do Conhecimento no que diz respeito à disciplina de Gestão Secretarial.

Este material é composto por duas unidades. Já a disciplina é desenvolvida por meio de três unidades. Para a terceira unidade da disciplina o que se propõe é a análise de casos/textos específicos de relatos das experiências organizacionais e estará disponível exclusivamente na plataforma EAD.

O objetivo da disciplina é propiciar ao pós-graduando uma compreensão crítica a importância da informação e do conhecimento a partir de uma visão estratégica. E que seu papel enquanto assessoria executiva possa contribuir para o desenvolvimento das organizações no contexto público e privado.

Diante disso, a abordagem aqui adotada e durante toda a disciplina é reconhecer o papel da assessoria executiva enquanto incumbida das funções de gestão da informação, de modo que possa auxiliar executivos ou grupo de executivos (conselhos, diretorias, etc) implementando modelos de gestão da informação e do conhecimento que produzam inteligência estratégica a esse público alvo.

Para tanto, procura-se primeiramente discutir os conceitos elementares que envolvem o tema. A discussão proposta inicialmente se coloca de maneira reflexiva por entendermos que esse é o aspecto essencial que leva à compreensão integral do papel da gestão da informação nas organizações. Tal abordagem reflexiva se dá principalmente na unidade 01 deste texto, em que se apresenta conceitualmente os aspectos que envolvem a informação, sua gestão, e demais nuances.

A noção reflexiva continua na segunda unidade, no entanto, tenta-se adotar um sentido aplicado da gestão do conhecimento. Isso é possível por meio da noção de inteligência

competitiva, pois considera-se uma das aplicações mais contemporâneas da gestão do conhecimento e, ainda, tal tema é coerente com o papel da assessoria executiva no âmbito da gestão secretarial.

Desejo a todos um bom estudo e que possamos aproveitar ao máximo o conteúdo desta disciplina.

Prof. Dr. Marcos de Castro

UNIDADE 02

"Se conheces bem a ti mesmo tanto quanto ao inimigo, não temas a batalha. Já se conheces a ti mesmo, mas não conhece o inimigo, para cada vitória terás uma derrota. Agora, se não conheces a ti mesmo nem ao inimigo, foge do campo de batalha, pois não terás a mínima chance".

Sun Tzu (A Arte da Guerra)

3. Consultoria Secretarial: Atuando por Meio da Inteligência Competitiva

O advento da globalização tornou ainda mais competitivo o ambiente das organizações. As mudanças passaram a ocorrer de forma muito rápida, exigindo que as empresas possuam competência para analisar o grande volume de informações das mais diversas fontes hoje existentes, com agilidade e eficiência para tomar as melhores decisões estratégicas e táticas para o seu negócio, conforme foi apresentado na unidade anterior.

No processo de tomada de decisões, a informação apresenta-se como insumo básico, fazendo com que o gerenciamento da informação e do conhecimento gerado seja de importância vital para qualquer organização.

Um dos problemas críticos de atualmente é a falta de informações apropriadas ao processo decisório. A inadequação de informações está relacionada a seus aspectos quantitativo e qualitativo. É muito comum termos insuficiência de dados ou excesso de informações que não se aplicam a uma tomada de decisão específica. Os responsáveis pelas decisões são levados a tomar decisões baseadas na intuição, quando a objetividade também deveria estar presente.

Para Lacombe e Heilborn (2003), passamos da economia industrial para a economia da informação em que o sucesso é determinado pelo que se sabe e não pelo que se possui. Na chamada economia da informação a competição entre as organizações se baseia em sua capacidade de adquirir, processar, interpretar, armazenar, recuperar e utilizar a informação de forma eficaz. É essa capacidade que levará a um processo decisório de qualidade.

Dentro desse contexto de grande competitividade, rápidas mudanças e grande volume de informações, surge a inteligência competitiva como instrumento para subsidiar as ações das

organizações, fornecendo aos decisores as informações que permitirão a melhor tomada de decisão.

Uma rápida pesquisa em sites de busca e base de dados científicos, constata-se que existe acentuado interesse pelo tema da inteligência competitiva, sendo que as empresas demonstram estar cientes da importância desse sistema para um processo decisório de qualidade. Ao contrário do Brasil, onde os profissionais da área consideram que ainda não se conseguiu consolidar os conceitos de inteligência competitiva no meio organizacional, apesar do assunto estar sendo muito discutido no meio acadêmico.

