

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E GERENCIAL
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DA
INFORMAÇÃO**

Luciana Rocha Moura

**PROPOSTA DE ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA
O PLANEJAMENTO E TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA:
UM ESTUDO DE CASO**

Belo Horizonte

2011

Luciana Rocha Moura

**PROPOSTA DE ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA
O PLANEJAMENTO E TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA:
UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica da Informação

Orientadora: Profa. Dra.Mônica E. Nassif

Belo Horizonte

2011



Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação, intitulado “***Proposta de atividade de inteligência competitiva para o planejamento e tomada de decisão estratégica: um estudo de caso***” autoria de Luciana Rocha Moura, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif
Escola de Ciência da Informação – UFMG
Orientadora

Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula
Escola de Ciência da Informação – UFMG

Data da aprovação: Belo Horizonte, 28 de novembro de 2011.

**“Os espões são os elementos mais importantes de uma guerra,
porque neles repousa a capacidade de movimentação de um
exército.”**

Sun Tzu

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo propor ações de Inteligência Competitiva para empresas de tecnologia da informação. Para isso, desenvolveu-se um estudo de caso, onde se buscou identificar os ambientes interno e externo da organização por meio de análise SWOT. Ao identificar esses dados organizacionais, foi proposta a criação de uma área de Inteligência Competitiva com objetivo de que esta possa fundamentar decisões estratégicas da organização. Além disso, propõe-se o monitoramento das informações disponíveis na rede, oriundas, principalmente, da internet e redes sociais.

Palavras-Chave: Inteligência Competitiva, Tecnologia da Informação, Internet, Redes Sociais, Análise SWOT.

ABSTRACT

This study aimed to propose actions of Competitive Intelligence for information technology companies. For this, was developed a case study, which sought to identify the internal and external environments of the organization through SWOT analysis. By identifying these organizational data, was proposed to create an area of competitive intelligence in order that it can support the organization's strategic decisions. Moreover, it is proposed to monitor the information available on the net, originated mainly from the internet and social networks.

Keywords: Competitive Intelligence, Information Technology, Internet, Social Networking, SWOT analysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E QUADROS

Figura 1: Conceitos e exemplos dos fatores de uma análise SWOT.....	38
Figura 2: Classificação dos fatores identificados.....	39
Figura 3: A matriz SWOT	40
Figura 4: Seis princípios da estratégia do oceano azul.....	55
Figura 5: Modelo de quatro ações – estratégia do oceano azul.....	56

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

APL	Arranjo Produtivo Local
ASSESPRO	Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais
CMMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
IC	Inteligência Competitiva
MPS.BR	Melhoria de processo de Software Brasileiro
PC	<i>Personal Computer</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PMI	<i>Project Management Institute</i>
RSS	<i>Rich Site Summary, RDF Site Summary, Really Simple Syndication</i>
SMO	Otimização das Mídias Sociais
SMS	Serviço de Mensagem Curta
SOFTEX	Sociedade Brasileira para promoção da Exportação de Software
SWOT	Técnica de análise que identifica Forças (<i>Strengths</i>), Fraquezas (<i>Weaknesses</i>), Oportunidades (<i>Opportunities</i>) e Ameaças (<i>Threats</i>) de um cenário.
TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
URL	<i>Uniform Resource Locator</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. DE INFORMAÇÃO À VANTAGEM COMPETITIVA.....	13
2.1 Desenvolvimento da IC – conceitos e paradigmas.....	15
2.3 Inteligência competitiva – métodos e técnicas.....	18
3. O SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	22
4. A INTERNET E O SURGIMENTO DA ERA DA INFORMAÇÃO – FORMAÇÃO DAS REDES E NOVOS FLUXOS INFORMACIONAIS VIA MÍDIAS SOCIAIS	23
4.1 Expansão do acesso à internet.....	23
4.2 Redes sociais – círculos de informação.....	24
4.3 Redes sociais virtuais	25
4.4 Mídias sociais.....	26
4.4.1 O poder das mídias sociais.....	28
5. O USO CORPORATIVO DAS MÍDIAS SOCIAIS.....	28
5.1 Redes sociais virtuais focadas no trabalho.....	29
5.2 Redes sociais genéricas.....	31
5.3 Sistemas de buscas online.....	32
6. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	35
6.1 Método de análise SWOT.....	37
7. EASY TECHNOLOGY – BREVE HISTÓRICO.....	42
8. ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DE RESULTADOS DA ANÁLISE SWOT.	44
9. CONCLUSÃO.....	58
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICES.....	64

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, é crescente a busca das organizações por estratégias organizacionais que as destaquem, tornem-nas referências, proporcionem crescimento e as estabeleçam em seus mercados de maneira eficiente e sustentável. Alcançar estas metas e tomar decisões que estejam de acordo com estas perspectivas podem ser possíveis através da adoção de práticas de Gestão de Conhecimento (GC) e Inteligência Competitiva (IC) como uma maneira de evoluir e obter vantagens frente à concorrência.

Entre as empresas de Tecnologia de Informação (TI), aspectos relacionados à constante atualização, modernização e inovação são bastante valorizados sendo, inclusive, requisitos básicos para sobrevivência em um mercado que se aperfeiçoa a uma velocidade espantosa.

Em uma sociedade que utiliza as tecnologias de informação (TI) recorrentemente em suas ações diárias, seja para realizar transações, captar informações ou armazenar dados, não é possível conceber a existência de processos de trabalho, e até mesmo ações pessoais, sem a presença de tecnologia. A TI está presente e não há qualquer sinalização de que isto poderá mudar futuramente, pois muitos serviços convergem para o meio virtual como uma evolução natural e espontânea, a exemplo do que podemos perceber com as cartas que estão sendo substituídas por e-mails, redes sociais, SMS (Serviço de Mensagem Curta) e incontáveis outros meios tecnológicos. Ou seja, passamos por um processo contínuo e irreversível.

Desta forma, as empresas que fornecem tecnologias possuem perspectivas muito favoráveis, relacionadas a crescimento e expansão, não só de mercado, como evolução de serviços e produtos. Em contrapartida, este segmento sofre a concorrência de empresas locais e globais. Logo, manter-se inovador e forte não é tarefa simples.

Essa concorrência feroz se deve, entre outros aspectos, ao fato de que a tecnologia utiliza uma linguagem universal, que a permite se adaptar a qualquer cultura e

ambiente organizacional, resultando disso a possibilidade de, por exemplo, uma empresa que possua sua sede na Índia oferecer serviços para clientes na América Latina.

Isso facilita para que grandes multinacionais concorram por clientes com pequenas empresas locais e exigem, destas últimas, adaptações necessárias para não se tornarem obsoletas.

Esse ambiente de competição global exige o uso de estratégias que as impulsionem a alcançar seus objetivos e metas. Com isso, a aplicação de técnicas de Inteligência Competitiva (IC) e Gestão do Conhecimento (GC) para traçar o planejamento adequado e auxiliar a tomada de decisões de forma mais precisa torna-se frequente.

Entretanto, para pequenas e médias empresas, criar uma área de IC pode representar altos custos que podem, de certo modo, impactar no planejamento financeiro, mesmo quando se há o conhecimento de que uma área de IC poderá gerar retorno para a organização.

Considerando este aspecto primordial, este trabalho visou propor uma área de Inteligência competitiva que gerasse suas pesquisas informacionais prioritariamente na *web*, através de *websites*, sites de buscas, mídias sociais, entre outros. Leva-se em consideração para esta escolha o fato de que grande parte dos executivos, atualmente, usa a *web* como meio de obter informações e de acordo com Gazonni e Facchini (2011, *online*) uma pesquisa da agência de comunicação corporativa CDN concluiu que “95% dos executivos obtêm informações pela rede; para 43%, a internet é primeira fonte de conteúdo”.

Empresas como a Kraft Foods já usam as mídias sociais em suas estratégias para encontrar informações sobre seus consumidores, a forma como a marca é vista no mercado, novos produtos entre outros. Para o gerente sênior da empresa, Paul Banas:

As mídias sociais o permitem acessar conversas espontâneas na web, muitas vezes entregam *insights* diferentes de outras ferramentas. “É a diferença entre eu te fazer uma pergunta e escutar sua conversa com outras pessoas”,

ensina. (CARR, 2011, *online*).

Obter informações apenas, que não serão analisadas para se tornarem aliadas da organização, ferramentas de ação, torna a coleta dos dados ineficaz. Com isso, a atividade de IC assume papel central na tomada de decisões ao possibilitar tratamento de dados, informações e conhecimento para que a organização tenha mais segurança em suas decisões acerca do presente e futuro dos negócios, fornecendo previsões de mercado e tendências geradas tanto por consumidores como criadas pela concorrência. (TARAPANOFF, 2001).

Com essa perspectiva, é possível sugerir um formato para a área de IC para implementação em empresas de pequeno e médio porte na área de TI que apresentem baixo custo e sejam eficazes com uso de tecnologias amplamente divulgadas e que ofereçam informações de maneira rápida e gratuita. Neste ambiente, o grande desafio é filtrar informações importantes, relevantes e confiáveis.

Como objeto empírico deste trabalho foi definida a empresa *Easy Technology*¹ que será referência para o desenvolvimento da proposta de IC. A escolha deste tema também foi motivada por uma atual ausência de planejamento da organização para captar, analisar e utilizar informações estratégicas para o seu negócio, o que pode torná-la menos competitiva frente à concorrência.

A execução do trabalho foi composta de análise e revisão bibliográfica de literatura específica sobre Inteligência Competitiva, Gestão da Informação, Tecnologias da Informação, Internet, Redes e Mídias Sociais. Além disso, para prever as necessidades informacionais e os recursos para implantação da área de IC foi realizada análise SWOT na empresa *Easy Technology*.

É importante ressaltar que o próprio mercado de TI ainda carece de informações sobre o setor que indiquem melhores práticas para que as empresas do setor monitorem concorrentes, clientes, gerem inovação tecnológica, encontrem novos mercados, desenvolvam novos produtos. Embora ações com essas finalidades já estejam sendo adotadas pelas associações de Minas Gerais, como é o caso do

¹ - *Easy Technology* é um nome fictício. A empresa, referência para este projeto, não autorizou a divulgação da razão social ou nome fantasia visando manter a confidencialidade de seus dados.

Arranjo Produtivo Local (APL) de Software de Minas Gerais, que está sendo desenvolvido pela Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (ASSESPRO-MG) (PEREIRA, 2010), estas ainda não abrangem a totalidade das organizações de TI.

2. DE INFORMAÇÃO À VANTAGEM COMPETITIVA

Houve uma época em que ter informação poderia ser considerado o mesmo que “ter poder”. Aquele que tinha mais informações era capaz de dominar os demais, que se sentiam inseguros para questionar, pois o conhecimento não era amplamente difundido.

Huelk (2008) cita o livro “Ansiedade de Informação” no qual se identificou que “uma edição de domingo do jornal *The New York Times* tem cerca de 12 milhões de palavras e contém mais informação do que aquela que um cidadão do século 17 recebia ao longo de toda a vida”.

Essa afirmativa dá uma dimensão do quanto obter informações e, conseqüente conhecimento, era algo improvável para os cidadãos comuns.

Hoje, a dificuldade é outra. Não é a falta de informação que leva a decisões incorretas; não é a falta dela que torna os indivíduos menos capacitados, aliás, nem há falta de informação. O que existe é excesso. E, é nesse excesso que reside a grande dificuldade em extrair informações que possam ser consideradas de fato relevantes. No meio de tantos dados disponíveis, cria-se uma dificuldade de organizá-los de maneira adequada e eficiente às nossas necessidades.

A informação, como outros ativos organizacionais como, por exemplo, capital, propriedades e bens materiais, deve ser considerada também como um ativo que precisa de administração. Sendo assim, ela pode representar tanto conhecimento como desorientação quando excessiva, desordenada e mal administrada. Tudo dependerá de como o usuário organiza e atribui valor às informações consideradas

relevantes ou não. Portanto, gerenciar informação é tão importante quanto gerenciar outros ativos de uma organização.

Essa visão é compartilhada pelos autores Mcgee e Prusak que ressaltam que:

[...] a informação não se limita a dados coletados, organizados, ordenados, ao quais são atribuídos significados e contexto. Informação deve informar, enquanto dados absolutamente não têm essa missão. A informação deve ter limites, enquanto os dados podem ser limitados. Para que os dados se tornem úteis como informação a uma pessoa encarregada de um processo decisório é preciso que sejam apresentados de tal forma que essa pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles (MCGEE;PRUSAK, 1994, p.23).

Sendo assim, dados podem ser considerados e discutidos separadamente. Porém, a informação deve ser analisada sob um contexto de usuários responsáveis por decisões específicas. Informação deve representar dados em uso o que implica um usuário.

Desta forma, pode-se considerar que as pessoas não recebem informação de forma direta, são sempre dados. Informações são geradas a partir de leituras, relação com dados e contexto, através de livros, jornais, etc. Com mais frequência ainda, as pessoas escutam, conversam com outras que, de alguma forma, relacionaram e forneceram contexto para os dados.

Estamos cercados de dados e as organizações estão repletas de dados que poderiam se tornar informação valiosa para algum usuário diante de um problema decisório. À medida que a integração da estratégia e sua execução tornam-se o desafio organizacional mais importante, o papel da informação como uma ferramenta essencial para chegar a essa integração torna-se mais claro.

Com organização de dados e definição de metas é possível traçar estratégias de informação como vantagem competitiva, considerada razão fundamental para o uso estratégico da informação. A vantagem competitiva pode ser obtida em vários níveis – do individual ao interorganizacional e;

(...) do ponto de vista das empresas, a vantagem competitiva estava inicialmente na localização de artigos científicos antes de seus concorrentes, a fim de integrá-los aos sistemas de informação utilizados para sustentar projetos de pesquisa ou P&D.(QUEIRAS; QUONIAM, 2006, p. 75).

Porém, atualmente o desafio se tornou ainda maior, pois a competição das empresas se dá em âmbito global, e a disputa não é apenas por novos produtos, mas por novos clientes, fornecedores e até mesmo colaboradores talentosos. Considerar informação como vantagem competitiva beneficiará amplamente organizações alinhadas a essa nova estrutura de mercado.

Através deste raciocínio é possível avaliar o quanto informação bem gerenciada e corretamente avaliada é poderosa em termos dos benefícios que a organização pode obter e tem a capacidade de criar resultados relevantes para o crescimento e fortalecimento da organização.

