

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Rosalicy da Costa Ferreira

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA:
proposta de uso para a empresa PC Sistemas**

Belo Horizonte
2011

Rosalicy da Costa Ferreira

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA:
proposta de uso para a empresa PC Sistemas**

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial - NITEG, no curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Orientador: Profa. Mônica Erichsen 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 ***"Inteligência competitiva: proposta de uso para a empresa PC Sistemas"*** autoria de **Rosalicy da Costa Ferreira** aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

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

Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves
Escola de Ciência da Informação - UFMG

Data de aprovação: Belo Horizonte, 21 de outubro de 2011

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo incentivo constante.

Ao meu noivo Frederico, por seu amor e companheirismo.

A minha orientadora, prof. Dra. Mônica Erichsen Nassif, pelo interesse e apoio demonstrados desde o início.

Aos meus colegas e amigos da PC Sistemas, os quais, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta monografia.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo desenvolver uma proposta de Inteligência Competitiva para os departamentos de marketing e comercial da empresa PC Sistemas, que atua no segmento de desenvolvimento de software. Por meio de uma entrevista semiestruturada com os diretores dos departamentos supracitados, a respeito do tema Inteligência Competitiva, percebeu-se que o monitoramento do mercado é feito por meio de análises dos concorrentes e oportunidades de mercado, entretanto, não existe um direcionamento para as informações levantadas. Segundo os entrevistados, os dados gerados são muito sintéticos, o que dificulta algumas estratégias. Dessa forma, relatórios mais analíticos a respeito da avaliação geral da cadeia de abastecimento; a quantidade total de empresas de um determinado segmento; ações da concorrência e tendências de mercado irão contribuir para a tomada de decisões. Entretanto, como estas informações não são contempladas em um único documento ou pesquisa, os diretores não sabem ao certo se elas existem. Nesse contexto, espera-se que com a implementação dessa proposta, a PC Sistemas possa gerir os dados coletados, transformando-os em informações úteis, que se bem analisadas irão gerar um conhecimento do mercado e consequentemente vantagem competitiva para a organização.

Palavras-chave: Inteligência competitiva. Conhecimento. Informação. PC Sistemas.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAD	–	Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores
ABRAIC	–	Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva
BI	–	Business Intelligence
CRM	–	Customer Relationship Management
ERP	–	Enterprise Resource Planning
IBGE	–	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IC	–	Inteligência Competitiva
ISO	–	International Organization for Standardization
WMS	–	Warehouse Management System
SWOT	–	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 Gestão da informação.....	8
2.2 Inteligência competitiva.....	9
2.2.1 Identificação das necessidades de informação.....	11
2.2.2 Coleta das informações.....	11
2.2.3 Classificação e tratamento das informações	11
2.2.4 Análise das informações	12
2.2.5 Disseminação das informações.....	12
3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA	13
4. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	14
4.1 Infraestrutura	19
4.2 Cronograma.....	19
4.3 Orçamento.....	20
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	22
REFERÊNCIAS	23

1. INTRODUÇÃO

Acompanhar as mudanças do mercado competitivo torna-se cada vez mais complexo para as organizações, que precisam essencialmente entender e antecipar o posicionamento de seus concorrentes. Para mudar este quadro, conseguindo assim superar as dificuldades e obter vantagem competitiva, a organização precisará implantar a atividade de Inteligência Competitiva (IC), que segundo Gomes e Braga (2001), é um processo sistemático e ético para fornecer informações estratégicas e úteis para a tomada de decisão, convertendo informação em inteligência, gerando assim vantagem competitiva sustentável para a empresa.

Em razão da crescente competitividade do mercado e do surgimento constante de novos negócios, o mundo globalizado apresenta-se cada vez mais complexo, com transformações sociais, políticas e econômicas acontecendo em ritmo acelerado. Estando em um ambiente complexo e mutável, as organizações têm procurado exercitar diferentes estratégias de competição com o propósito de sobreviverem neste ambiente exigente.

Neste contexto, onde as organizações e a tecnologia sofrem transformações constantes, trazendo inovações e necessidades de mudanças técnicas, conceituais e culturais, faz-se necessário buscar meios que mantenham as organizações sintonizadas com tais mudanças. Sendo assim, tomar decisões assertivas, no tempo certo, implica um acesso a informações relevantes ao contexto. Identificar, analisar e disponibilizar tais informações para tomada de decisões é um dos objetivos de um projeto de IC.