3.1. A Evolução da Inteligência Competitiva

A inteligência competitiva tem assumido um papel cada vez mais relevante ao longo do tempo. Seus conceitos básicos remetem à antiguidade e foram sendo utilizados principalmente em grandes ações militares. Tome-se como exemplo os clássicos ensinamentos sobre inteligência militar de Sun Tzu, general chinês que ainda é muito lido, sendo considerado o pai da inteligência (PRESCOTT; MILLER, 2002).

Fora do contexto militar a inteligência competitiva passou a ser utilizada após a II Guerra Mundial, porém o seu crescimento só se deu a partir da década de 80. Sua difusão efetiva iniciou-se com o surgimento da Society of Competitive Intelligence Professionals – SCIP. Fundada em 1989, ela reúne milhares de sócios espalhados pelo mundo todo.

As empresas japonesas possuem seus sistemas de inteligência competitiva estabelecidos desde a II Guerra Mundial. A infra-estrutura é formada pelas empresas e agências governamentais que operam ao redor do mundo para coletar informações que auxiliam suas empresas na tomada de decisão. Atuação semelhante aos órgãos governamentais europeus, que também atuam parceria com o setor produtivo. Na Suécia, por exemplo, o governo dá suporte aos bancos através das embaixadas, fornecendo às empresas relatórios sobre tendências econômicas e políticas de diversos países.

A França além de dar suporte às empresas, também desenvolve parcerias com universidades, em que são realizados estudos que visam tornar as empresas cada vez mais competitivas.

No Brasil o tema passou a ganhar notoriedade a partir da segunda metade da década de 90. No ano de 2000 foi fundada a Associação dos Profissionais de Inteligência Competitiva –

ABRAIC. Entre outros objetivos a associação visa disseminar no país os conceitos de inteligência competitiva. Várias empresas já possuem sistemas de inteligência implantados, inclusive instituições financeiras. No meio acadêmico, várias universidades possuem núcleos dedicados exclusivamente ao tema, produzindo estudos científicos e ampliando o conhecimento sobre o tema.

Historicamente a inteligência competitiva tem sido confundida com espionagem. Cabe aqui esclarecer que a inteligência é regida por conceitos éticos e legais, o que não ocorre na chamada espionagem industrial. Vários países já contam com sistema de leis que responsabilizam criminalmente aqueles profissionais que usam de meios ilegais para aquisição de informações (POOLEY; HALLIGAN, 2002).

A mesma evolução que tornou a informação vital para as organizações fez com que elas passassem a utilizar os conceitos de contra-inteligência ou segurança da informação. De acordo com Nolan e Quinn (2002), a contra-inteligência é uma atividade que visa proteger informações e neutralizar as ações da concorrência. As ações de contra-inteligência possibilitam, ainda, identificar, investigar, e interceptar fraudes e outras ações agressivas que possam ameaçar a empresa. Essas ações permitem à organização tornar-se significativamente menos vulnerável por meio da proteção do conhecimento sensível.

3.2. A inteligência competitiva e o processo decisório

Coelho (1999), considera que a inteligência competitiva é o processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa.

Johnson (2005), define a inteligência competitiva como o monitoramento deliberado coordenado dos competidores, objetivando conhecer o que a concorrência vai fazer, preferencialmente, antes de que ela o faça.

Segundo Kahaner (1996), a inteligência competitiva é um processo institucional sistemático para garimpar e analisar informação sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas.

Para Jacobiak (1996), a inteligência competitiva pode ser considerada uma parte significativa da gestão estratégica da organização, por meio da informação que permita aos tomadores de decisão se anteciparem sobre tendências dos mercados e posição dos concorrentes.

Herring (1997), define inteligência competitiva como o processo organizacional de coleta e análise sistemática da informação sobre o ambiente externo, que por sua vez é disseminada como inteligência aos usuários em apoio à tomada de decisão, tendo em vista a geração ou sustentação de vantagens competitivas.

Segundo Tyson (1998), a inteligência competitiva é um processo analítico que envolve informações sobre todas as organizações e eventos do meio externo que são importantes à organização, causando algum tipo de impacto. A inteligência está em transformar informações dispersas em conhecimento estratégico para a organização.