2.1 Desenvolvimento da IC – conceitos e paradigmas

O termo paradigma vem do grego *paradeigma* e é traduzido como modelo, padrão ou exemplo. Segundo Polistchuk (2003), paradigma é uma das noções centrais de toda reflexão. Através deste termo a filosofia grega antiga designava o ato de “fazer-se aparecer” ou “representar de maneira exemplar” a alguma coisa, com intuito de dar destaque a seus princípios constitutivos. Paradigma supõe ordem, série organizada de apontamentos ou conjunto de formulações genéricas.

Filosoficamente, paradigma refere-se à afirmação da identidade e pode apresentar funções negativas ou positivas. Em ambos os casos, o princípio ordenador que é a aplicação da estrutura de modos de percepção (“ver as coisas”) e tornar possível uma experiência, um paradigma tanto apresenta uma visão lógica, quanto prescreve um viés ideológico. Adotar um paradigma significa firmar um ponto de vista, porque dessa forma, é possível determinar o modo pelo qual se vai exercer um “olhar”.

Desta maneira:

Novos paradigmas ocorrem quando são iniciados novos ciclos científicos, econômicos e tecnológicos, dentre outros, que por sua vez afetam e provocam mudanças em cascata: sociais, comportamentais e culturais, nas pessoas e nas organizações. (TARAPANOFF, 2001, p.33).

Existem muitas discussões acerca das mudanças e quebras de paradigmas nas organizações. Algumas afirmativas atestam que quatro mudanças em especial geram impacto nos dias atuais. Dentre elas:

As novas tecnologias (novas metas para a tecnologia da informação, computação em rede, aberta e centrada no usuário); o novo ambiente empresarial (mercado dinâmico, aberto e competitivo); a nova empresa (organização aberta com atuação em rede e fundamentada na informação); e a nova ordem geopolítica (realidade mundial aberta, volátil e multipolar). (TARAPANOFF, 2001, p.35).

Todas essas mudanças convergem, em nível macro, para a maior quebra de paradigma da era atual, a do paradigma histórico, e, por meio dele, entramos na era da sociedade da informação e do conhecimento.

O desenvolvimento da IC é estreitamente ligado ao desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) e à evolução do contexto socioeconômico mundial. Partindo da era industrial, passamos à era da informação, da qual decorre. (QUEIRAS; QUONIAM, 2006).

Paralelamente, o desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) se integrou perfeitamente nesse contexto, permitindo aperfeiçoar a estruturação e o acesso à informação pelas empresas. No decorrer de 20 anos, a IC evoluiu a partir de uma disciplina de interesse limitado (uma vez que o acesso à informação não era tão importante) para uma disciplina internacionalmente reconhecida e organizada. Essa evolução está estreitamente ligada ao progresso da Internet, que permitiu aperfeiçoar o acesso a numerosas fontes de informação e a numerosas bases de dados, gerando consolidação do conhecimento em relação aos

concorrentes, das tecnologias e dos produtos.

A necessidade da organização de manter um aprimoramento contínuo para contar com a confiabilidade de resposta às mudanças ambientais (oportunidades e ameaças), com capacidade de adaptação rápida, assim como potencializar sua capacidade de inovar, depende de uma infraestrutura de informações de alta qualidade (KRISHNAN; PRAHALAD, 1999).

Diante deste raciocínio, a IC pode ser considerada uma nova síntese teórica no tratamento da informação para tomada de decisão, sendo considerada uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizada e analisada, a tomada de decisão.

Composta de diversos tipos de informação – tecnológica, ambiental, sobre o usuário, os competidores, o mercado e o produto -, a IC é um processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico. É informação sobre produtos específicos e tecnologia. Também é monitoramento de informação externa que afeta o mercado da organização, como, por exemplo, a informação econômica, regulatória, política e demográfica. A IC também envolve a habilidade de desenvolver o entendimento das estratégias e da forma de agir de seus competidores-chave. (TARAPANOFF, 2001).

Em seu sentido mais amplo, a IC força as organizações a manter um foco externo contínuo. Ela é mais que estudar os competidores, é o processo de estudar qualquer coisa que possa tornar a organização mais competitiva e posicioná-la melhor no mercado. (TARAPANOFF *apud* TYSON, 2001).

Portanto, a IC pode ser considerada uma metodologia que permite que a organização fundamente suas estratégias e, seguindo planos pré-determinados, com as análises que serão realizadas, alcance suas metas. Trata-se de uma forma das organizações se anteciparem a demandas futuras, por meio de uma análise

detalhada do horizonte para o qual as informações atuais apontam, e desta forma, definir metas e estabelecer um plano a seguir.

2.3 Inteligência competitiva – métodos e técnicas

Para realizar a atividade de Inteligência Competitiva é necessário adotar métodos e técnicas que tornarão essa função efetiva. Para prever eventos, antecipar demandas, encontrar melhores práticas, realizar melhores negócios, a informação terá papel fundamental. Porém, é preciso que no meio de tanta informação disponível, seja possível filtrar e analisar apenas aquelas que sejam de interesse da organização e que elas estejam de acordo com o planejamento estratégico, para que a empresa esteja atenta ao mercado e seus movimentos.

Para Fuld (2007), existe o conceito de “alerta antecipado” que seria como a habilidade de ver o futuro, fácil de compreender e que consiste em quatro passos simples: (1) desenhar o mapa dos futuros prováveis, (2) identificar os sinais que você precisa para prestar atenção em cada um desses futuros, (3) encontrar as pessoas que estarão atentas a esses sinais nos seus trabalhos diários e (4) ter certeza de que você construiu uma abordagem que lhe permita agir rapidamente no momento em que o futuro que você identificou começar a emergir.

Entretanto, conforme o autor, fórmulas, tal como os quatro passos listados, não são suficientes. É preciso conhecer seus colegas e saber o quanto de risco eles conseguem tolerar. A melhor maneira de aprender a respeito de alerta antecipado e como fazê-lo funcionar para você e para sua empresa é conhecer a maneira que outros fizeram com que isso funcionasse, o que poderia ser realizado através do método de *benchmarking*.

Sendo assim, IC pode ser descrita como uma atividade dinâmica e que exige capacidade analítica, além de conhecer o mercado, suas exigências e o planejamento estratégico da organização para ser desempenhada. Também é

reconhecida como uma atividade que exige capacidade de abstração, pois nem sempre o que se busca está na “superfície” e é necessária uma análise bastante complexa para se alcançar resultados mais concretos.

Portanto, além dessas habilidades para realizar a atividade de IC ainda é possível utilizar vários métodos e técnicas que auxiliam na descoberta dos fatores que irão tornar a atividade bem sucedida. Listam-se abaixo algumas das mais utilizadas entre os profissionais da área:

a) Cinco Forças de Porter: Porter (1989) definiu um conjunto de cinco forças, as quais permitem a percepção de fatores essenciais para a definição do planejamento estratégico das empresas, tais como seu contexto de atuação, processo de competição, posicionamento dos concorrentes, estratégias setoriais, movimentação de mercado.

As Forças de Porter podem ser entendidas como uma técnica que auxilia a definição de estratégia da empresa e leva em consideração o ambiente interno e externo. O desenho das forças apresenta as cinco influências externas da empresa: poder de negociação dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de negociação de compradores, ameaça de serviços ou produtos substitutos e rivalidade entre empresas existentes.

b) Fatores Críticos de Sucesso: São aquelas características, condições ou variáveis que, quando devidamente gerenciadas, podem ter impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando seu ambiente de competição. Fatores críticos de sucesso podem ser pensados como parte de uma hierarquia. Alguns se relacionam ao ramo de negócio como um todo, outros são específicos da empresa, outros se referem a determinadas unidades de negócio de uma empresa. Outros se referem até mesmo a gerentes de uma unidade de negócio ou de um departamento. Para ilustrar essa característica, Rockart (1979) descreveu cinco níveis para identificarem-se os fatores críticos de sucesso:

- Indústria ou ramo de negócio;
- Estratégia e posicionamento competitivo;
- Fatores-chave do ambiente externo;
- Fatores temporais;
- Posição gerencial.

c) A Técnica *SWOT* insere-se no campo de análise de ambientes (interno e externo). É comumente empregada em processos de planejamento estratégico, para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de composição. Tem como resultado a identificação de pontos fortes e pontos fracos, fatores internos e de oportunidades, ameaças, fatores externos. Contribui para a formação da estratégia competitiva da organização. Técnicas de análise de ambiente contribuem para uniformizar o entendimento sobre questões-chave para a organização – uma padronização das diversas formas de perceber e de entender as variáveis ambientais, notadamente entre os membros da administração superior. Essas técnicas podem ser consideradas como uma espécie de filtro, por meio do qual a informação ambiental deve chegar ao processo decisório da organização.

d) *Balanced Scorecard*: É um sistema de gerenciamento estratégico, complementar ao controle financeiro tradicional, que monitora as estratégias da organização de longo prazo por meio de mecanismos de mensuração, transformando a visão e a estratégia em conjunto de objetivos, agregados em perspectivas, o que permite visualizar passo a passo a estratégia em andamento. Os mecanismos de mensuração são traduzidos em indicadores coletados, por sistemas de informação corporativa, diretamente nas transações e atividades do dia-a-dia.

e) *Benchmarking*: Considerada uma técnica instrumental da inteligência competitiva e deve ser assim definida: processo de comparação sistemática de produtos e serviços com os oferecidos pela concorrência ou por empresas consideradas excelentes em algo determinado.

Existe ainda outro termo empregado comumente junto ao *benchmarking*, o *benchmark*, que significa melhores práticas ou melhores resultados do mundo entre as organizações concorrentes em itens de controle previamente selecionados.

A técnica de *benchmarking* tem como objetivo central auxiliar as organizações a identificar, comparar, selecionar e, ser for o caso, incorporar o que os concorrentes praticam de melhor no mercado.

A identificação e a comparação do que se faz de melhor no mercado deve favorecer a formulação de planos e estratégias que permitam às corporações alçar uma posição de destaque no mercado, ou seja, alcançar desempenho superior, e incorporar o que na concorrência é o melhor desempenho.

A identificação e a comparação das melhores práticas de mercado devem estar apoiadas em duas ações:

- identificação e seleção de empresas que atuem em qualquer nicho de mercado, mas que possuam comprovadamente desempenho superior.
- estudo comparativo das principais tarefas que interferem na satisfação dos clientes por parte dos parceiros de *benchmarking*.

f) *Data mining* – Mineração de dados: Uso de algoritmos e de estruturas de dados para alcançar uma das seguintes categorias de solução de problemas: predição, identificação, classificação ou otimização.

Predição refere-se à possibilidade de previsão do comportamento de determinados atributos ao longo do tempo.

Otimização é um problema típico da pesquisa operacional, a qual pode ser abordada na mineração de dados, na busca do melhor uso de recursos limitados, tal como o espaço nas prateleiras das lojas de varejo.

Para Fuld (2007) enxergar efetivamente o todo e além dos concorrentes é uma forma de arte (como oposição a uma técnica totalmente racional e estruturada),

bastante acessível para aqueles dispostos a aprenderem as ferramentas, técnicas e conceitos. Existe um aspecto criativo ao se pegar um bocado de dados desarrumados e dar sentido a eles. (FULD, 2007, p. 4).

Todas essas ações e ferramentas disponíveis podem ser usadas pela organização de maneira complementar ou em combinação a diversas outras. Entretanto, é necessário que exista um foco e planejamento para que possam gerar resultados. Através de planejamento é possível identificar quais serão mais satisfatórias à organização e suas metas gerando melhores resultados para os interesses da empresa. Portanto, embora seja possível utilizar todas ou diversas destas técnicas de modo eficiente, também é possível que apenas uma destas ações gere resultados positivos para a organização.

3. O SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O desenvolvimento científico do século XX, especialmente a revolução tecnológica, gerou uma nova forma de organização social denominada sociedade da informação. A tecnologia baseada em teoria e pesquisas científicas avançadas passaria a dominar o *boom* econômico que caracterizou a segunda metade do século não apenas em países desenvolvidos, introduzindo elementos sem os quais a vida diária em toda parte do mundo seria inconcebível. É compreensível que esse processo tenha se tornado um dos objetos mais férteis de reflexão em vários campos do conhecimento.

Na construção desse período histórico, a tecnologia ocupa papel central no processo de desenvolvimento das sociedades. Não é possível omitir que essa verdade não seja uma realidade comum a todos e, embora, ainda haja parte da população que sequer percebe a presença da pesquisa, da ciência ou da tecnologia no seu dia-a-dia, a tecnologia da informação já é algo que não se pode questionar ou mesmo alterar seu modo e ritmo evolutivo e revolucionário.

4. A INTERNET E O SURGIMENTO DA ERA DA INFORMAÇÃO – FORMAÇÃO DAS REDES E NOVOS FLUXOS INFORMACIONAIS VIA MÍDIAS SOCIAIS

No início dos anos 70 surgiram os primeiros computadores pessoais que, a partir deste período, se tornaram ícones da sociedade da informação. A evolução foi rápida e constante, e o surgimento da internet e sua difusão para o usuário comum, no início dos anos 90, permitiram a eclosão e abertura de espaço para uma sociedade globalizada e conectada em rede. Com a internet, a divulgação de informações se tornou mais veloz e sua capacidade de ser replicada foi maximizada.

4.1 Expansão do acesso à internet

O fácil acesso à internet trouxe mudanças consideráveis no modo de apreender a informação, pois esta tornou possível que numerosas fontes de informação estejam à disposição de seus usuários. Tais fontes podem ser consideradas oficiais ou não, formais e informais.

A internet tornou-se um meio de comunicação que facilitou a pesquisa e a disseminação de informações, sendo também um suporte importante para facilitar e aumentar a rapidez, por exemplo, das transações financeiras. Uma grande quantidade de fontes de informação primária pode ser identificada e consultada graças à Internet e:

Somente a partir da internet, os sistemas de inteligência competitiva integraram de maneira sistemática a informação dita “informacional”, graças às possibilidades de consulta da Rede. Foi na mesma época que o termo “inteligência” (competitiva, econômica, territorial, de negócios etc.) tomou o lugar do termo “monitoramento”. (QUEYRAS; QUONIAM, 2006, p.77).

A internet tem uma linguagem própria. Devido ao fato de as informações serem de fácil acesso, com milhares de pessoas lendo as mesmas fontes, a informação verdadeiramente valiosa tende a se perder. “Você precisa aprender a linguagem secreta da internet para extrair informações relevantes. A questão central é que a

internet deve representar *insight*, não somente acesso.” (FULD, 2007, p. 10).