Entretanto, em função da dificuldade de criar um departamento de IC, seja pela falta de conhecimento dos gestores de sua real importância, seja pela demanda de recursos financeiros e de pessoal, algumas organizações optam por desenvolver um projeto inicialmente simples, ainda prematuro em sua essência, investindo assim poucos recursos. Primeiramente implantam a IC para um departamento, para só após a obtenção dos primeiros resultados, disseminar para outros departamentos (ou não).

Conforme Drucker (1990), “informação é o principal capital intelectual do executivo e é ele quem deve decidir que informação precisa e como usá-la”; dessa forma, onde a informação é um insumo essencial e estratégico para as instituições exercerem suas atividades, é igualmente importante saber administrar essa informação, transformando-a em diferencial estratégico.

Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo é desenvolver uma proposta de IC para os departamentos de marketing e comercial da empresa PC Sistemas.

Quanto aos objetivos específicos, este estudo buscou:

- a) avaliar como é realizada a coleta, análise e distribuição das informações;
- b) analisar quais informações são mais relevantes para a empresa.

A justificativa pela escolha do tema e empresa é de natureza profissional, onde a autora tenta compreender como é realizada a gestão da informação na empresa em que atua, além de auxiliar a organização na estruturação de uma área de gestão da informação. Por sua vez, a relevância deste projeto reside em aprimorar a gestão da informação na PC Sistemas, transformando-a em um produto de apoio à tomada de decisão, além de contribuir para a sistematização do conhecimento deste tema no campo da Ciência da Informação.

Para alcançar os objetivos, o trabalho foi desenvolvido no período de abril a outubro de 2011 e utilizou como base de estudo, pesquisa bibliográfica por meio de livros e artigos, bem como pesquisa de campo.

A pesquisa de caráter qualitativo foi realizada no ambiente da empresa, onde a amostragem selecionada de forma intencional, foi composta por dois diretores de um total de dez, em função do projeto de IC ser primeiramente implementado para atender a dois departamentos, marketing e comercial. A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com os diretores dos departamentos supracitados.

A pesquisa buscou identificar como é coletada, armazenada, analisada e distribuída a informação nos setores de marketing e comercial e quais informações são mais importantes para estes.

Ao encerrar a coleta de dados, realizou-se a análise comparativa das respostas e suas respectivas considerações, para em seguida formular a proposta que fosse de encontro às necessidades destes departamentos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial utilizado neste estudo abordará a gestão da informação, enfatizando sua importância no contexto atual. Será abordado também, todo o processo de Inteligência Competitiva e no decorrer do trabalho serão discutidos os conceitos, servindo como fundamentação para a conclusão deste estudo.

2.1 Gestão da informação

O processo de gestão da informação aplicado a uma empresa é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos que criam, reúnem, selecionam, avaliam e distribuem informações necessárias, atuais e precisas para que os gestores possam tomar as suas decisões. Dessa forma, a gestão da informação tem por objetivo “identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação; ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais (TARAPANOF, 2001, p. 44)”.

Sendo assim, uma análise ambiental baseada em informações poderá trazer vantagem competitiva sustentável para a empresa, que irá melhor utilizar seus pontos fortes, identificar e amenizar seus pontos fracos, captar e usufruir das oportunidades externas e evitar as ameaças externas.

Para Carvalho (2001), o uso da informação com valor estratégico vem sendo cada vez mais utilizado nas organizações, pois a informação passa a ser um elemento estruturante, contribuindo com eficácia para o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Davenport (1998), uma estratégia empresarial é definida a partir de certo número de informações; entretanto, em alguns planos estratégicos, as estratégias não funcionam porque a informação não é de qualidade. Portanto, é importante realizar a gestão da informação, para se tomar decisões estratégicas mais assertivas. Dessa forma, a organização deve buscar um modelo de gerenciamento de informação mais adequado à sua realidade, sendo que este modelo deve ser pertinente ao modelo de gestão da empresa.

Contudo, a construção de sistemas de informação para garantir um fluxo de informação adequado, reforça o acesso ao conhecimento para a tomada de decisões nesses espaços, uma vez que a informação está ligada ao conhecimento do ambiente interno e também do externo.

Nesse contexto, utilizar uma metodologia de captação, tratamento e análise de informações, como propõe a Inteligência Competitiva, faz com que as organizações transformem a informação bruta em informação estratégica (inteligência).

2.2 Inteligência competitiva

O termo Inteligência Competitiva (IC) depara-se sob muitos significados. Do ponto de vista de autores pioneiros, como Tarapanoff (2001), a IC é uma metodologia que permite o monitoramento informacional do ambiente, complementa Carvalho (2001) que ela proporciona um sistema de coleta, tratamento, análise e disseminação sistemática de informação estratégica para a organização.