Segundo Lesca (1996), a inteligência competitiva ou a vigília estratégica é o processo informacional através do qual a organização realiza a escuta "antecipativa" dos "sinais fracos" do seu ambiente sócio-econômico com o objetivo criativo de descobrir oportunidades e de reduzir os riscos ligados à incerteza. A importância do processo encontra-se em montar o quebra-cabeça de informações em busca de utilização estratégica para as organizações.

Diante das definições, percebe-se que a inteligência competitiva atua como um radar monitorando constantemente o ambiente externo das organizações em busca de informações valiosas à atividade estratégica. Mais do que monitorar as informações, os sistemas de inteligência competitiva devem estar atentos às necessidades dos tomadores de decisão, visando agregar valor às informações para que tenham utilidade na gestão estratégica das organizações. Desta forma, a inteligência competitiva possibilita vantagem competitiva às organizações que souberem utilizar as informações disponíveis.

Herring (2002, p. 279), descreve que o papel de um programa de inteligência competitiva pode ser enquadrado em três categorias:

- a) Decisões estratégicas ou táticas (incluindo o desenvolvimento de planos estratégicos e estratégias);
- b) Tópicos de alerta antecipado (incluindo iniciativas dos concorrentes, surpresas tecnológicas e ações do governo); e

- c) Conhecimentos dos atores-chave (concorrentes, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e parceiros potenciais).

Miller (2002), apresenta um modelo básico do processo de inteligência chamado de ciclo das quatro fases da inteligência:

1ª Fase: Identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência

Na primeira fase, conhecida também como fase de planejamento, a equipe de inteligência identifica os tomadores de decisão, foca-se no conhecimento a ser produzido, buscando identificar a real necessidade de informação, quem irá utilizá-la e com qual propósito a informação será usada.

Esse é um momento muito delicado dentro do processo de inteligência, pois, caso não sejam levantadas corretamente as reais necessidades de informações, a qualidade do processo decisório será fatalmente comprometida. Para isso, Herring (2002), propõe o método KIT (Key Intelligence Topics). Esse modelo que tem sido adotado por muitas empresas e no Brasil é conhecido como Tópicos Fundamentais de Inteligência. Nesse método ocorre um diálogo com os principais tomadores de decisões da empresa através de entrevistas. O resultado proporciona o foco necessário à condução de práticas de inteligência eficazes, permitindo aos gestores do programa de inteligência competitiva determinar os recursos necessários para atender às reais necessidades de informações na empresa.

2ª Fase: Coleta de informações

Após identificar os usuários e suas necessidades, ocorre a segunda etapa onde serão coletados os dados que serão transformados em informação. Nessa fase a equipe de inteligência obtém os dados através de fontes primárias e secundárias, determinando também os instrumentos e os modelos analíticos, formando assim, um roteiro adequado para esse processo. Dentre as fontes primárias a mais utilizada é a chamada rede de inteligência, que é formada por especialistas de determinada área (analistas, consultores, colunistas) e também consumidores, fornecedores e integrantes do pessoal interno de áreas como comunicação corporativa ou relações com investidores. Os gestores dão alto valor às fontes primárias pelo seu caráter exclusivo e a provável vantagem competitiva que essa informação poderá proporcionar ao contrário das fontes secundárias, informações impressas e eletrônicas, que não são exclusivas e

podem ser acessadas por todos os interessados no processo. As fontes secundárias proporcionam informações que poderão sustentar as sugestões obtidas através das fontes primárias. Entre as principais fontes secundárias têm-se os bancos de dados comerciais e publicações periódicas, como relatórios de analistas, publicações governamentais, relatórios setoriais, discursos de executivos, relatórios técnicos e relatórios sobre patentes. A internet proporciona o acesso a muitas fontes secundárias, apesar de muitas dessas fontes exigir o pagamento de assinaturas e manutenção dessas contas (MILLER, 2002).

3ª Fase: Análise da informação e sua transformação em inteligência

De posse dos dados necessários, os profissionais terão condições de identificar padrões e tendências significativos. Na terceira etapa buscam-se *insights* exclusivos e relações até então não detectadas entre os dados. A fase de análise poderá exigir uma característica de pesquisa científica, por meio da formulação de uma proposição e determinação de sua validade, bem como os seus possíveis impactos. Muitas vezes é necessária a utilização de software e técnicas de análise estatística para análise. A coleta e análise de dados não são necessariamente fases seqüenciais, pois no decorrer da análise é possível que se precise de mais dados (MILLER, 2002).