Além disso, hoje já é possível se conectar através de pequenos dispositivos móveis como celulares, *ipads*, *netbooks*, ou seja, a informação pode ser transmitida em tempo real, o que a torna dinâmica e ágil.

Dessa maneira, a informação se tornou amplamente disponível e acessível e nesse novo contexto e o importante agora não é mais a quantidade, mas sim a qualidade e veracidade destas informações. Importa mais ainda que elas sejam obtidas com rapidez e que possam transmitir confiabilidade. Ter acesso às informações de maneira eficiente favorece as estratégias e tomadas de decisões organizacionais.

4.2 Redes sociais – círculos de informação

A ideia de rede social começou a ser usada há cerca de um século atrás, para designar um conjunto complexo de relações entre membros de um sistema social a diferentes dimensões, desde a interpessoal à internacional.

Em 1954, J. A. Barnes começou a usar o termo sistematicamente para mostrar os padrões dos laços, incorporando os conceitos tradicionalmente usados quer pela sociedade quer pelos cientistas sociais: grupos bem definidos (ex.: tribos, famílias) e categorias sociais (ex.: gênero, grupo étnico).

Uma rede social é uma estrutura social composta por pessoas ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações, que partilham valores e objetivos comuns. Uma das características fundamentais na definição das redes é a sua abertura, o que possibilita relacionamentos horizontais e não hierárquicos entre os participantes, reais ou virtuais.

As ligações sociais e a conexão entre as pessoas se dão através da identidade. Não existe um limite físico, mas um limite de expectativas entre pessoas que demonstram interesses semelhantes, comuns.

4.3 Redes sociais virtuais

Redes virtuais são formadas por grupos ou espaços específicos na Internet, que permitem partilhar dados e informações, de carácter geral ou específico e das mais diversas formas (textos, arquivos, imagens fotos, vídeos, etc.). Há também a formação de grupos por afinidade, formando comunidades virtuais, com ou sem autorização, e de espaços abertos ou não para discussões, debates e apresentação de temas variados (comunidades, fóruns, twitter, sites de relacionamento).

As redes sociais podem operar em diferentes níveis, como por exemplo, redes de relacionamentos, profissionais, comunitárias, políticas, dentre outras, e permitem analisar a forma como as organizações desenvolvem a sua atividade, como os indivíduos alcançam os seus objetivos ou medir o capital social – o valor que os indivíduos obtêm da rede social.

Um ponto em comum dentre os diversos tipos de rede social é o compartilhamento de informações, conhecimentos, interesses e esforços em busca de objetivos comuns. A intensificação da formação das redes sociais, nesse sentido, reflete um processo de fortalecimento da sociedade.

Na estrutura das redes sociais, os atores se caracterizam mais pelas suas relações do que pelos seus atributos (gênero, idade, classe social). Essas relações possuem uma densidade variável, a distância que separa dois atores é maior ou menor e alguns atores podem ocupar posições mais centrais que outros. Este fenômeno é explicado por alguns teóricos apontando a existência de laços fortes e fracos e a dos buracos estruturais onde se encontram os atores que não podem comunicar entre si a não ser por intermédio de um terceiro.

Empresas utilizam as redes sociais virtuais, aproveitando o grande tráfego de usuários, como uma ferramenta de agregação da informação nos espaços virtuais, permitindo um fácil acesso a todos os interessados e principalmente, gerando uma

economia nos investimentos.

4.4 Mídias sociais

O conceito de mídias sociais (*social media*) precede a Internet e as ferramentas tecnológicas - ainda que o termo não fosse utilizado. Trata-se da produção de conteúdos de forma descentralizada e sem o controle editorial de grandes grupos. Significa a produção de muitos para muitos.

As "ferramentas de mídias sociais" são sistemas *online* projetados para permitir a interação social a partir do compartilhamento e da criação colaborativa de informação nos mais diversos formatos. Eles possibilitaram a publicação de conteúdos por qualquer pessoa, baixando a praticamente zero o custo de produção e distribuição.

Elas abrangem diversas atividades que integram tecnologia, interação social e a construção de palavras, fotos, vídeos e áudios. Esta interação e a maneira na qual a informação é apresentada dependem nas várias perspectivas da pessoa que compartilhou o conteúdo, visto que este é parte de sua história e entendimento de mundo.

Mídias sociais podem ser definidas como "um grupo de aplicações para Internet construída com base nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0, e que permitem a criação e compartilhamento de conteúdo. Mídias sociais podem ter diferentes formatos como *blogs*, fotos, *videologs*, *scrapbooks*, *e-mails*, mensagens instantâneas, compartilhamento de músicas, *crowdsourcing*, *VoIP*, entre outros.

As mídias sociais ou redes sociais têm várias características que as diferem fundamentalmente das mídias tradicionais, como jornais, televisão, livros ou rádio. Antes de tudo, as mídias sociais dependem da interação entre pessoas, porque a

discussão e a integração entre elas constroem conteúdo compartilhado, usando a tecnologia como condutor.

Mídias sociais não são finitas: não existe um número determinado de páginas ou horas. A audiência pode participar de uma mídia social comentando ou até editando as histórias. O conteúdo de uma mídia social, em texto, gráficos, fotos, áudio ou vídeos podem ser misturados. Outros usuários podem criar *mashups* e serem avisados de atualizações através de agregadores de *feed*.

Mídia social significa um amplo aspecto de tópicos, com diversas conotações. No contexto de marketing de internet, mídias sociais se referem a grupos com diversas propriedades, sempre formados e alimentados pelos usuários, como fóruns, blogs, sites de compartilhamento de vídeos e sites de relacionamentos. Otimização das Mídias Sociais (SMO) é o processo de distribuir melhor, entre várias redes e mídias sociais, o conteúdo criado pelo público.

Sob o ponto de vista de criação, compartilhamento e obtenção de informação, as mídias sociais assumem aspectos importantes. Através delas é possível obter diversos tipos de informações bem como fornecê-las. Sendo assim, é possível localizar, através destas ferramentas de comunicação, dados importantes acerca do que está sendo realizado pela concorrência, identificar para onde aponta o interesse sobre produtos e serviços dos clientes e potenciais clientes e parceiros, localizar melhores fornecedores bem como identificar novos entrantes no mercado.

A análise dos dados presentes nas mídias sociais pode possibilitar que a área de IC forneça informações privilegiadas à organização de forma a se antecipar a demandas de mercado. Também poderá ajudar a empresa a entender e se posicionar melhor neste meio, de forma que a própria organização saiba como informar seu público sem que informações confidenciais sejam liberadas na rede sem critério.

O monitoramento das informações presentes na internet e, em especial, nas redes sociais pode tornar possível à organização entrar em novos mercados, gerar novos produtos, criar estratégias do oceano azul e, sobretudo, se proteger de ameaças futuras, pois estará atenta à rede de informações que a cerca e poderá gerenciá-la de modo adequado, com planejamento de suas ações.

4.4.1 O poder das mídias sociais

Novas ferramentas de mídia social vêm surgindo e se estabelecendo, passando por mutações evolutivas naturais. Este é caso dos *blogs*, que nasceram apenas como diários virtuais e tiveram sua natureza diversificada com o tempo, a ponto de se tornarem, inclusive, instrumentos de efetiva geração de negócios, por exemplo.

Isto representa uma significativa mudança na estrutura de poder social, pois a possibilidade de gerar conteúdos e influenciar pessoas e decisões deixa de ser exclusividade dos grandes grupos capitalizados, para se tornar comum a qualquer pessoa. Além disso, a redução do custo de publicação a quase zero possibilita a produção de conteúdos muito específicos também para pequenos públicos - que antes não justificavam a equação econômica.

Liberdade de comunicação interativa, combinada à facilidade de uso das ferramentas para fazê-lo a uma arquitetura participativa em redes, forma a base da receita para que as plataformas de mídias sociais possam ser classificadas como uma das mais influentes formas de mídia até hoje criada. Na versão interativa da web, é possível fazer muito mais com muito menos e isso é muito vantajoso.

5. O USO CORPORATIVO DAS MÍDIAS SOCIAIS

Várias empresas no Brasil já descobriram que as mídias sociais são um poderoso instrumento de relacionamento, comunicação, vendas e até atendimento aos seus

consumidores. Há alguns exemplos que podem ser analisados, como o atendimento pelo *Twitter* que algumas empresas fazem para os seus clientes, caso da construtora MRV; a estratégia de relacionamento e divulgação utilizada pela Rede Globo e o aproveitamento de conteúdo de “blogueiros” pela Editora Abril.

Com relação ao Brasil, hoje as redes sociais são responsáveis por grande parte do tráfego na internet e são uma das principais formas de representação dos relacionamentos pessoais ou profissionais. De acordo com Tozetto (2011, *online*) um estudo realizado pela consultoria Nielsen em 10 países revelou que “86% dos usuários ativos na internet no Brasil usa algum tipo de rede social. O Brasil é um dos países com maior adoção de redes sociais em todo o mundo”.

As redes sociais mais populares no Brasil são:

5.1 Redes sociais virtuais focadas no trabalho

LinkedIn: É uma rede de negócios fundada em Dezembro de 2002 e lançada em Maio de 2003. É comparável a redes de relacionamentos, e é principalmente utilizada por profissionais.

O principal propósito do site é permitir que usuários registrados possam manter uma lista detalhada de contatos de pessoas que eles conheçam e confiem em empresas. As pessoas nessa lista são chamadas de conexões. Os usuários podem convidar qualquer um (seja um usuário LinkedIn ou não) para tornar-se uma conexão.

Esta lista de conexões pode então ser usada de vários modos:

Uma rede de contatos acumulada, constituída de suas ligações diretas, de segundo grau, terceiro e assim por diante facilitam com que você possa conhecer alguém através de seus contatos mútuos.

Isso pode ser usado para encontrar trabalhos, pessoas e oportunidades

recomendadas por qualquer um na sua rede de contatos.

Empregadores podem listar trabalhos e buscar por candidatos potenciais.

Todos os candidatos a emprego podem rever o perfil de contratação e descobrir qual dos seus contatos existentes poderia apresentá-lo aos empregadores.

O recurso LinkedIn *Answers*, semelhante ao Google *Answers* ou Yahoo! *Answers*, permite os usuários do LinkedIn perguntarem a comunidade por respostas. O "LinkedIn *Answers*" é gratuito e as principais diferenças entre os dois serviços previamente mencionados são que as questões são potencialmente mais orientadas a negócios, e os usuários que fazem as perguntas e as respostas estão identificados.

Plaxo: Focado nas atividades na web dos contatos. Permite o cadastro de blogs, sites de hospedagem de fotos e qualquer outro tipo de serviço que possa gerar informações em RSS. Comunidades mais ativas e personalizáveis, que recebem vídeos, fotos e enquetes, além de contar com uma URL fácil de lembrar. Não tem o recurso de recomendações do LinkedIn, nem opções avançadas de busca, que permitam delimitar o perfil profissional desejado.

Naymz: Ótima reputação com um crescimento exponencial no Brasil; Incorpora recursos como recomendações e histórico profissional.

Aceita canais RSS com fotos, textos e vídeos; Adiciona o perfil do usuário ao Google, facilitando as buscas pelo seu nome. Há também um sistema de pontuação que considera a quantidade de informações no perfil, a aceitação de conexões pelos contatos e as recomendações. Quanto mais pontos, melhor será sua reputação na rede e, provavelmente, mais confiável serão suas informações. Tem versão paga, que mostra o local de origem dos visitantes, elimina propagandas e usa ferramentas mais poderosas de promoção no Google.

5.2 Redes sociais genéricas

Orkut: Rede social filiada ao Google, criada em 24 de Janeiro de 2004 com o objetivo de ajudar seus membros a criar novas amizades e manter relacionamentos.

No Brasil, apresenta os maiores índices de crescimento no número de usuários, e os usuários brasileiros representam quase 2/3 do total de usuários cadastrados no mundo.

Facebook: Rede social lançada em 4 de fevereiro de 2004. Foi fundado por Mark Zuckerberg.

Atualmente, vêm apresentando um índice de crescimento considerável no Brasil, sendo utilizada para divulgação de perfis pessoais e profissionais.

O website é gratuito para os usuários e gera receita proveniente de publicidade, incluindo banners e grupos patrocinados.

Usuários criam perfis que contêm fotos e listas de interesses pessoais, trocando mensagens privadas e públicas entre si e participantes de grupos de amigos. A visualização de dados detalhados dos membros é restrita para membros de uma mesma rede ou amigos confirmados.

Twitter: Rede social e servidor para *microblogging*, que permite aos usuários enviar e receber atualizações pessoais de outros contatos (em textos de até 140 caracteres, conhecidos como "tweets"), por meio do website do serviço, por SMS e por softwares específicos de gerenciamento.

Desde sua criação em 2006 por Jack Dorsey, o Twitter ganhou extensa notabilidade e popularidade por todo mundo. Algumas vezes é descrito como o "SMS da Internet".

O Twitter permite um excelente intercâmbio de informações com diversas redes sociais, entre elas o Facebook, em que é possível com que tudo que o usuário poste no Twitter seja postado em sua conta do Facebook também e vice-versa.

Destacou-se na mídia o uso do Twitter durante as manifestações políticas ocorridas na Moldávia em reação ao resultado das eleições legislativas no início de 2009. A ferramenta também esteve presente no debate político e na movimentação da oposição durante as eleições presidenciais no Irã em 2009. Durante o Apagão elétrico de 2009, as primeiras informações das regiões atingidas pelo blecaute foram fornecidas através dos usuários do Twitter, através de postagens via celulares, e lidas por emissoras de rádio que faziam plantão naquele momento.

5.3 Sistemas de buscas online

Google: É uma empresa multinacional de serviços online e software dos Estados Unidos. O Google hospeda e desenvolve uma série de serviços e produtos baseados na internet e gera lucro principalmente através da publicidade pelo AdWords.

A empresa foi fundada por Larry Page e Sergey Brin, enquanto os dois estavam frequentando a Universidade Stanford como Ph.D.s, como uma empresa privada em 4 de setembro de 1998 e sua oferta pública inicial foi realizada em 19 de agosto de 2004.

A missão declarada da empresa desde o início foi "organizar a informação mundial e torná-la universalmente acessível e útil".

