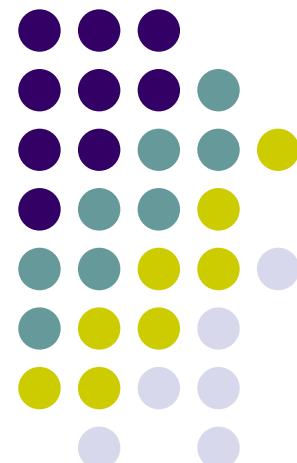


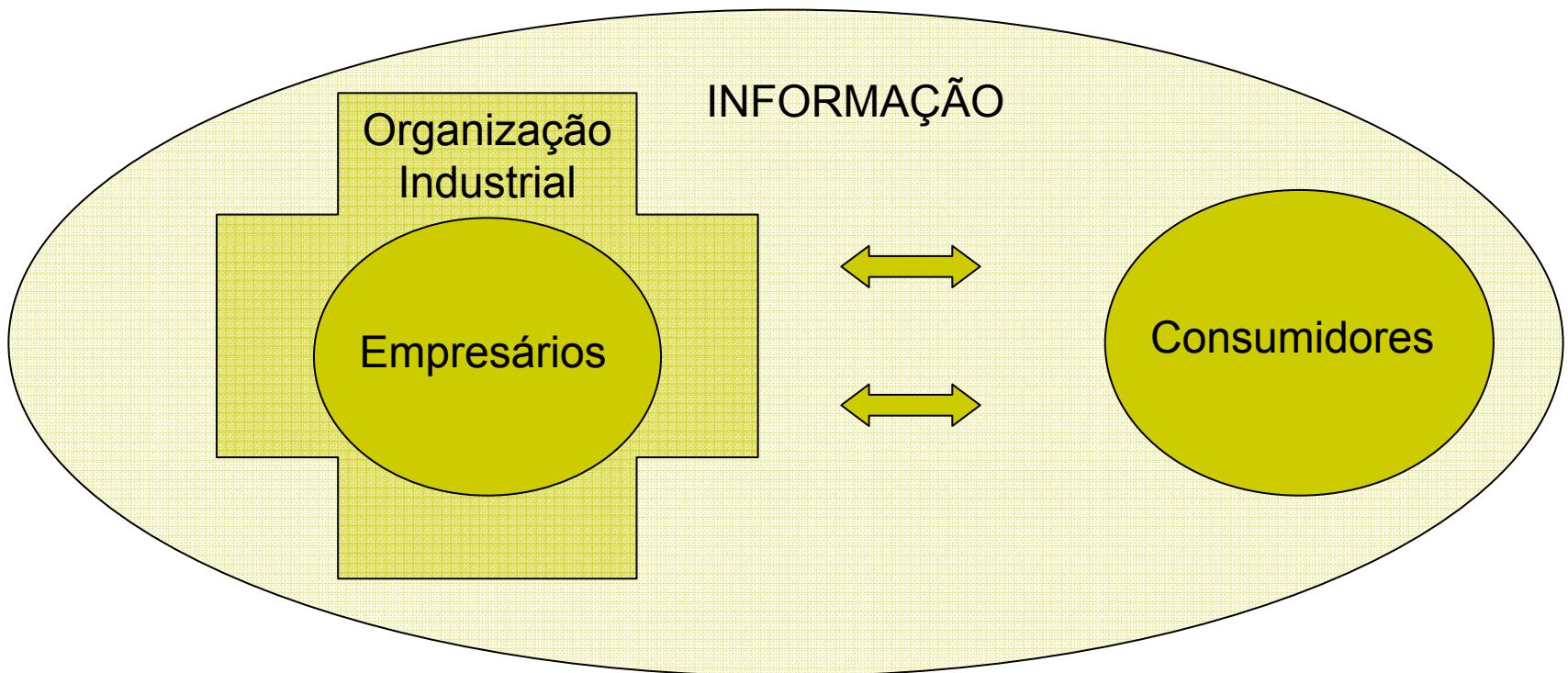
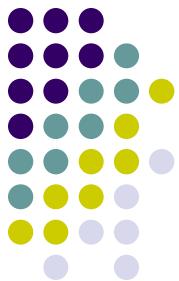
# Business Intelligence