Dentre os vários métodos de análise, um dos mais aceitos é o de Porter (1991), o qual propõe a análise através das cinco forças que influenciam a atuação de qualquer empresa não importando de que setor ela pertence: a concorrência, os consumidores, os fornecedores, a entrada de novos concorrentes e a entrada de produtos substitutos. Já as técnicas de análise mais utilizadas são: brainstorming, delphi, jogo de atores, cenários prospectivos, análise competitiva, matriz SWOT, diagrama de causa e efeito, inferência análise automática da informação, etc.

4ª Fase: Disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões

Na quarta etapa do processo de inteligência competitiva ocorre a disseminação das informações sobre a concorrência, cenários ou tendências produzidas pelo sistema, onde as conclusões são comunicadas de forma a produzir maior impacto, principalmente ao tomador de decisão, de forma a conduzi-lo à ação. Nesse momento é muito importante saber de que maneira os responsáveis pelas decisões preferem que as informações lhes sejam apresentadas, pois isso certamente aumenta a integridade e a futura utilização do que é relatado. Alguns tomadores de decisões preferem que as informações sejam apresentadas por meio de relatórios formais de pesquisa, resumos confiáveis dos fatos essenciais ou os dois formatos. Outros preferem que as

constatações sejam apresentadas através de reuniões. Várias são as formas de disseminação das informações. Pode-se utilizar um site interno ou intranet, banco de dados ou então outras formas impressas como relatórios de inteligência e informes (MILLER, 2002).

3.3. O Papel da Tecnologia da Informação no Sistema de Inteligência Competitiva

O mundo da inteligência competitiva tem duas escolas de pensamento: uma centrada no processo e outra centrada na tecnologia. Numa abordagem orientada para o processo a organização busca ampliar suas operações e utilizar os recursos humanos com maior eficiência, sendo que são as pessoas, não a tecnologia, o foco da questão. Numa abordagem orientada para a tecnologia procura-se a melhor maneira de utilizar a tecnologia para resolver um problema considerado fora do alcance da capacidade dos seres humanos, ou que as pessoas resolveriam de forma ineficaz (BARCLAY; KAYE, 2002).

O próprio mercado da tecnologia da informação experimentou um extraordinário crescimento graças à expansão dos recursos e utilização da internet. Os browsers estão se transformando numa janela pela qual a informação de inteligência interna e externa passa a ser buscada e retida.

A tecnologia está presente em todas as etapas do processo de inteligência. Desde a identificação dos responsáveis pelas decisões e suas necessidades, passando pela coleta e análise de informações, até a disseminação dos resultados da inteligência. Para Hohhof (2002), ela organiza o fluxo de informações e ajuda a concentrá-lo nas funções principais da inteligência, sendo que suas principais atribuições giram em torno do desenvolvimento, da distribuição e arquivamento dos produtos de inteligência.

Na etapa de coleta das informações, duas ferramentas são importantes, as de busca e as de monitoramento. As ferramentas de busca caracterizam-se por um mecanismo capaz de realizar diferentes modalidades de busca (meta-busca; buscas específicas por áreas ou ambientes, busca em cascata), para que possam atender as necessidades do usuário em função do tipo de informação a ser localizada. Deve-se observar também algumas características desejáveis: criação de catálogo próprio a partir das buscas; criação de um ranking das páginas e apresentação dos resultados por categoria (HOHHOF, 2002).

Para o armazenamento das informações, a tecnologia utilizada é de banco de dados. O tipo de banco de dados mais indicado é o *datawarehouse*, por consistir-se em um conjunto de

dados baseado em assuntos, integrado, não volátil e variável em relação ao tempo. No *datawarehouse* são armazenadas informações e locais onde podem ser encontradas (HARRISON, 1998).