O Google é executado através de mais de um milhão de servidores em *data centers* ao redor do mundo e processa mais de um bilhão solicitações de pesquisas e vinte *petabytes* de dados gerados por usuários todos os dias. O rápido crescimento do Google desde sua incorporação culminou em uma cadeia de outros produtos, aquisições e parcerias que vão além do núcleo inicial como motor de buscas. A empresa ainda oferece softwares de produtividade online, como o software de e-mail Gmail, e ferramentas de redes sociais, incluindo o Orkut.

Os produtos do Google se estendem à área de trabalho, com aplicativos como o navegador Google Chrome, o programa de organização de edição de fotografias Picasa e o aplicativo de mensagens instantâneas Google Talk. O Google também lidera o desenvolvimento do sistema operacional móvel para smartphones Android, usado em celulares como o Nexus One e o Motorola Droid.

Enquanto os motores de busca convencionais exibiam resultados classificados pela contagem de quantas vezes os termos de busca apareciam na primeira página, os dois teorizaram sobre um sistema melhor que analisava as relações entre os sites. Eles chamaram esta nova tecnologia *PageRank*, onde a relevância de um site era determinada pelo número de páginas, bem como pela importância dessas páginas, que ligavam de volta para o site original.

O motor de busca do Google na web é o serviço mais popular da companhia e o site mais acessado do mundo. De acordo com pesquisa de mercado publicado pela comScore, em novembro de 2009, o Google era o motor de busca dominante no mercado dos Estados Unidos, com uma quota de mercado de 65,6%.

O Google indexa trilhões de páginas web, de modo que os usuários podem pesquisar as informações que quiser, através do uso de palavras-chave e operadores.

Apesar de algumas críticas, o motor de pesquisa básica já se espalhou para serviços específicos também, incluindo um motor de busca de imagens, os sites de busca Google *News*, Google *Maps* e muito outros.

Google Alertas: É um sistema do Google desenvolvido para monitorar a web e localizar conteúdo novo e interessante.

Os Alertas do Google são atualizações por e-mail sobre os resultados relevantes mais recentes do Google (web, notícias, etc.) com base nos termos ou tópicos

(palavras chave) definidos pelo usuário.

O Google alertas é uma ferramenta importante no auxílio da coleta de informações via *web*, pois propicia que essa busca seja feita de maneira automática e sistêmica. Ao realizar o cadastro no Google alertas, todas as informações que forem indexadas ao sistema de buscas e que contenham as palavras chave pré-definidas serão redirecionadas ao e-mail definido pelo utilizador.

Yahoo! Buscas: A Yahoo! é uma empresa norte-americana de serviços de Internet com a missão de ser "o serviço de Internet global mais essencial para consumidores e negócios". Opera um portal de Internet, um diretório web, e outros serviços, incluindo o popular Yahoo! Mail. Foi fundado por David Filo e Jerry Yang, formandos da Universidade de Stanford em janeiro de 1994 e incorporado no dia 2 de março de 1995.

De acordo com a Alexa Internet, uma empresa de tendências da web, a Yahoo! é a segunda página mais visitada da Internet nos Estados Unidos depois do Google, sendo também a 3ª página mais visitada do mundo em 2009.

No "Ad Planner Top 1000 Sites", que registra os sites mais acessados do mundo, através do mecanismo de busca do Google, divulgado em junho de 2010, o Yahoo! aparece como 2º colocado, com 490 milhões de visitas e um alcance global de 32% registrados no mês de abril, atrás apenas do site de relacionamentos Facebook.

Enquanto a popularidade do Yahoo! crescia, novos serviços foram surgindo, tornando o Yahoo! uma parada obrigatória para todas novas tendências da Internet.

Estes incluem: o Yahoo! Messenger, um mensageiro instantâneo, o Yahoo! *Groups*, serviço muito popular de criação de *mailing lists* por assunto de interesse, bate-papo e jogos online, vários portais de notícias e informação, compras online e leilões.

Bing: Bing (anteriormente *Live Search*, *Windows Live Search* e *MSN Busca*), é o novo motor de pesquisa da Microsoft, designado para competir com os líderes das indústrias Google e Yahoo!. Revelado pelo CEO da Microsoft, Steve Ballmer, em 28 de maio de 2009, Bing é um substituto do Live Search disponibilizado totalmente em 1 de junho de 2009.

Em 4 de junho de 2009, com apenas três dias em atividade, o Bing alcançou o segundo lugar na área de pesquisas online, superando o Yahoo! Busca, e ficando atrás apenas do Google Search. No dia, o motor de pesquisa representou 16,2% das buscas nos Estados Unidos, enquanto o Yahoo! representou 10,2%. Globalmente, o Bing representa 5,6% contra 5,1% do Yahoo!

6. METODOLOGIA DE PESQUISA

Há muitas definições acerca do que seja o significado da ciência. Porém, para o momento basta recordar que ciência é uma das formas de se ter acesso ao conhecimento.

A atividade básica da ciência é a pesquisa. Esta busca oferecer explicações acerca de um fenômeno. A efervescência das reflexões, discussões, contradições, sistematizações que lhe dão vitalidade.

Ciência é um processo permanente de busca da verdade, sinalização sistemática de erros e correções, predominantemente racional. Logo, um trabalho científico precisa ser coerente e obedecer a certa lógica.

Para Vergara (2005) a metodologia é um caminho, uma forma de ser organizar um pensamento. Basicamente, há três grandes métodos: (a) hipotético-dedutivo; (b) fenomênico; (c) dialético.

O método hipotético-dedutivo enfatiza a relevância da técnica e da quantificação e os procedimentos estatísticos são sua grande força.

Já nos métodos fenomenológico e dialético, o pesquisador obtém os dados de que necessita na observação, em entrevistas ou questionários não estruturados, nas histórias de vida, em textos, ou seja, em tudo que permita refletir sobre processos e interações.

Entre as técnicas utilizadas nestas metodologias pode-se citar a análise de conteúdo que se refere ao estudo de textos e documentos. É uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados quanto aos significantes da mensagem. Utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição dos conteúdos, quanto interferências, deduções lógicas.

A metodologia adotada para desenvolvimento deste trabalho foi o estudo de caso que, de acordo com Vergara (2005) “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto ou empresa, etc. e tem caráter de profundidade e detalhamento”.

Segundo Duarte (2005) o estudo de caso é utilizado extensivamente em pesquisas nas Ciências Sociais. Considerado um método qualitativo, o estudo de caso apresenta vantagens e desvantagens dependendo de três fatores a seguir “(a) o tipo de pesquisa; (b) o controle do pesquisador sobre eventos comportamentais efetivos; (c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos”. (DUARTE *apud* YIN, 2001, p.19).

O estudo de caso pode ser compreendido como:

Inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. (...) é a estratégia preferida quando é preciso responder questões do tipo “como” e “por que” (...) (DUARTE, 2005, p. 32).

O estudo de caso deve ter preferência quando se pretende examinar eventos contemporâneos, em situações onde não se podem manipular comportamentos relevantes e é possível empregar duas fontes de evidências, em geral não utilizadas

pelo historiador que são a observação direta e série sistemática de entrevistas. (DUARTE, 2005, p. 219).

Para a condução deste estudo de caso foi necessária realizar a coleta de evidências. Esta coleta foi realizada através da metodologia de análise SWOT que visou identificar pontos fracos, ameaças, oportunidades e pontos fortes da empresa *Easy Technology*.

6.1 Método de análise SWOT

Uma organização deve estar estruturada e possuir processos que permitam responder às necessidades de seus clientes, existindo algumas variáveis que são críticas para o seu desempenho e sucesso e devem ser identificadas.

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas como parte do planejamento estratégico dos negócios. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threts* (ameaças).

De acordo com Silveira (2001) a análise SWOT insere-se no campo de análise de ambientes (interno e externo). É comumente empregada em processos de planejamento estratégico, para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição, contribuindo para a formação da estratégia competitiva da organização.

A análise SWOT é aplicada em estágios preliminares do processo decisório, normalmente como uma etapa – análise de ambiente – dentro do planejamento estratégico da organização. O entendimento dos fatores externos (oportunidades e ameaças) e dos fatores internos (pontos fortes e pontos fracos) contribui para a formação de uma visão de futuro a ser perseguida. Assim, recomenda-se o uso da

técnica SWOT após a definição, retificação ou confirmação da missão da organização. (SILVEIRA, 2001, p. 212).

O primeiro produto obtido na análise SWOT é uma listagem dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças presentes nos ambientes interno e externo da organização. Para isso, podem ser utilizadas várias técnicas, como *brainstorming*, técnica do grupo nominal, grupo focal, questionários e entrevistas. Devem ser considerados fatos e situações relativas a mercados, competidores, recursos financeiros, instalações, empregados, inventários, sistema de distribuição e *marketing*, pesquisa e desenvolvimento, gerência, históricos, reputação e imagem, tendências tecnológicas, políticas, sociais e econômicas.

Fatores para análise	Conceito	Exemplos
Pontos fortes (<i>strengths</i>)	Fatos, recursos, reputação ou outros fatores identificados com o ambiente interno, que podem significar uma vantagem competitiva da organização em relação aos concorrentes e/ou um diferencial no cumprimento de sua missão; recursos ou capacidades que a organização pode usar efetivamente para alcançar seus objetivos; competências distintivas.	Recursos financeiros, liderança aberta a mudanças, clima organizacional, tamanho e lealdade da base de clientes, itens de diferenciação de produtos e serviços, margem de retorno, economia de escala.
Pontos fracos (<i>weakness</i>)	São deficiências ou limitações que podem restringir o desempenho da organização, identificados com o ambiente interno.	Inabilidades técnicas ou gerenciais, inadequado controle de custos, obsolescência de métodos e/ou equipamentos, endividamento incompatível com o fluxo de caixa, alto índice de <i>turnover</i> , falta de definições estratégicas, vulnerabilidade à competição.
Oportunidades (<i>opportunities</i>)	São fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucesso.	Novas tecnologias, tendências de mercado, novos mercados, novos produtos, créditos facilitados, alianças estratégicas, produtos complementares.

Fatores para análise	Conceito	Exemplos
Ameaças (<i>threats</i>)	Antíteses das oportunidades são situações do ambiente externo com potencial de impedir o sucesso da organização.	Novas tecnologias, tendências de mercado, legislação restritiva, novos competidores, taxas de juros, abertura de mercado.

Figura 1. Conceitos e exemplos dos fatores de uma análise SWOT (Fonte: Silveira, 2001)

A segunda etapa de uma análise SWOT é ordenar, tanto quanto possível, os itens apontados para cada fator analisado, do mais importante para o menos importante, levando em conta a influência no cumprimento dos objetivos da organização. O resultado é uma visão dos principais fatores que impactam a capacidade de ação da organização e as principais pressões do ambiente externo e podem ser organizados conforme quadro abaixo.

Fatores para análise	Fatores Ordenados
Pontos Fortes (<i>strengths</i>)	ponto forte mais importante ... ponto forte menos importante
Pontos Fracos (<i>weakness</i>)	ponto fraco mais importante ... ponto fraco menos importante
Oportunidades (<i>opportunities</i>)	oportunidade mais importante ... oportunidade menos importante
Ameaças (<i>threats</i>)	ameaça mais importante ... ameaça menos importante

Figura 2. Classificação dos fatores identificados (Fonte: Silveira, 2001)

A terceira etapa é construir e validar uma matriz, relacionando os diversos fatores levantados, para identificação de aspectos críticos e de situações que exijam atenção especial.

Oportunidades (<i>opportunities</i>)		Ameaças (<i>threats</i>)	
Oportunidade 1	Oportunidade "n"	Ameaça 1	Ameaça "n"

	<i>Oportunidades (opportunities)</i>		<i>Ameaças (threats)</i>	
Pontos Fortes (<i>strengths</i>)	(A)	(A)	(B)	(B)
Pontos Fracos (<i>weakness</i>)	(C)	(C)	(D)	(D)

Figura 3. A matriz SWOT (Fonte: Silveira *apud* Ansoff, 1993)

Construída e validada, a matriz SWOT será utilizada para a definição da estratégia organizacional, que deve levar em conta não apenas a posição atual dos fatores, mas as expectativas de alteração, a partir de esforços da organização ou de cenários alternativos aplicados ao ambiente.

Para Silveira (2001) também é possível que a análise SWOT “seja aplicada mais para justificar um plano de ação previamente definido do que para abrir a organização para novas possibilidades”. (SILVEIRA, 2001, p. 222).

A análise SWOT pode ser uma excelente ferramenta para incrementar o diferencial competitivo da organização, com um satisfatório grau de risco para o horizonte de tempo determinado. Segundo Silveira (2001) a análise e o produto obtido:

Têm de ser um documento vivo, constantemente sob revisão formal e informal, e identificar oportunidades e ameaças emergentes ou declinantes, bem como reavaliar pontos fracos e pontos fortes. A conclusão a partir da análise SWOT pode ser assim sintetizada: “concentre-se nos pontos fortes, reconheça os pontos fracos, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”. (SILVEIRA, 2001, p. 225).

A análise da concorrência pode ser feita individualmente, considerando os principais concorrentes e o líder de mercado, caso este não seja a própria empresa.

A análise SWOT realizada na empresa *Easy Technology* visou identificar os pontos fortes, oportunidades, ameaças e pontos fracos existentes na organização para que desta forma, fosse possível estabelecer quais são as questões informacionais a serem trabalhadas de modo a se obter resultados com a atividade de IC.

Com esse intuito construiu-se um conjunto de questionários não exaustivos e que podem ser adaptados de acordo com cada gestor e área de interesse, visando identificar quais são as principais metas a se obter com a atividade de IC para a organização como um todo, ou setor específico.

As questões relacionadas à análise informacional foram colocadas de forma aberta, dando oportunidade para que o entrevistado as respondesse do modo que julgasse mais conveniente. Desta maneira, foi possível identificar quais as informações mais importantes a serem coletadas, analisadas e tratadas pela área de IC e criar novas oportunidades para a organização, além de mantê-la atenta ao mercado e suas demandas.

O roteiro de entrevista e os questionários respondidos nesta pesquisa podem ser consultados no apêndice deste trabalho. O roteiro foi elaborado para ser preenchido de forma rápida recorrendo-se à legenda simplificada que caracteriza cada uma das variáveis no respectivo enquadramento, ou seja, na análise como oportunidade ou ameaça, ponto forte ou fraco. Esse formato objetivo visou trazer dinamicidade ao processo e foco para os aspectos mais importantes a serem analisados, minimizando as chances de que algum ponto de interesse da organização seja ignorado pelo entrevistado.