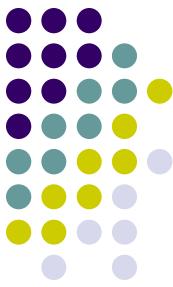
---

Economia e Estratégia para  
Empreendedores  
Paulo Coelho Vieira



# De onde vímos e para onde vamos...





# Empresários

- Conjunto de pessoas responsáveis pela oferta de um bem ou serviço
- Se considerados em conjunto, são as pessoas que estão a frente da produção de um país
- Suas decisões são baseadas em componentes racionais e emocionais cuja intensidade e direção dependem do fator informação.



# Organização Industrial

- Forma como se organizam as empresas de uma indústria
- Ex.: duopólio com concorrência em preços, duopólio com concorrência em quantidade, monopólio, oligopólios, etc.
- Influenciada por outros fatores como instituições e “resto do mundo”.
- Determina as relações entre empresas e de empresas e consumidores.



# Consumidores

- Conjunto de pessoas que compram os produtos e serviços das indústrias.
- Mesmo empresários também fazem o papel de consumidor.
- Podem se organizar em busca de serem monopsônios
- Suas decisões de compra são baseadas em motivos racionais e emocionais e são função do conjunto de informação que possuem.



# Informação

- Elemento determinante das relações entre os agentes econômicos
- Pode ser consumida sem ser reduzida
- Muda de valor com o tempo e com o espaço
- Se se assume informação completa e perfeita, pode-se assumir racionalidade total
- Se se assume informação incompleta e imperfeita as decisões serão função de racionalidade limitada (bounded rationality).



# Exemplo

- John foi ao hospital (e)
  - (ele é médico ? - visitar alguém ? – estava doente ? – ele é fornecedor ?...)
- John contraiu uma infecção grave (e)
  - (infecção nosocômica ? – ficou no hospital ? ...)
- John morreu.
  - (tendência a assumir que John tenha morrido por causa da infecção.)



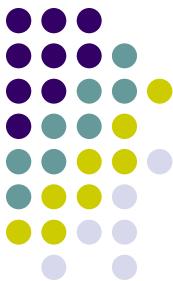
# Exemplo

- John contraiu uma infecção grave (e)
  - (qual bactéria ? – como contraiu ?...)
- John foi ao hospital (e)
  - (tendência a assumir que John tenha ido ao hospital por causa da infecção)
- John morreu
  - (tendência a assumir que John morreu por causa da infecção que não pode ser debelada no tratamento que teve no hospital)



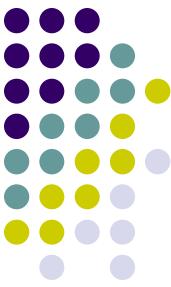
# Exemplo

- John morreu (e)
  - (como ? ...)
- John foi ao hospital (e)
  - (John é um fantasma ? – inversão de tempo para fazer sentido: ele foi ao hospital antes de morrer, certo ? ...)
- John contraiu uma infecção grave
  - (fantasmas ficam doentes ? – inversão de tempo: foi por causa desta infecção que ele morreu, certo ?)



# A história poderia ter sido

- John foi um dos poucos africanos sobreviventes da Ebola na África e se mudou para o Brasil.
- John é encanador e foi ao hospital verificar um vazamento.
- Depois saiu de férias e resolveu visitar a China e visitou um hospital.
- Lá pegou SARS, mas conseguiu se curar
- Na volta seu avião foi derrubado por um ataque terrorista do Al Qaeda
- Mas ele foi encontrado vivo e levado para um hospital
- 1 mês depois, já curado, ele teve a Febre do Frango
- Curou-se sozinho e foi para o Rio de Janeiro onde foi baleado e teve morte cerebral. (Mas ele havia doado o corpo a ciência.)
- Seu corpo foi levado para um hospital universitário para ser reinfetado com a Febre do Frango, Ebola e SARS para se conhecer e isolar o agente principal de suas defesas com vistas a fabricar uma vacina.