Com as informações devidamente armazenadas em um *datawarehouse*, as tecnologias mais indicadas para a análise das informações são as baseadas em ferramenta OLAP (*On Line Analytical Processing*), tais como *Data Mining e Business Intelligence*. O *data mining*, segundo Augusto (1997), permite a análise em banco de dados, para se obter informações ocultas, que seriam difíceis de se identificar de forma habitual e o *Business Intelligence*, segundo George (2001) são técnicas, métodos e ferramentas que possibilitam ao usuário analisar dados e, com base nestas análises, emitir respostas que possam subsidiar, objetiva e confiavelmente, os processos de decisão numa organização. Outras ferramentas que podem ser utilizadas são a análise multidimensional e as análises estatísticas.

A disseminação das informações pode ocorrer de diversas maneiras, em função do tipo de informação, o tipo e o nível dos receptores, o custo do meio, a urgência e a preferência dos receptores. Neste caso, de acordo com George (2001), o apoio é fornecido pelo uso de tecnologia de informação, levando em consideração que não somente os usuários, mas também outros sistemas de informações acessem os resultados, o que pode ser facilitado com a utilização de linguagens específicas à troca de informação como o XML (*Extensible Markup Language*) .

O composto de todos os recursos tecnológicos da organização acabará criando sistemas voltados para a inteligência. Ao foca-los pelo prisma das necessidades de decisões e ao entender tanto as possibilidades quanto as limitações das fontes de dados, os sistemas de informação estarão em condições de expandir significativamente a efetividade do processo de inteligência no seu todo (HOHHOF, 2002).

REFERÊNCIAS

- AUGUSTO, A.J. **Data minning: fazendo o diferencial competitivo no marketing**. In: CONGRESSO CONINFO, 13-17 maio, 1997, Blumenau. Anais...Blumenau: CONINFO, 1997.
- BARCLAY, R. O.; KAYE, S. Gestão do conhecimento e funções de inteligência: uma relação simbiótica. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. São Paulo: Bookman, 2002, cap. 8, p. 181-196.
- BARRETO, A. A condição da informação. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. Saraiva: São Paulo, 2006, capítulo 1, p. 3-16.
- COELHO, G. M. **Inteligência Competitiva: definindo a ferramenta e seu uso no Brasil**. São Paulo: IBC, 1999.
- FONSECA, E. G. **O auto-engano**. São paulo: Companhia das Letras, 1998.
- GEORGE, J. L. **A inteligência nos negócios**. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/>>. Acesso em: 15/02/2016.
- HARRISON, T. H. **Intranet data warehouse**. São Paulo: Berkeley Brasil, 1998.
- HERRING, J. Producing CTI that meets senior management's needs and expectations. In: **SCIP COMPETITIVE TECHNICAL INTELLIGENCE SYMPOSIUM**, 1997, Boston. Proceedings... Boston: SCIP, 1997.
- HERRING, J. Tópicos fundamentais de inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de inteligência. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 274-294.
- HOHOF, B. O mercado da tecnologia da informação. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. São Paulo: Bookman, 2002, cap. 7, p. 157-180.
- JACOBIAK, F. **Pratique de la veille technologique**. Paris: Éditions d'Organisation, 1996.
- JOHNSON, A. R. **What is competitive intelligence?** 2005 Disponível em: <http://www.aurorawdc.com/whatisci.htm>, acesso em 18.02.2016.
- KAHANER, L. **Competitive intelligence: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top**. NY: Touchstone Books, 1996.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. Saraiva: São Paulo, 2003.
- LESCA, H. **Como produzir um senso útil para as ações dos dirigentes**. READ, v.2, n.2, nov., 1996. Disponível em:< <http://read.adm.ufrgs.br/read03/artigo/freitas.htm>> Acesso em: 18.02.2016.
- MILLER, J. P. O processo de inteligência. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. São Paulo: Bookman, 2002, cap. 01, p. 31-52.
- NOLAN, J. A.; QUIN, J. F. Inteligência e segurança. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. São Paulo: Bookman, 2002, cap. 11, p. 229-250.
- POOLEY, J.; HALLIGAN, R. M. A inteligência e a lei. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. São Paulo: Bookman, 2002, cap. 9, p. 197-214.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrência**. Rio de Janeiro, Campus, 1991.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STAREC, C. A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. Saraiva: São Paulo, 2006, capítulo 4, p. 47-64.

TYSON, K. W. M. **The complete guide to competitive intelligence**. Lisle: Kirk Tyson International, 1998.