Exemplo de Questão:

Aspectos políticos e legais

	<i>Oportunidade</i>	<i>Ameaça</i>
Situação política	X	
Políticas setoriais	X	
Legislação		X
Regulamentos setoriais		X

Através deste formato, foi possível analisar cada um dos aspectos de interesse da organização de forma rápida e precisa. Além disso, também foi recomendado ao entrevistado que, caso julgasse necessário, detalhasse sua resposta àquela questão com informações que a tornariam mais completas. Os dois profissionais selecionados para responder o questionário são considerados pessoas-chave para a

organização devido ao caráter das funções exercidas na empresa e no processo decisório desta.

Como não foi permitida a divulgação do nome real da empresa, os entrevistados também solicitaram não terem seus nomes divulgados. No questionário eles estão identificados como: Apêndice B – RAO. Diretor Financeiro, trinta e seis anos, trabalha na organização há quinze anos e Apêndice C – MPF. Diretor Administrativo, trinta e dois anos, trabalha na organização há cinco anos.

7. EASY TECHNOLOGY – BREVE HISTÓRICO

A *Easy Technology* foi constituída em 1995. É uma empresa familiar de capital privado no segmento de tecnologia. A matriz está em Belo Horizonte e, atualmente, a empresa não mantém filiais.

O foco dos negócios devolvidos pela empresa está concentrado em:

- Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis (Softwares ERPs – *Enterprise Resource Planning*).
- Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação.
- Consultoria em Tecnologia da Informação.
- Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda.

Trata-se de uma empresa *business to business* e os segmentos de mercado atendidos são: Empresas na área financeira, tais como cooperativas de crédito, bancos populares, empresas de microcrédito, agências de fomento, etc. e na área de saúde, como planos de saúde, empresas administradoras de benefícios, cooperativas médicas etc.

Atualmente a empresa possui cerca de 200 clientes, localizados em 17 estados da federação, e em termos de faturamento está classificada como médio porte. Para

realizar suas atividades conta hoje com cerca de 80 funcionários, 98% destes com nível superior completo e em sua maioria na área tecnológica. São profissionais certificados e qualificados a desenvolver softwares dentro de um padrão de qualidade bem definido pela organização e por normatizações do segmento. A estrutura hierárquica também está bem delimitada e as atividades estão definidas e segmentadas por setores.

Os sistemas desenvolvidos pela empresa permitem a seus clientes atender às normas e regulamentações do setor em que atuam bem como produzem informações gerenciais importantes para tomada de decisões.

7.1 Posicionamento de mercado e concorrência

A *Easy Technology* possui uma política organizacional atualizada, normatização interna e suas atividades são documentadas. Nesta política organizacional é possível encontrar informações como histórico, números da empresa, ramo de atuação, além do mapeamento dos principais concorrentes que se possui atualmente.

Entretanto, a monitoração desta concorrência é realizada de forma não planejada ou não sistêmica, ou seja, algumas informações importantes relativas à concorrência são repassadas, normalmente de modo informal, aos presidentes, diretores e gerentes comerciais que baseados nestas informações direcionam decisões estratégicas de *marketing* e vendas.

Essas empresas atuam diretamente no mercado financeiro e de saúde, e são concorrentes diretas. Entretanto, ainda há concorrência de grandes empresas como TOTVS, Mastermaq e outras que desenvolvem produtos similares e ainda grandes empresas, como a Microsoft, que podem oferecer produtos substitutos. Estas últimas, não são consideradas pela *Easy Technology* como concorrentes diretas e também não são monitoradas.

8. ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DE RESULTADOS DA ANÁLISE SWOT

Easy Technology

A análise SWOT subsidiará as propostas de melhoria a serem realizadas na empresa. Serão consideradas as principais forças, fraquezas, ameaças e oportunidades indicadas pelos entrevistados através do questionário.

Por se tratar de uma empresa de desenvolvimento de software, a *Easy Technology* possui um parque de máquinas peculiar às demais organizações, tendo, por exemplo, uma estrutura de banco de dados que suporta computação em nuvem.

A *Easy Technology* possui parcerias com Tecksallus e a Oracle, faz uso da metodologia de desenvolvimento de sistemas PMI e MPS.Br.

Entre outros fatores, colocados a seguir, a análise do ambiente externo permite verificar que o pós-venda da empresa é ativo, e que em grande parte das vezes os *feedbacks* dos clientes são espontâneos, embora a empresa realize uma vez por ano pesquisa de satisfação.

Entre os concorrentes compreende-se que a empresa Engesoft fundada em 2003, e atualmente credenciada a atuar na implementação de melhoria de processos do modelo MPS.BR ² em projetos subsidiados através da SOFTEX³, é uma das principais concorrentes no segmento de crédito.

A TOTVS é uma empresa de software, inovação, relacionamento e suporte à gestão, se pontua como líder absoluta no Brasil, com 49,1% do mercado. A empresa possuiu uma carta de clientes que totaliza 25,2 mil clientes ativos (nacional e internacionalmente). Atualmente tem duas grandes parcerias que agregam valor, sendo elas firmadas com a Microsoft e a IBM Business Partner e é uma das grandes

² Melhoria de processo de Software Brasileiro – Projeto que visa a utilização de melhores praticas a construção de software pode ser comprado a CMM e CMMI.

³ Sociedade Brasileira para Promoção da Exportação de Software - SOFTEX, uma organização não-governamental cujo objetivo social é o de executar, promover, fomentar e apoiar atividades de inovação e desenvolvimento científico e tecnológico de geração de software.

concorrentes.

Atualmente não existe produto substituto desenvolvido para as áreas de atuação da empresa. Há como objetivo a monitoração do mercado visando, também, a descoberta de possíveis produtos substitutos.

Fatores Críticos de Sucesso

Os diretores financeiro e administrativo da *Easy Technology* definiram os principais fatores críticos de sucesso da organização como:

Métodos e padrões de construção de software;

Manutenção de clientes;

Marketing de produto;

Logística de Pessoal;

Gestão de Projetos;

Experiência da área (*Know How*).

Análise do ambiente interno

Foram definidos pelas pessoas-chave da organização os principais pontos fortes e fracos da organização, fatores ligados ao ambiente interno.

Este ambiente está ligado aos principais aspectos que diferenciam a empresa dos seus concorrentes.

De certo modo, o ambiente interno possui características que pode ser controladas pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização.

Desta forma, durante a análise, quando é percebido um ponto forte, este pode ser ressaltado pela organização e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou minimizar seu efeito (TARAPANOFF, 2001).

Pontos fortes

- RH qualificado. A empresa investe na qualificação de seus profissionais e possui um perfil pré-estabelecido de profissionais a serem contratados. Estes possuem curso superior e qualificações na área de atuação.
- Desempenho do produto. O desempenho do produto é satisfatório e possui qualidades superiores aos demais concorrentes. Além disso, a empresa realiza a customização de seus softwares para que atendam plenamente aos negócios de seus clientes.
- Área de comunicação ativa. A empresa mantém um relacionamento ativo com seus consumidores através de ferramentas de comunicação que permitem a troca de informações e *feedbacks* espontâneos de seus usuários. Avalia interesses de seus públicos e procura gerar informativos que atendam a esses interesses.
- Aplicação de métodos internacionais de construção de software. Na construção de seus softwares a empresa utiliza padrões reconhecidos internacionalmente, como metodologia PMI e certificação MPS.Br. Isso garante que seus produtos estejam de acordo com normas técnicas específicas do setor.
- Pós-venda ativo. O pós-vendas da empresa procura dar todo o suporte necessário ao cliente, após a implantação do sistema e garante que este tenha o apoio necessário para o andamento de seus projetos.
- Gestão eficaz dos projetos. A empresa conta com uma área específica para gestão de todos os projetos organizacionais. Isso a permite gerenciar demandas e cumprir prazos sem esquecer-se de tarefas menos urgentes.

Pontos fracos

- Ausência de logística de pessoal. Embora o *turnover* da alta direção seja considerado zero, para os demais setores este costuma ser alto devido ao alto aquecimento do mercado. Embora a política de remuneração seja considerada

ponto forte por um dos entrevistados, o aquecimento do mercado no Brasil atualmente, onde se fala inclusive em um momento de “pleno emprego” que significa que todos os trabalhadores qualificados e dispostos estão trabalhando, torna a capacidade de retenção de trabalhadores qualificados uma tarefa extremamente complexa.

- Utilização de linguagem de programação de software “antiga” o que dificulta a contratação de pessoal. Atualmente a empresa utiliza uma linguagem de programação de software que está sendo, de certo modo, substituída por outras mais modernas. Dessa forma, os profissionais que estão entrando no mercado possuem um conhecimento considerado baixo para as necessidades da organização. Já existem projetos de mudança, entretanto, esta ainda não ocorreu e deve ser feita a longo prazo.

Análise do ambiente externo

O ambiente externo está fora do controle da organização. E, embora não possa controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças, quando possível, ou buscar reduzir seus efeitos. (TARAPANOFF, 2001).

Esta análise corresponde às perspectivas de evolução de mercado. As oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos.

Ameaças ao negócio

- Ausência de marketing dos produtos. Embora a empresa possua uma área de comunicação eficiente, o marketing de produtos não está sendo realizado de maneira satisfatória.

- Ausência de monitoramento dos concorrentes. A empresa realizou mapeamento de seus principais concorrentes, porém não realiza o monitoramento de suas atividades de forma sistêmica e objetiva.

- Utilização de linguagem “ultrapassada” o que dificulta a contratação de pessoal e com isso, perde-se oportunidades de inovação pela ausência de profissionais criativos e com qualificações superiores.
- Ausência de monitoração de produtos substitutos. Neste caso, a empresa não realizou qualquer tipo de investigação visando encontrar possíveis concorrentes que ofereçam ao seu mercado de atuação os produtos substitutos.

Oportunidades do negócio

- O pioneirismo na customização e desenvolvimento de softwares. Alguns dos softwares considerados mais importantes de acordo com faturamento da organização, são altamente customizáveis. Isto significa que o cliente poderá ter um sistema que atenda a demandas específicas de sua empresa. Isso significa que hoje no mercado, a *Easy Technology* possui capacidade para se adaptar rapidamente a mudanças ocorridas nos segmentos em que atua.
- Legislações setoriais. Os mercados nos quais a empresa atua possuem legislações específicas e que são pré-requisitos para os softwares desenvolvidos. Os clientes da *Easy Technology* precisam de sistemas adaptados para gerar informações que atendam a estas legislações setoriais. Pensando nisso, a empresa monitora esse tipo de necessidade específica e se antecipa realizando atualizações mensais do software. Com isso, o cliente não fica com um sistema defasado. Como a atualização destas legislações é constante, os clientes necessitam dessas atualizações com frequência e desta forma, ganha-se em fidelização.
- Taxa de crescimento do país. As empresas estão crescendo rapidamente devido ao bom momento econômico vivido pelo Brasil. Isso as obriga a tornarem-se informatizadas visando atender a demandas que estão sendo geradas para a organização. Com isso, a demanda por novos softwares tem sido crescente.

Pessoas- Chave

Foram apontadas pelos entrevistados que atualmente existem dentro da

organização três pessoas-chave. A primeira é o presidente da empresa, que possui uma função técnica e atua na área comercial e de desenvolvimento e tem como principal foco decisões voltadas à construção de software, posicionamento comercial e relacionamento com cliente. A segunda pessoa-chave é o diretor financeiro, que atua principalmente na área financeira, tendo como principal foco decisório o controle financeiro, contratos, compras e a terceira pessoa-chave é o diretor administrativo, responsável pelo RH, contratações de pessoal, controle de parcerias, comunicação e *marketing*.

Os dois primeiros estão na organização desde sua fundação e conhecem profundamente os mercados onde atuam. Desta forma, possuem grande capacidade analítica sobre esses mercados, além de *expertise* e *know how*, o que torna a visão das informações recebidas mais estratégicas.

A terceira pessoa-chave atua com recursos humanos, comunicação e *marketing*, fundamentais para crescimento e posicionamento no mercado e está na empresa há 5 anos.

Sendo assim, estes foram selecionados como principais usuários da Atividade de Inteligência Competitiva dentro da organização por possuírem esta capacidade analítica e serem capazes de extrair o máximo das informações recebidas visando torná-las base para decisões de cunho estratégico e que influenciem de forma eficaz na tomada de decisões dos interesses organizacionais.

A atividade de IC

Justificativa da atividade

Os principais motivos que justificam a atividade de Inteligência Competitiva - IC dentro da empresa são:

- Monitoramento do mercado.
- Concorrentes – Avaliação de suas estratégias.
- Os clientes – Avaliação da satisfação e suas necessidades futuras.
- Inovação Tecnológica.
- Auxílio no processo de decisão.
- Busca de novos mercados.

- Desenvolvimento de novos produtos.
- Monitoramento de produtos substitutos.

Objetivos da atividade

Foram definidos como objetivos da atividade de IC:

- Monitoração de novas tecnologias;
- Monitoração dos principais clientes da concorrência;
- Busca por novos nichos de mercado;
- Monitoração do nível de satisfação dos clientes;
- Monitoração das movimentações dos principais concorrentes.
- Monitoração de produtos substitutos para verificar possíveis ameaças.

Recursos Necessários à criação do setor de IC na Organização

Profissionais Envolvidos

Perfil profissional

Entende-se que a empresa precisa de recursos capacitados para gerir esse departamento e dar a ele um significado importante e substancial; para isso é preciso pessoas com perfil profissional pré-definido:

- **Gerente de Inteligência Competitiva:** Formação: graduado nos cursos de administração, comércio exterior, sistema de informação, comunicação e *marketing*, ciências atuariais. Especialização na área de inteligência competitiva, gestão da informação, arquitetura e organização da informação. Nível de conhecimento em língua inglesa fluente. Amplo conhecimento em ferramentas de GI. Com experiência mínima de 3 anos na área. Certificação PMI.
- **Analista de Informações:** Formação: graduado nos cursos de administração, comércio exterior, sistema de informação, comunicação e *marketing*, ciências atuariais. Com especialização na área de inteligência competitiva, gestão da informação, arquitetura e organização da informação. Nível de conhecimento em língua inglesa técnico. Amplo conhecimento em ferramentas de GI. Com experiência mínima de 1 ano na área.

- **Coletor de dados:** Formação: a partir do 4º período dos cursos de administração, comércio exterior, sistema de informação, comunicação e *marketing*, ciências atuariais. Amplo conhecimento em sistemas informatizados.