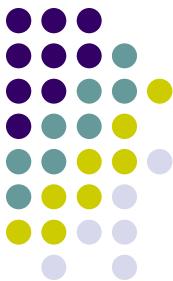
# Business Intelligence

- Conjunto de ações com o objetivo de valorizar a informação
- Valorizar Informação: disponibilizar a informação certa, na hora certa, no lugar (pessoa) certo
- Estas ações compreendem: pesquisa, tratamento, verificação e distribuição de informações.



# Histórico

- Os Sistemas de Inteligência Econômica estão intimamente ligados a história e cultura dos diversos países
- Sistema de Inteligência Econômica: conjunto de práticas e estratégias de utilização da informação útil por agentes como: Governo, Indústrias, Empresas, Sistema Educacional, População.
- Engenharia Estratégica de Informação: coordenação dos diversos sub-sistemas que compõem o Sistema de Inteligência Econômica de cada país. (Commissariat Général du Plan)
- A força da Engenharia Estratégica de Informação repousa no trabalho coordenado do maior número possível de sub-sistemas.
- O Sistema de Inteligência Econômica é determinante da performance econômica do país: defesa da competitividade industrial, do emprego e da renda de uma nação.



# Inglaterra

- Foi um dos precursores da utilização da inteligência econômica na era industrial (foi berço da indústria)
- Penas graves para espionagem industrial na primeira fase da indústria têxtil (amputação da mão)
- Fim do 1800 antigo responsável do serviço secreto britânico passa a dirigir a Anglo Persian Oil que competia com a Standard Oil (US)
- Ainda na época da Companhia das Índias (Holandesa) a Inglaterra usa de espionagem e de sua frota para vencer a frota holandesa. O primeiro ministro britânico Pitt, cria o serviço secreto inglês em escala global.
- Do Marketing Intelligence ao Business Intelligence (maior concentração de toda Europa e porta de entrada para as empresas americanas)



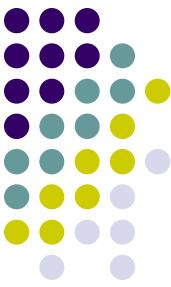
# Suécia

- Impossibilidade de competir com os US, a Rússia e a Alemanha induz a basear seu crescimento econômico em informação e diplomacia (Pequeno Japão da Europa)
- Hoje 35 das 100 maiores empresas suecas concentram 80% de sua renda em exportação
- As empresas suecas, como a Asea Brown Boveri, são ricas em experiências e ensinamentos relacionados ao uso de inteligência econômica que é hoje objeto de um esforço nacional.



# Suécia

- A Suécia, como a maioria dos países industrializados tem de enfrentar 4 tipos de problemas:
  - Como desenvolver uma comunidade nacional de inteligência reunindo todos os grupos de atores da sociedade civil (problema igualmente discutido pela comissão Price do Senado Americano)
  - Como converter inteligência militar em inteligência civil, dado que os confrontos hoje em dia se passam preponderantemente no plano econômico.
  - Como reduzir o aparato burocrático oriundo da época de guerra fria, levando em conta as novas fontes de informação abertas no mundo de hoje
  - Como levar o conhecimento da inteligência econômica para o mundo educativo e profissional.



# Suécia

- O esforço em torno da inteligência econômica como variável estratégica para o desenvolvimento foi formalizado através de uma rede de empresários, universitários chamada BISNES (Business Intelligence and Security Network of Sweden). Participam também desta rede membros do Defense Research Establishment (FOA) e do serviço de segurança nacional (Sapö).
- Mais de 600 empresas suecas empregam profissionais da área de inteligência e inteligência econômica tornou-se uma matéria normal nos cursos de administração.