Infra-estrutura necessária a para a implantação da atividade

- Servidor de banco de dados para servir de repositório de dados
- Sistema para IC (repositório de dados) – desenvolvido pela própria empresa
- A área de inteligência responderá diretamente à presidência e às diretorias administrativa e financeira.
- A área estará localizada na sede da empresa, em uma sala separada dos demais setores.

O processo de IC é, geralmente, cíclico e dinâmico. A preocupação com a eficácia das ações nas tomadas de decisões faz com que sejam privilegiadas as informações críticas, obtidas a partir da elaboração de uma estrutura adaptada de pesquisa, coleta, tratamento, análise e difusão dessas informações. Deve-se ressaltar que existem muitas ferramentas de tecnologia da informação que auxiliam o processo de IC nas suas diversas fases.

Planejamento / Captura das Informações

As informações coletadas serão utilizadas para dar subsídio às tomadas de decisão em primeira instância ao presidente e diretores administrativo e financeiro.

Conforme objetivo pré-estabelecido inicialmente, esta coleta se dará principalmente via *web*, ou seja, serão usadas informações localizadas em sites, blogs, redes sociais e através de sistemas de buscas por palavras-chave na *web*, para gerar relatórios e análises de monitoramento das diversas vertentes de interesse da organização.

Aliado a isso, para fundamentar conclusões da área de Inteligência Competitiva ou dar maior autenticidade a informações encontradas, pode-se recorrer a outros meios de consultas, não virtuais, visando checar a veracidade de tais informações e tornar a margem de erro de uma análise baixa.

Fontes Formais:

- Ministério da Ciência e Tecnologia - <http://www.mct.gov.br>
- Laboratorio Nacional de Computação Científica - <http://www.lncc.br/frame.html>
- TOTVS - <http://www.totvs.com/home> - concorrência.
- Engesoft - <http://www.engesoft.com.br/app/index.php> - concorrência.
- IDGNOW - <http://idgnow.uol.com.br/> - Site sobre área de TI
- ComputerWorld - <http://computerworld.uol.com.br/> - Site sobre área de TI
- ANS – www.ans.gov.br – Site com informações referentes ao setor de saúde no Brasil. Contém regulamentações, e códigos de conduta do setor.
- Brasil Cooperativo – www.brasilcooperativo.coop.br – Site com informações referentes ao segmento de cooperativos no Brasil.
- BNDS - www.bndes.gov.br – Banco Nacional do Desenvolvimento
- Febraban - www.febraban.org.br- Federação Brasileira de Bancos
- Banco Central – www.bcb.com.br – Banco Central do Brasil
- Infomoney - Site que fornece informação, notícias relevantes e análise financeira
- Abramge – www.abramge.com.br – Associação Brasileira de Medicina de Grupo
- RivalMap – www.rivalmap.com – Aplicativo baseado na web que dá às empresas possibilidades para obter informações de mercado.

Fontes Informais:

- Google Buscas – Buscas de temas pré- definidos através de palavras-chave
- Twitter – www.twitter.com
- Orkut – www.orkut.com.br
- Facebook – www.facebook.com
- LinkedIn – www.linkedin.com.br
- Bing – www.bing.com – Sistema de buscas por palavras-chave desenvolvido pela Microsoft.

- Sites e blogs especializados em sistemas de TI e nos mercados de interesse da organização que serão catalogados pela área de IC.

Tratamento e Armazenamento

Para dar tratamento às informações coletadas, a área de IC deverá catalogá-las e distribuí-las de acordo com prioridades de interesse da organização indicando se são: Informações de baixa, média ou alta prioridade.

Essa classificação definirá os prazos que as informações terão para ser tratadas e deverão ser pré-estabelecidas pelas pessoas-chave da organização.

Para armazenar as informações a própria empresa desenvolverá o sistema visto que existe *know how* na criação de softwares local. Para isso, contará com o apoio da área de IC que indicará quais são os requisitos necessários deste sistema.

Este sistema já possui pré-definidos os seguintes atributos:

- As informações serão armazenadas por categoria, utilizando os conceitos de *metadados* para facilitar a recuperação e análise.
- Somente os funcionários da área de IC terão acesso para lançamento dos dados e acesso ao sistema, por meio de *logins* que lhes darão a possibilidade de bloqueio do sistema a usuários comuns.

Análise das Informações

Para que os dados reunidos se tornem informações importantes para as decisões organizacionais é necessário envolvimento das pessoas chave da organização, visto que serão estas que poderão atribuir valores a informações coletadas e dar-lhes funções estratégicas. Informações costumam ter validade e precisam ser tratadas rapidamente para que seu caráter de importância se perca e a concorrência tenha acesso e tome decisões antes, por exemplo. Desta forma, está estabelecido que haverá:

- Reunião semanal com as pessoas-chave definidas pela organização (presidente e diretores administrativo e financeiro).
- Reunião quinzenal com os diretores e gerentes.

- Relatório diário para os presidentes e diretores.
- Boletim Semanal para toda a empresa.
- Reunião trimestral com presidentes e diretores – para avaliação do impacto das ações da IC.

E caso se identifique que determinadas informações tenham alta prioridade ficará a critério da área de IC comunicar imediatamente as pessoas-chave para que estas tomem as decisões acerca dos dados coletados imediatamente ou não.

Disseminação

Para disseminação das informações existirá uma definição de *status*: baixa confidencialidade, média confidencialidade, alta confidencialidade. Esse modelo definirá quais informações poderão ser divulgadas para toda empresa e aquelas que serão de interesse da organização apenas para decisões estratégicas envolvendo a alta direção.

Para isso, os relatórios serão enviados diretamente às pessoas-chave envolvidas, que em seguida definirão quais informações serão divulgadas no boletim semanal disponibilizado na intranet da empresa e que terá seu acesso de acordo com a confidencialidade, ou seja, baixa confidencialidade poderá ter o acesso de todos os membros da empresa.

Resultados desejados

A área de IC está sendo criada dentro da organização a partir de necessidades de posicionamento frente à concorrência e melhor definição das estratégias para tomada de decisão. Desta forma, a atual ausência de monitoramento existente na organização deverá ser eliminada e os membros decisores terão que priorizar as informações recebidas para eliminar falhas no planejamento organizacional.

Com esse objetivo, ficou estabelecido que haverá reunião trimestral com o presidente e diretores administrativo e financeiro para avaliação do impacto das

ações da IC, onde se espera os seguintes resultados:

- **Desenvolver estratégia do oceano azul**

A estratégia do oceano azul visa sair da concorrência feroz para encontrar novos espaços que permitam crescimento no mercado. Em setores muito explorados a diferenciação das marcas torna-se cada vez mais difícil.

Empresas criadoras de oceanos azuis adotam lógica estratégica diferente, com inovação de valor concentrando o foco em tornar a concorrência irrelevante e oferecendo saltos no valor para compradores e para as próprias empresas, que assim entram em mercados ainda não explorados. (BARRA, 2011, *online*).

Os seis princípios da estratégia do oceano azul

Princípios de formulação	Fatores de risco atenuados por cada princípio
Reconstrua as fronteiras do mercado	↓ Risco da busca
Concentre-se no panorama geral, não nos números.	↓ Risco do planejamento
Vá além da demanda existente.	↓ Risco da escala
Acerte a seqüência estratégica.	↓ Risco do modelo de negócios
Princípios de execução	Fatores de risco atenuados por cada princípio
Supere as principais barreiras organizacionais	↓ Risco organizacional
Introduza a execução na estratégia.	↓ Risco da gestão

Figura 4: Seis princípios da estratégia do oceano azul (Fonte: BARRA, 2011, *online*)

Para definir o que é necessário para que a empresa entre na estratégia do oceano azul é preciso que a organização defina alguns pontos que a ajudarão neste processo.

Com este objetivo, como ferramenta de análise pode-se recorrer ao modelo das quatro ações que definem para o alcance da estratégia do oceano azul os questionamentos que a organização deverá realizar:

Ferramentas e modelos de análise – O modelo das quatro ações

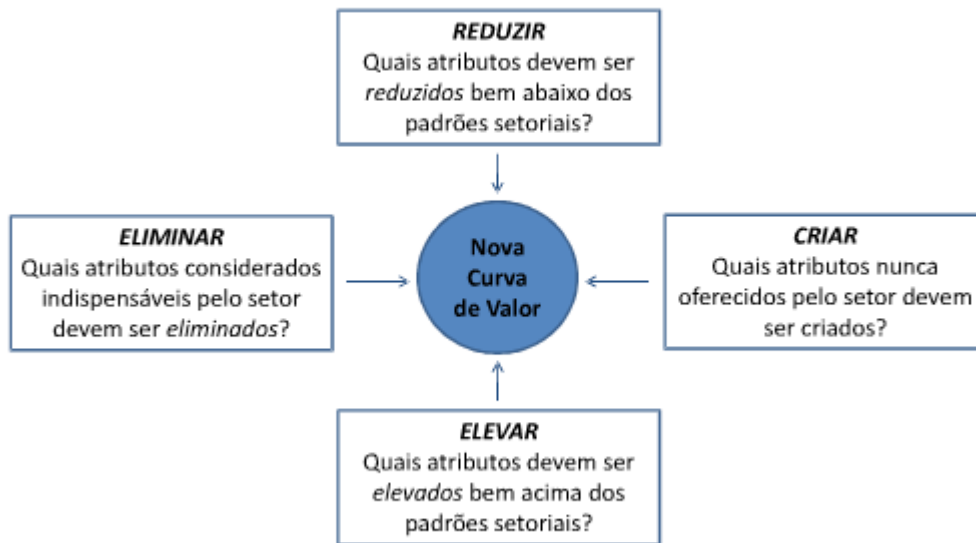


Figura 5: Modelo de quatro ações – Estratégia do Oceano Azul (Fonte: KIM; MAUBORGNE *apud* BARRA, 2011, *online*).

Essa estratégia pode significar que:

- *Eliminar*: Vale para os atributos antes valorizados e que com o tempo mudaram na cabeça do consumidor e a empresa ainda não reagiu à mudança.
- *Reduzir*: Excesso de atributos dos produtos oferecidos, criados no esforço de imitar a concorrência.
- *Elevar*: Seja identificar e corrigir limitações impostas pelo setor.
- *Criar*: Descobrir fontes de valor inteiramente novas para o mercado objetivando criar novas demandas e alterar estratégias de preços do setor. (BARRA, 2011, *online*).

Recorrer a essa estratégia evita a guerra por preços e torna a concorrência irrelevante. Para a organização o desenvolvimento da estratégia do oceano azul significa eliminar todos os atributos que não fazem diferença mais para o cliente e estejam tomando tempo de criação de novas tecnologias. Redução de investimento em áreas que já estão estabelecidas e não possuem atualmente formas de mudança. Elevar o investimento em P&D (Pesquisa e desenvolvimento) que atualmente é de 5% do faturamento anual. Também significa alocar mais recursos humanos para atingir esta finalidade e com isso, criar novas oportunidades em mercados ainda não estabelecidos pela concorrência ganhando tempo e fôlego financeiro para continuar mudando enquanto a concorrência ainda não está preparada e não concorre por aquele deter-

minado setor.

Além disso, outros fatores são importantes na estratégia e serão primordiais para a atividade de IC, entre eles estão:

- Fidelização de clientes. Manter os clientes atuais satisfeitos é de suma importância para que a organização continue firme financeiramente.
- Conhecer (estar atento) às estratégias e movimentações da concorrência, para ter *know how* tanto com os clientes quanto com o mercado.
- Lançar novos produtos. No mercado de tecnologia produtos e serviços se tornam obsoletos rapidamente, por isso é importante a constante inovação, determinada principalmente para tendências de interesse do usuário.
- Utilização de novas linguagens técnicas que permitirão interfaces gráficas inovadoras dos sistemas e darão maior facilidade para que o usuário comum às utilize, abrindo assim novas possibilidades de mercado.
- Adoção de novas tecnologias, que permitirão criar aplicativos para dispositivos móveis, como *tablets* e *smartphones* que já estão inseridos no meio organizacional como ferramentas substitutivas dos PCs (*Personal Computers*) e têm sido amplamente utilizadas por gestores.
- Parcerias com faculdades e institutos, visando identificar profissionais mais qualificados e comprometidos, com o perfil profissional dentro dos critérios definidos pela organização.

Cronograma de Implementação

Cronograma de Implantação da área de IC na <i>Easy Technology</i> – 2012		
Dia	Mês	Atividades
10	Janeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Definição da infraestrutura básica para criação da área de IC. - Definição dos recursos financeiros para realização da atividade pelo período mínimo de três meses e Recursos Humanos necessários. - Criação de infraestrutura necessária para início das atividades. - Projeto de criação de software para área de IC (Recursos Humanos da TI Envolvidos).
15	Janeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de software básico para realização das atividades de IC. - Criação de área na intranet para hospedar informações da área de IC.
20	Janeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Definição pela equipe de IC dos objetivos para a atividade de IC juntamente com a Diretoria da Empresa. - Definição pela equipe de IC da metodologia para coletar informações necessárias à atividade.
20	Fevereiro	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação de análises e divulgação de resultados iniciais da área à alta direção.

9. CONCLUSÃO

Este trabalho iniciou-se com o objetivo de desenvolver um projeto de Inteligência Competitiva que fosse base para implantação da área em organizações de TI de pequeno e médio portes.

A princípio foi considerada a possibilidade de que este projeto fosse realizado em diversas empresas do mesmo segmento e porte para que os resultados levantados fossem válidos para a criação da área de IC para este tipo de organização especificamente.

Entretanto, diante da dificuldade de se obter dados organizacionais para subsidiar a pesquisa, devido ao receio das empresas em expor suas informações, este objetivo específico foi alterado.

Com isso, para se atingir o objetivo deste trabalho foi realizado um estudo de caso na empresa *Easy Technology*. Esta autorizou o uso de seus dados, sem a divulgação de seu nome real. Para que a proposta fosse realizada buscou-se identificar os ambientes interno e externo da organização, por meio de análise SWOT.

Após a identificação das pessoas-chave e dos ambientes interno e externo da organização foi proposta a criação de uma área de Inteligência Competitiva que realize o monitoramento das informações disponíveis na *web*, oriundas principalmente de sites de buscas e redes sociais.

Essa proposta de geração de pesquisas informacionais através da *web* se baseia no fato de que esta assumiu, nos dias atuais, um papel fundamental na geração de informações e tornou-se fonte de consulta primária para grande parte dos executivos.