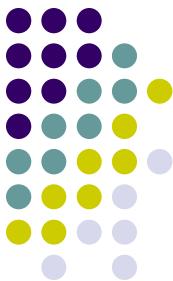
# Japão

- Diferente dos países ocidentais, no Japão inteligência é concebido como um recurso coletivo intimamente ligado ao desenvolvimento.
- o Japão foi uma dos primeiros países a fazer de inteligência econômica sua principal alavanca para o desenvolvimento industrial
- Depois da Segunda Guerra o Japão adotou uma política de uso intenso de informação estrangeira como base para o crescimento da industria.
- O MITI por exemplo foi fundado por profissionais da Inteligência japonesa fortemente implicados na gestão da Mandchuria.
- Inúmeros foram os casos de “quase-cópias” de produtos estrangeiros ou de envolvimento de empresas japonesas em casos de espionagem industrial denunciados por tribunais americanos, sobretudo depois da criação do IIP (Instituto da Proteção Industrial) financiado pelo MITI.



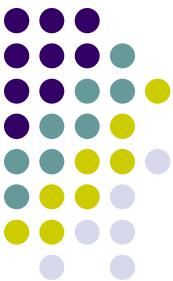
# Japão

- O sistema de inteligência japonês pode ser caracterizado por:
  - Abordagem global e local do mercado mundial
  - Estratégia de longo prazo de domínio dos grandes fluxos e reservas de Inteligência Econômica
  - Penetração comercial adaptada ao contexto econômico e social de cada país
  - Atividades prospectivas integradas a administração das grandes empresas
  - Comunicação seletiva de informação



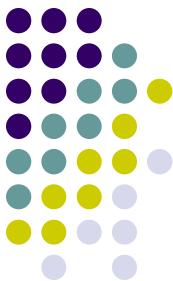
# Japão

- A grande rentabilidade deste sistema deve-se sobretudo a coerência na escolha dos objetivos e a grande sinergia entre os atores como MITI e IIP
- Por fim é fundamental ainda observar que, diferente das economias ocidentais, informação não é tratada como um bem vendável. Faz parte da cultura e do comportamento social, implicando certos laços de solidariedade, que se observa sobretudo entre os grandes grupos industriais (Keiretsu).



# Estados Unidos

- Enorme arsenal de inteligência econômica
- Visão francesa: mas é disperso e funciona de forma pouco cooperativa para dar suporte a uma política industrial nacional de longo prazo
- Dois resultados visíveis:
  - mercado de informação centrado primariamente no curto prazo
  - individualização dos esforços de inteligência econômica com a constituição de grandes redes privadas de informação por empresa
- Os investimentos realizados em tecnologia para informação por grandes empresas americanas garantem o desenvolvimento acelerado deste setor favorece o aumento da intensidade da concorrência em toda a economia.



# Estados Unidos

- Assim o sistema atual se apoia sobre:
  - Capacidade própria dos grandes grupos americanos de gerir seus próprios sistemas de inteligência
  - Um grande mercado de profissionais especializados em “competitive Intelligence” e “lobbying”
  - Dezenas de agências federais que produzem informação de natureza tecnológica e comercial.



# Estados Unidos

- Dois problemas, no entanto resultam deste sistema, podendo justificar certa perda de competitividade dos Estados Unidos em termos de Inteligência Econômica:
  - “Etnocentrismo”: a perspectiva de curto prazo tende a tornar preponderantes preocupações com a competição imediata criando uma certa miopia em termos de inteligência para potenciais perigos que podem vir de longe ou vir a afetar o mercado num período futuro.
  - Falta de rentabilidade coletiva dos esforços de inteligência econômica: a lógica do sistema é primariamente individual. O agrupamento de empresas para conquistar mercados internacionais responde sobretudo à lógica do lucro individual de cada parceiro. O patriotismo econômico serve de base para o interesse privado sem encorajar o coletivo.



# Estados Unidos

- Dentre as agências de informação destaca-se a CIA (Central Intelligence Agency). Apesar de uma vasta vascularização e de ações concentrarem-se em assuntos de interesse dos decision makers relacionados ao governo americano, a CIA tem uma estrutura particularmente simples:
  - Diretoria de operações: responsável pela coleta de informação e administração das redes de informação
  - Diretoria de ciência e tecnologia: responsável pelas administração do aparato científico e tecnológico
  - Diretoria de Inteligência: responsável pela análise das informações obtidas de acordo com os objetivos
  - Diretoria de administração: responsável por aspectos financeiros e administrativos da CIA e seus projetos



# Estados Unidos

- O Presidente se assessorá por:
  - Segurança Nacional (ligado a NSA – National Security Agency)
  - Economia
  - Assuntos Internos
- Cada um destes comitês é composto de uma pequena equipe de funcionários e dirigidos por um assistente do Presidente.
- O objetivo destes comitês é de fazer as informações chegarem a todos os canais da administração pertinentes.



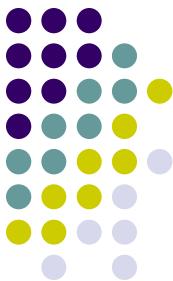
# Estados Unidos

- Esta estrutura criada nos anos 90 marca um passo importante porque até o presente apenas a Defesa beneficiava de acesso direto ao presidente.
- Assim a tendência não é de retirar o Estado da Economia, mas sim de:
  - coordenar os canais de informação existentes
  - uma circulação mais operacional da informação coletada pelas administrações federais para o poder executivo.



# Alemanha

- O sistema de inteligência econômica alemão está entre os mais eficientes do mundo.
- Tem como uma grande vantagem a de ter um centro relacional de convergência e uma grande sinergia decisória entre o capital bancário e industrial.
- Em verdade a economia alemã se constituiu sob o princípio de uma unidade estratégica dos principais centros decisão:
  - Bancos
  - Empresas
  - Sociedades de transporte
  - Casas de comércio
  - Estado



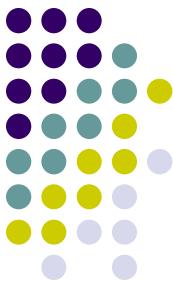
# Alemanha

- A falta de credibilidade financeira do estado alemão de 1870 levou os bancos e indústrias a cooperarem para acelerar os movimentos de concentração de capital. Estabeleceu-se assim uma parceria reunindo:
  - Busca permanente de acordo entre os parceiros sociais sobre os objetivos econômicos a atingir
  - Flexibilidade com relação aos métodos de abordagem comercial
  - Utilização sistemática das zonas de implantação de imigrantes alemães
  - Princípio de mutualidade sobre a questão da informação econômica



# Alemanha

- Para poder rivalizar com as outras potências européias como a Inglaterra e a França, os alemães tiveram cedo que aprender a fazer uso de ações como:
  - Dumping
  - Prêmios a exportação
  - Protecionismo
  - Tarifas subsidiadas de transporte
  - Monopólio de distribuição
- Em 1905, Hamburgo tinha já 880 sociedades de comércio baseadas nas zonas de imigração alemã. Em 1979 já eram 3000.
- Durante as duas guerras a Alemanha não hesitava em fazer pressão inclusive militar para garantir os canais de acesso a seus produtos.



# Alemanha

- Esta rede de informação construída no fim do século XIX tornou-se um capital cultural que as empresas alemãs puderam utilizar ao longo do século XX.
- Os corpos consulares alemães têm desempenhado um papel extremamente ativo, prontos a dar suporte aos interesses da “Vaterland”.
- Merece relevo a atitude particular dos sindicatos alemães no seu suporte a imagem e a marca dos produtos alemães. Por exemplo foram os sindicatos alemães que identificaram a necessidade de renovar os alojamentos da empresa Tcheca Skoda. Este elemento foi importante em termos de influenciar os Tchecos a preferirem a solução alemã em detrimento da Renault francesa.