Na atual ordem mundial, pessoas e instituições estão conectadas permanentemente via dispositivos tecnológicos que as permitem obter informações rapidamente e interagir em redes e isso possibilita que a comunicação seja muito mais ágil através da *web*.

Através da análise SWOT na empresa *Easy Technology* foi possível detectar pontos positivos da empresa como seu RH qualificado, o que torna as oportunidades da empresa possíveis de serem alcançadas, como a criação de novos sistemas que permitam integração a novos meios tecnológicos e a busca por estratégias de diferenciação no mercado.

Como ponto fraco ressaltou-se a dificuldade da empresa em reter estes profissionais qualificados, não em virtude de suas políticas de RH, mas em vista da economia aquecida do país que torna as empresas extremamente competitivas por estes profissionais, que acabam por migrar de empresas por pequenas diferenças salariais. As ameaças ao negócio se apresentaram no fato de haver ausência de uma área de marketing ativa e falta de monitoração de concorrentes. Estes elementos são de suma importância no planejamento estratégico da empresa que deverá ressaltar os pontos positivos e agir para cessar ou minimizar os efeitos dos pontos negativos e ameaças à organização visando obter melhores posições no mercado.

Tendo em vista esses fatores, conclui-se que a criação de uma área de Inteligência Competitiva na organização trará imensos benefícios. A IC poderá ajudar a organização a tomar decisões mais conscientes sobre seus negócios, além de proporcionar a possibilidade da implementação da Estratégia do Oceano Azul, que visa dar à organização, a possibilidade de entrar em mercados ainda não saturados pela concorrência e, com isso, adquirir fôlego para se tornar mais forte no mercado.

Refletir de modo estratégico passou a ser imprescindível às organizações que desejam estar a frente de seus mercados. Além disso, os clientes estão cada vez mais exigentes e informados o que torna as ações organizacionais cada vez mais baseadas em análises dos desejos e demandas deste público.

Devido ao tempo de elaboração da pesquisa não foi possível colocar em prática o objetivo inicial que seria sugerir um modelo para a área de IC que servisse de base para implantação em empresas de TI.

Entretanto, a pesquisa trouxe reflexões importantes acerca da visão estratégica que a área proporciona para a organização e sua colaboração vai além de estratégias para o presente, pois ajuda a pensar em ações futuras e definir cenários onde a empresa poderá ser bem sucedida.

Para futuros interessados neste tipo de pesquisa fica a sugestão de aprofundamento no tema visando elaborar ações mais específicas para organizações na área de TI.

Fica a certeza de que esta análise beneficiará a empresa *Easy Technology* em seu planejamento e tomada decisões estratégicas, na busca por mercados ainda não saturados e projetos de expansão organizacional, além do desejo de que outras empresas deixem de lado o receio de expor seus dados para, com isso, permitirem que novos caminhos e perspectivas lhes sejam apresentadas.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Projeto de pesquisa: propostas metodológicas*. Rio de Janeiro: Vozes, 1990

BARRA, Daniel Sobral. *A estratégia do oceano azul: como sair da concorrência sangreta e encontrar espaços no mercado*. Disponível em: <http://www.slideshare.net/millorb11/resumo-de-a-estrategia-oceano-azul>. Acesso em: 07 de nov. 2011.

BRAGA, Fabiane. *Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*: artigo.scielo.br/S1413-993620060001.xml

BRAGA, Fabiane; GOMES, Elisabeth. *Inteligência Competitiva*. Ed. Campus, 2004

BRAGA, José Luiz. *Fragmento sobre “estudo de Caso” e “generalização” em uma pesquisa*. Programa de pós-graduação em comunicação – Unisinos – 2005

CARR, David F. *Mídias Sociais viram fonte de pesquisa na Kraft Foods*. Disponível em: <http://informationweek.itweb.com.br/3689/midias-sociais-viram-fonte-de-pesquisa-na-kraft-foods/>. Acesso em: 26 jul. 2011

DUARTE, Márcia Yukiko Matsuuchi. *Estudo de Caso*. São Paulo: Ed. Atlas, 2005. pg. 215 – 234
FRANÇA, J. L. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2008. Cap. 7

FRANCO, Gleiciane Almeida Alvarenga. *Gerenciamento estratégico de informação – proposta de produtos e serviços de informação científica e tecnológica para geração de inteligência competitiva em empresas de base tecnológica*. Belo Horizonte, 2010.

FULD, Leonard M. *Inteligência Competitiva: Como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado*. São Paulo: Elsevier, 2007.

GAZZONI, Marina; FACCHINI, Claudia. *Executivo busca primeiro a internet para se informar, diz estudo*. Disponível em: <http://migre.me/48Hui>. Acesso em: 25 mai.2011

HUECK, karin. *Ansiedade*. Revista Super Interessante: Abril, 2008. pg. 67 – 75.

MILLER, Jerry P. *O Milênio da Inteligência Competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PASSOS, Alfredo. *Inteligência competitiva: como fazer IC acontecer na sua empresa*. Ed. LCTE, 2005

PEREIRA, Frederico Cesar M (org). *Análise da implantação do processo de inteligência Competitiva em arranjos produtivos locais: estudo de caso do APL de software de Belo Horizonte*, 2010.

POLISTCHUK, Ilana. *Teorias da Comunicação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

PRUSAK, Laurence., MCGEE, James. *Gerenciamento Estratégico da Informação*. São Paulo: Elsevier, 1994 – 16º ed.

SILVEIRA, Henrique. *SWOT*. In: TARAPANOFF, Kira (org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UNB, 2001. Cap. 9, p. 209 – 226.

TARAPANOFF, Kira (org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UNB, 2001.

TARAPANOFF, Kira (org.). *Inteligência, informação e conhecimento*. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TOZETTO, Claudia. *Alcance de redes sociais no Brasil é maior que em outros países, diz estudo*. Disponível em: <http://migre.me/67J9n>. Acesso em: 07 nov.2011

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005. Cap. 4, p. 46 -53.

WIKIPEDIA. *Computador*. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Computador>>. Acesso em: 13 jan. 2011.

WIKIPEDIA. *Google*. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Google>. Acesso em: 25 abr. 2011.

WIKIPEDIA. *LinkedIn*. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/LinkedIn>. Acesso em: 25 abr. 2011.

WIKIPEDIA. *Twitter*. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Twitter> . Acesso em: 25 abr. 2011.

WIKIPEDIA. *Facebook*. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Facebook> . Acesso em: 25 abr. 2011.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA - ANÁLISE SWOT



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
 ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
 NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E GERENCIAL
 CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

ENTREVISTA

Esta entrevista será utilizada para coletar dados para um trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação, na Universidade Federal de Minas Gerais. Os temas centrais são Gestão da Informação, Inteligência Competitiva, Tecnologia, Internet e mídias sociais e análise SWOT.

Agradeço, desde já sua cooperação, que será muito importante para a realização desta pesquisa.

Os dados presentes nesta pesquisa são de caráter sigiloso, para fins exclusivamente acadêmicos.

Esta pesquisa é direcionada a profissionais de cargos de diretoria da empresa Easy Technology, que possuam mais de 2 (dois) anos na função e que atuem nos processos decisórios da empresa.

INFORMAÇÕES GERAIS

1 - Informe a natureza da organização?

- Empresa privada nacional de pequeno porte
- Empresa privada nacional de médio porte
- Empresa privada multinacional de pequeno porte
- Empresa privada multinacional de médio porte

2 - Qual seu cargo na organização?

3 - Há quantos anos você trabalha nesta organização?

4 - Qual é o seu nível educacional?

- Superior incompleto
- Superior completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

ANÁLISE INFORMACIONAL

Questões

1 – Na sua opinião, qual o papel das informações que recebe dos meios internos e externos à sua organização, formais (oficiais) e informais (não oficiais) para tomada de decisões relacionadas a seu trabalho?

2 – Que tipo de informação considera mais relevante para seu trabalho e decisões organizacionais?

- relacionadas à sua área de atuação/formação acadêmica
- relacionadas ao mercado de atuação da empresa
- relacionada à concorrência e outros setores de mercado
- Todas as alternativas
- Outras. Quais? _____

3 - Você considera a atividade de coleta, análise e disseminação de informações importante e necessária para o seu trabalho? Acredita que isto faz/faria alguma diferença para as atividades que executa diariamente?

4 - Em suas atividades, você também realiza a coleta de informações sobre o ambiente externo? Qual sua principal estratégia para se manter informado acerca do seu mercado de atuação?

5 - Informe quais são os principais concorrentes da organização por ordem de representatividade no mercado.

ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas como parte do planejamento estratégico dos negócios. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Para responder o questionário abaixo, basta marcar com um " X " no local desejado. Caso julgue necessário faça comentários a respeito desta questão no final do questionário para que sua avaliação possa ser considerada completa. Se desejar, outras informações podem ser inseridas para análise.

Questões

Análise do Ambiente Interno

Área de Marketing

Relacionamento com os clientes

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Políticas de fidelização		
Cumprimento de compromissos		
Grau de satisfação		
Valor do cliente		
Personalização e customização		

Website

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Estrutura		
Aspecto Visual		
Conteúdo		
Notoriedade		
Divulgação		
Nº de Visitantes		

Serviço de Suporte

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Garantias		
Troca de produtos		
Material de substituição		
Tratamento das reclamações		
Respeito dos prazos		
Qualidade do serviço		
Imagem do serviço pré-venda		
Imagem do serviço pós-venda		

Área Financeira

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Resultados líquidos		
Resultados/vendas		
Rentabilidade economica		
Rentabilidade financeira		
Prazo médio dos recebimentos		
Necessidades de financiamento		

Produto

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Desempenho do produto		
Embalagem (design)		
Imagem da marca		
Desenvolvimento de novos produtos		
Capacidade de inovação		

Preço

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Margem		
Política de descontos		
Política de financiamento		
Política Promocionais		
Elasticidade		
Preço x valor atribuído p/ cliente		

Distribuição

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Cobertura		
Parcerias		
Pontos de vendas		
Imagem dos distribuidores		

Comunicação

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Notoriedade da Empresa		
Notoriedade dos produtos		
Publicidade		
Relações Públicas		
Merchandising		
Newsletter		

Força de Vendas

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Número de vendedores		
Grau de motivação		
Desempenho		
Formação técnicas de vendas		

Área de Produção

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Tecnologias utilizadas		
Cumprimentos de prazos de fabrico		
Custos de produção		
Rentabilidade dos equipamentos		
Controlo de qualidade		
Flexibilidade de produção		

Vendas

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Volume de vendas		
Evolução das vendas		
Quota de mercado		

A área de Recursos Humanos

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Estilo de gestão de RH		
Número de Trabalhadores		
Políticas de recrutamento		
Grau de escolaridade		
Política de remuneração		
Motivação		
Adequação a funções desenvolvidas		

Análise do Ambiente Externo**Aspectos políticos e legais**

	Oportunidade	Ameaça
Situação política		
Políticas setoriais		
Legislação		
Regulamentos setoriais		

Aspectos económicos

	Oportunidade	Ameaça
Taxa de crescimento		
Emprego		
Inflação		
Taxa de juro		
Programas de incentivo		

Aspectos sociais, demográficos e culturais

	Oportunidade	Ameaça
Tendências demográficas		
Atitudes dos compradores		
Estilo de vida		

Fornecedores

	Oportunidade	Ameaça
Capacidade de negociação		
Capacidade de resposta		
serviço pré-venda		
serviço pós-venda		

Aspectos tecnológicos

	Oportunidade	Ameaça
Evolução tecnológica		
Inovação tecnológica		
Tempo de obsolescência		
Tecnologias alternativas		

Concorrência

	Oportunidade	Ameaça
Força da Imagem do concorrente		
Capacidade Financeira		
Capacidade de reação		
Produtos		
Preço		
Serviço pré-venda		
Serviço pós-venda		
Distribuição		
Comunicação		
Nível de satisfação do cliente		

A análise da concorrência deve ser realizada considerando os principais concorrentes e o líder de mercado.

Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Fatores críticos de sucesso são as variáveis e áreas da empresa que possuem maior prevalência no atingimento dos resultados desejados e que asseguram o bom desempenho da organização.

De acordo com enunciado acima, relacione quais são os principais FCS desta organização atualmente.

Descreva quais são os principais riscos da organização frente aos FCS.

Caso considere importante, faça comentários que detalhem e/ ou justifiquem as respostas acima. Se julgar necessária à análise, insira questões que não foram tratadas nesta pesquisa.

APÊNDICE B - RESPOSTAS DO ENTREVISTADO R.A.O - DIRETOR FINANCEIRO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
 ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
 NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E GERENCIAL
 CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

ENTREVISTA

Esta entrevista será utilizada para coletar dados para um trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação, na Universidade Federal de Minas Gerais. Os temas centrais são Gestão da Informação, Inteligência Competitiva, Tecnologia, Internet e mídias sociais e análise SWOT.

Agradeço, desde já sua cooperação, que será muito importante para a realização desta pesquisa.

Os dados presentes nesta pesquisa são de caráter sigiloso, para fins exclusivamente acadêmicos.

Esta pesquisa é direcionada a profissionais de cargos de diretoria da empresa Easy Technology, que possuam mais de 2 (dois) anos na função e que atuem nos processos decisórios da empresa.

INFORMAÇÕES GERAIS

1 - Informe a natureza da organização?

- Empresa privada nacional de pequeno porte
 Empresa privada nacional de médio porte
 Empresa privada multinacional de pequeno porte
 Empresa privada multinacional de médio porte

2 - Qual seu cargo na organização? *Diretor Financeiro*

3 - Há quantos anos você trabalha nesta organização? *15 anos*

4 - Qual é o seu nível educacional?

- Superior incompleto
 Superior completo
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado

ANÁLISE INFORMACIONAL

Questões

1 – Na sua opinião, qual o papel das informações que recebe dos meios internos e externos à sua organização, formais (oficiais) e informais (não oficiais) para tomada de decisões relacionadas a seu trabalho? *Os sistemas de informações colocados à disposição das empresas são muito importantes. Ter informações de como anda o mercado (externo e interno) é de suma importância para que o gestor possa aplicar de maneira eficiente os recursos colocados a sua disposição. No entanto, de nada adianta investir em produtos que o mercado deseja, se estes produtos não atenderem às necessidades deste mercado e é desta forma que os sistemas de informações internas podem auxiliar o gestor. Ninguém melhor para auxiliar às empresas a desenvolverem produtos mais eficientes que os profissionais que trabalham diretamente com estes clientes. É eles que estão em constante contato com os clientes, que ouvem suas reclamações e conhecem suas verdadeiras necessidades.*

2 – Que tipo de informação considera mais relevante para seu trabalho e decisões organizacionais?