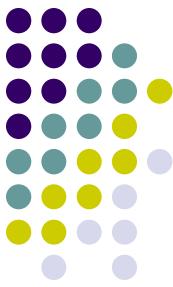
# Alemanha

- O modelo de engenharia da informação alemã se baseia sobretudo num profundo sentimento coletivo de patriotismo econômico. Um dos elementos culturais importantes da competitividade alemã é a idéia de interesse econômico nacional. Em termos de inteligência destacam-se 3 elementos importantes:
  - Participação na decisão
  - Preparação e ação coletiva
  - Produção eficiente de informações com relação ao estado real do mercado



# Alemanha

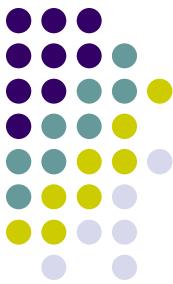
- Em “A Máquina de Guerra Econômica” (1992) Harbulot cita um check-list concebido como guia para o chefe de empresa alemão sobre inteligência econômica:
  - Quem são atualmente os concorrentes da empresa ?
  - Com que produtos eles operam no mercado ?
  - Qual a estratégia de marketing dos concorrentes ?
  - Em quais domínios os concorrentes têm vantagens ?
  - Em que áreas a empresa é líder ?
  - Os produtos da concorrência são substitutos aos da empresa ?
  - Em que grau e em que sentido se dá esta substituição ?
  - Qual a experiência que a empresa tem com relação a estratégias de competição em preços, quantidade e inovações ?
  - Que posição cada concorrente ocupa no mercado ?
  - Quem são as empresas estrategicamente importantes ?
  - Existem empresas agressivas entre a concorrência ?
  - Qual o limite de tolerância dos concorrentes ?
  - Existem experiências concretas de concorrência no passado ?
  - Qual concorrente reage com freqüência e vivacidade particular ?
  - ...



# Alemanha

- Um número importante de empresas alemães fazem correntemente seus planos periódicos a partir de questionários como esse com todos os seus múltiplos detalhes. Assim justifica-se o crescimento constante do mercado de informação econômica na Alemanha. As empresas passam com o tempo a dispor de uma impressionante quantidade de recursos de informação.

# Serviços de Inteligência Gov. (ex.)



- MI5  
(Serviço de Segurança) Age dentro do país, combatendo espionagem estrangeira Inglaterra
- MI6  
(Serviço Secreto de Inteligência) Aqui trabalham os espiões internacionais da rainha, (como 007)
- DST  
(Direção de Vigilância Territorial) Combate a espionagem política e econômica e o terrorismo dentro do país França
- DGSE  
(Direção Geral de Segurança Exterior) Grampeia comunicações, faz espionagem e promove ações no exterior
- CIA  
(Agência Central de Inteligência) Faz espionagem e opera ações contra inimigos no exterior dos Estados Unidos
- FBI  
(Bureau Federal de Investigações) Corresponde a Polícia Federal e é responsável pela contra-espionagem no país

# Serviços de Inteligencia Gov. (ex.)



- NSA
- (Agência Nacional de Segurança) Intercepta quase todas as comunicações no mundo (de telefonemas a e-mails)
- SVRR
- (Serviço de Espionagem Exterior) Um dos herdeiros da KGB, faz espionagem clássica fora do país Rússia
- SFS
- (Serviço Federal de Segurança) Também herdeiro da KGB, é o órgão de polícia política
- GRU
- (Serviço de Inteligência Militar) Promove investigação e espionagem para as forças armadas
- Abin
- (Agência Brasileira de Inteligência) Criada em 1998.
- PF
- (Polícia Federal) Investiga crimes federais e controla fronteiras e imigração