- relacionadas à sua área de atuação/formação acadêmica
 relacionadas ao mercado de atuação da empresa
 relacionada à concorrência e outros setores de mercado
 Todas as alternativas
 Outras. Quais? _____

3 - Você considera a atividade de coleta, análise e disseminação de informações importante e necessária para o seu trabalho? *Acredita que isto faz/faria alguma diferença para as atividades que executa diariamente? Não tenho dúvida da importância da atividade de coleta, análise e disseminação das informações. O sistema de coleta e análise das informações podem determinar o ciclo de vida e rentabilidade de um produto. Se será um produto de sucesso ou de fracasso. No entanto, de nada adianta ter um bom sistema de coleta e análise das informações se não tiver uma boa política de repasse/disseminação destas informações, principalmente disseminação interna. Divulgar informações de como a empresa está situada no mercado, participação dos funcionários neste posicionamento e políticas de RH são importantes para deixar os funcionários motivados. De nada adianta ter uma boa política de RH, se estas informações não forem divulgadas.*

4 - Em suas atividades, você também realiza a coleta de informações sobre o ambiente externo? Qual sua principal estratégia para se manter informado acerca do seu mercado de atuação? *Para exercer minha atividade com qualidade a coleta de informações externas se coloca como uma atividade primordial. Para me manter informado consulto jornais, internet, revistas especializadas, etc.*

5 - Informe quais são os principais concorrentes da organização por ordem de representatividade no mercado. *TOTVS e Engesoft.*

ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas como parte do planejamento estratégico dos negócios. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Para responder o questionário abaixo, basta marcar com um " X " no local desejado. Caso julgue necessário faça comentários a respeito desta questão no final do questionário para que sua avaliação possa ser considerada completa. Se desejar, outras informações podem ser inseridas para análise.

Questões

Análise do Ambiente Interno

Área de Marketing

Relacionamento com os clientes

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Políticas de fidelização		x
Cumprimento de compromissos		x
Grau de satisfação	x	
Valor do cliente	x	
Personalização e customização	x	

Website

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Estrutura	x	
Aspecto Visual		x
Conteúdo	x	
Notoriedade		x
Divulgação		x
Nº de Visitantes		x

Serviço de Suporte

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Garantias	x	
Troca de produtos	x	
Material de substituição	x	
Tratamento das reclamações	x	
Respeito dos prazos		x
Qualidade do serviço	x	
Imagem do serviço pré-venda	x	
Imagem do serviço pós-venda	x	

Área Financeira

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Resultados Líquidos	x	
Resultados/vendas	x	
Rentabilidade economica	x	
Rentabilidade financeira	x	
Prazo médio dos recebimentos	x	
Necessidades de financiamento	x	

Produto

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Desempenho do produto	x	
Embalagem (design)		x
Imagem da marca	x	
Desenvolvimento de novos produtos	x	
Capacidade de inovação	x	

Preço

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Margem	x	
Política de descontos		x
Política de financiamento		x
Política Promocionais		x
Elasticidade	x	
Preço x valor atribuído p/ cliente	x	

Distribuição

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Cobertura	x	
Parcerias	x	
Pontos de vendas		x
Imagem dos distribuidores	x	

Comunicação

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Notoriedade da Empresa	x	
Notoriedade dos produtos	x	
Publicidade	x	
Relações Públicas	x	
Merchandising	x	
Newsletter	x	

Força de Vendas

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Número de vendedores		x
Grau de motivação	x	
Desempenho	x	
Formação técnicas de vendas	x	

Área de Produção

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Tecnologias utilizadas		x
Cumprimentos de prazos de fabrico		x
Custos de produção	x	
Rentabilidade dos equipamentos	x	
Controle de qualidade	x	
Flexibilidade de produção	x	

A área de Recursos Humanos

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Estilo de gestão de RH		x
Número de Trabalhadores	x	
Políticas de recrutamento		x
Grau de escolaridade	x	
Política de remuneração	x	
Motivação		x
Adequação a funções desenvolvidas	x	

Vendas

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Volume de vendas	x	
Evolução das vendas	x	
Quota de mercado		x

Análise do Ambiente Externo**Aspectos políticos e legais**

	Oportunidade	Ameaça
Situação política	x	
Políticas setoriais	x	
Legislação	x	
Regulamentos setoriais	x	

Aspectos econômicos

	Oportunidade	Ameaça
Taxa de crescimento	x	
Emprego	x	
Inflação		x
Taxa de juro		x
Programas de incentivo	x	

Aspectos sociais, demográficos e culturais

	Oportunidade	Ameaça
Tendências demográficas	x	
Atitudes dos compradores	x	
Estilo de vida	x	

Fornecedores

	Oportunidade	Ameaça
Capacidade de negociação	x	
Capacidade de resposta	x	
serviço pré-venda	x	
serviço pós-venda	x	

Aspectos tecnológicos

	Oportunidade	Ameaça
Evolução tecnológica	x	
Inovação tecnológica	x	
Tempo de obsolescência		x
Tecnologias alternativas	x	

Concorrência

	Oportunidade	Ameaça
Força da Imagem do concorrente		x
Capacidade Financeira	x	
Capacidade de reação		x
Produtos	x	
Preço	x	
Serviço pré-venda	x	
Serviço pós-venda	x	
Distribuição	x	
Comunicação	x	
Nível de satisfação do cliente	x	

A análise da concorrência deve ser realizada considerando os principais concorrentes e o líder de mercado.

Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Fatores críticos de sucesso são as variáveis e áreas da empresa que possuem maior prevalência no atingimento dos resultados desejados e que asseguram o bom desempenho da organização.

De acordo com enunciado acima, relacione quais são os principais FCS desta organização atualmente. Resposta: *Acredito que os Departamentos Comercial e de Suporte são onde estão os principais FCS da empresa. O comercial porque é a cada da empresa. É através dos profissionais que atual neste Departamento que o cliente fica conhecendo a empresa. Um profissional mal treinado neste Departamento ou que se coloque de maneira inadequada fará com que o cliente não tenha uma primeira boa impressão sobre a empresa. Já o Departamento de Suporte é o nosso principal pós-venda. Um cliente que compra o produto e não fica satisfeito com o pós-venda, simplesmente não volta a comprar.*

Descreva quais são os principais riscos da organização frente aos FCS. Resposta: *Aliado a um bom produto que atende às necessidades do mercado, temos funcionários altamente qualificado em todas às posições da empresa. Fazemos parte de um mercado dinâmico, que esta em constante mudança. Matérias-primas que utilizávamos e eram top há bem pouco tempo, hoje já são obsoletas. Profissionais que ontem eram abundantes no mercado, hoje são disputadíssimos. Acredito que o principal risco que a organização corre hoje é não conseguir encontrar/captar os profissionais que necessita para colocar em suas posições chaves.*

Caso considere importante, faça comentários que detalhem e/ ou justifiquem as respostas acima. Se julgar necessária à análise, insira questões que não foram tratadas nesta pesquisa.



APÊNDICE C - RESPOSTAS DO ENTREVISTADO M.P.F - DIRETOR ADMINISTRATIVO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
 ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
 NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E GERENCIAL
 CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

ENTREVISTA

Esta entrevista será utilizada para coletar dados para um trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação, na Universidade Federal de Minas Gerais. Os temas centrais são Gestão da Informação, Inteligência Competitiva, Tecnologia, Internet e mídias sociais e análise SWOT.

Agradeço, desde já sua cooperação, que será muito importante para a realização desta pesquisa.

Os dados presentes nesta pesquisa são de caráter sigiloso, para fins exclusivamente acadêmicos.

Esta pesquisa é direcionada a profissionais de cargos de diretoria da empresa Easy Technology, que possuam mais de 2 (dois) anos na função e que atuem nos processos decisórios da empresa.

INFORMAÇÕES GERAIS

1 - Informe a natureza da organização?

- Empresa privada nacional de pequeno porte
 Empresa privada nacional de médio porte
 Empresa privada multinacional de pequeno porte
 Empresa privada multinacional de médio porte

2 - Qual seu cargo na organização?

Diretor Administrativo

3 - Há quantos anos você trabalha nesta organização?

5 anos

4 - Qual é o seu nível educacional?

- Superior incompleto
 Superior completo
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado

ANÁLISE INFORMACIONAL

Questões

1 – Na sua opinião, qual o papel das informações que recebe dos meios internos e externos à sua organização, formais (oficiais) e informais (não oficiais) para tomada de decisões relacionadas a seu trabalho? *São muito importantes, pois precisamos saber o que o mercado pensa a nosso respeito. Essa análise pode mudar a forma atual de tomada de decisões.*

2 – Que tipo de informação considera mais relevante para seu trabalho e decisões organizacionais?

- relacionadas à sua área de atuação/formação acadêmica
 relacionadas ao mercado de atuação da empresa
 relacionada à concorrência e outros setores de mercado
 Todas as alternativas
 Outras. Quais? _____

3 - Você considera a atividade de coleta, análise e disseminação de informações importante e necessária para o seu trabalho? Acredita que isto faz/faria alguma diferença para as atividades que executa diariamente?

Sim, com toda certeza.

4 - Em suas atividades, você também realiza a coleta de informações sobre o ambiente externo? Qual sua principal estratégia para se manter informado acerca do seu mercado de atuação?

Procuo manter-me sempre atualizado e a forma que utilizo para isso é participando de palestras, workshops etc. Desta forma, encontro colegas de profissão e assim fico por dentro das novidades.

5 - Informe quais são os principais concorrentes da organização por ordem de representatividade no mercado.

TOTVS, Benner, Engesoft, Skill Informática, Tecnocred.

ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas como parte do planejamento estratégico dos negócios. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas como parte do planejamento estratégico dos negócios. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Questões

Análise do Ambiente Interno

Área de Marketing

Relacionamento com os clientes

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Políticas de fidelização		X
Cumprimento de compromissos	X	
Grau de satisfação	X	
Valor do cliente	X	
Personalização e customização	X	

Website

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Estrutura		X
Aspecto Visual		X
Conteúdo	X	
Notoriedade	X	
Divulgação	X	
Nº de Visitantes	X	

Serviço de Suporte

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Garantias	X	
Troca de produtos	X	
Material de substituição	X	
Tratamento das reclamações		X
Respeito dos prazos	X	
Qualidade do serviço	X	
Imagem do serviço pré-venda	X	
Imagem do serviço pós-venda		X

Área Financeira

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Resultados líquidos	X	
Resultados/vendas	X	
Rentabilidade econômica	X	
Rentabilidade financeira	X	
Prazo médio dos recebimentos	X	
Necessidades de financiamento		X

Produto

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Desempenho do produto	X	
Embalagem (design)	X	
Imagem da marca	X	
Desenvolvimento de novos produtos		X
Capacidade de inovação		X

Preço

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Margem	X	
Política de descontos		X
Política de financiamento		X
Política Promocionais		X
Elasticidade	X	
Preço x valor atribuído p/ cliente	X	

Distribuição

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Cobertura	X	
Parcerias	X	
Pontos de vendas		X
Imagem dos distribuidores	X	

Comunicação

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Notoriedade da Empresa	X	
Notoriedade dos produtos	X	
Publicidade	X	
Relações Públicas	X	
Merchandising	X	
Newsletter	X	

Força de Vendas

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Número de vendedores		X
Grau de motivação	X	
Desempenho		X
Formação técnicas de vendas	X	

Área de Produção

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Tecnologias utilizadas	X	
Cumprimentos de prazos de fabrico	X	
Custos de produção	X	
Rentabilidade dos equipamentos	X	
Controle de qualidade	X	
Flexibilidade de produção	X	

Vendas

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Volume de vendas	X	
Evolução das vendas	X	
Quota de mercado	X	

A área de Recursos Humanos

	Ponto Forte	Ponto Fraco
Estilo de gestão de RH		X
Número de Trabalhadores	X	
Políticas de recrutamento		X
Grau de escolaridade	X	
Política de remuneração		X
Motivação		X
Adequação a funções desenvolvidas	X	

Análise do Ambiente Externo**Aspectos políticos e legais**

	Oportunidade	Ameaça
Situação política	X	
Políticas setoriais	X	
Legislação	X	
Regulamentos setoriais	X	

Aspectos econômicos

	Oportunidade	Ameaça
Taxa de crescimento	X	
Emprego	X	
Inflação		X
Taxa de juro		X
Programas de incentivo	X	

Aspectos sociais, demográficos e culturais

	Oportunidade	Ameaça
Tendências demográficas	X	
Atitudes dos compradores	X	
Estilo de vida	X	

Fornecedores

	Oportunidade	Ameaça
Capacidade de negociação	X	
Capacidade de resposta	X	
serviço pré-venda	X	
serviço pós-venda	X	

Aspectos tecnológicos

	Oportunidade	Ameaça
Evolução tecnológica	X	
Inovação tecnológica	X	
Tempo de obsolescência		X
Tecnologias alternativas	X	

Concorrência

	Oportunidade	Ameaça
Força da Imagem do concorrente	X	
Capacidade Financeira		X
Capacidade de reação		X
Produtos		X
Preço	X	
Serviço pré-venda		X
Serviço pós-venda		X
Distribuição		X
Comunicação		X
Nível de satisfação do cliente	X	

A análise da concorrência deve ser realizada considerando os principais concorrentes e o líder de mercado.

Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Fatores críticos de sucesso são as variáveis e áreas da empresa que possuem maior prevalência no atingimento dos resultados desejados e que asseguram o bom desempenho da organização.

De acordo com enunciado acima, relacione quais são os principais FCS desta organização atualmente.

Avalio que atualmente sejam os métodos e padrões de construção de software; logística de pessoal; gestão de projetos e know how da empresa.

Descreva quais são os principais riscos da organização frente aos FCS. *Atualmente à alta direção está aberta a novas estratégias e atenta a perspectivas de mudanças organizacionais que possam torná-la mais competitiva. Caso isso não ocorresse na organização seria um risco realizar mudanças neste momento, implantar novas áreas, aceitar novos projetos, pois estes poderiam não ser bem sucedidos.*

Caso considere importante, faça comentários que detalhem e/ ou justifiquem as respostas acima. Se julgar necessária à análise, insira questões que não foram tratadas nesta pesquisa.