Segundo Valentim (2002), a definição de IC está muito ligada à noção de processo que irá permitir a geração de produtos de inteligência, que facilitam e otimizam a tomada de decisão no âmbito tático e estratégico. Dessa mesma forma, Pozzebon, Freitas e Petrini (1997), relatam que a Inteligência Competitiva é parte do processo de inteligência organizacional, que visa garantir a competitividade da organização.

Para Rezende (2002), a IC é um processo sistematizado de obtenção de informação estratégica para a organização estabelecer uma estratégia informacional mapeada, demonstrando as fontes de informação necessárias para sua atuação competitiva.

Os termos são muito próximos e relacionados, já que a ação de um incide na ação do outro; além disso, as tecnologias de informação fazem parte desse contexto. Sendo assim, a denominação utilizada pela ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva - para descrever a IC e que sintetiza os vários termos, descreve esta como uma atividade de inteligência voltada para o mundo dos negócios, ou seja, para o ambiente competitivo, que busca a manutenção ou desenvolvimento de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

O funcionamento da atividade de IC pode ser descrito por meio de etapas e para Miller (2002, p. 37) elas se dividem em quatro fases, que são:

- a) Identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência;
- b) Coleta de informações;
- c) Análise da informação e sua transformação em inteligência;
- d) Disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões.

Para Teixeira (2000), existem nove passos que devem ser seguidos para se iniciar um projeto de IC em uma organização; são eles:

- a) Definir os temas de interesse;

- b) Mapear o ambiente competitivo;
- c) Identificar as fontes de informação pertinentes;
- d) Efetuar uma pesquisa preparatória de material básico a respeito de cada tema, para estabelecer um contexto de análise;
- e) Definir a estratégia de coleta de informações;
- f) Implantar a atividade de pesquisa, coleta e registro das informações;
- g) Identificar especialistas para apoiarem à análise;
- h) Definir os métodos de análise que serão empregados;
- i) Criar as bases de dados de referência para cada tema.

A partir das várias definições, a Inteligência Competitiva apresenta-se como importante aliada estratégica das empresas, que dependem em grande parte de produtos intangíveis e serviços; entretanto, para assegurar que um sistema de IC seja eficiente e eficaz é preciso considerar todas as etapas do ciclo da inteligência, conforme ilustra FIG.1.

FIGURA 1 - Ciclo de inteligência



Fonte: Adaptado do modelo de Degent (1986, p.78).

Dessa forma, uma atividade de IC só termina quando a informação validada e analisada é entregue ao tomador de decisão, no formato e tempo adequados.

A partir destes conceitos, serão analisadas as etapas da Inteligência Competitiva sob a ótica de Teixeira (2000).

2.2.1 Identificação das necessidades de informação

Os clientes da atividade de IC são os usuários dos produtos que a atividade vai gerar. Sendo assim, todo projeto de IC deve ser realizado no sentido de atender às demandas desses usuários, oferecendo serviços customizados com informações que possam antecipar a tomada de decisões.

As demandas dos setores podem ser levantadas a partir de entrevistas semi estruturadas a respeito de suas necessidades de informações. Nestas entrevistas serão identificadas as questões relevantes que serão constantemente monitorados pelos integrantes do sistema de inteligência, conforme relata Chaves et. al. (2006).

2.2.2 Coleta das informações

O processo de coleta requer a segurança de que a informação possa ser verificada em várias fontes diferentes, porém, é necessário um número limite de fontes, para que não haja desperdício de tempo com busca de informações já conhecidas.

As fontes podem ser identificadas como primárias e secundárias, sendo que as fontes primárias não estão publicadas, pois trata de opiniões e conhecimentos não confidenciais de pessoas influentes na área, dotados de alguma especialização e/ou conhecimento de mercado e concorrência. Já as fontes secundárias são as já publicadas e divulgadas. Por sua vez, as fontes ainda podem ser classificadas como internas que são as produzidas pela própria empresa e seus funcionários, e externas, que são produzidas fora da empresa, sendo neste contexto, de suma relevância para a atividade de IC.

2.2.3 Classificação e tratamento das informações

As informações podem ser recuperadas e classificadas a partir de seu título, estrutura (fontes formais e informais), confiabilidade (alta, média, baixa), conteúdo (fontes primárias e secundárias) e relevância (alta, média, baixa).

Para tornar possível à recuperação da informação, é necessário que o trabalho de organização, classificação, indexação e de resumo sejam realizados, e os dados coletados sejam dispostos em planilhas para que sejam rapidamente visualizados e até comparados com outros dados.

2.2.4 Análise das informações

A análise das informações é uma das etapas mais importantes do processo de IC, e a que mais demanda profissional capacitado para transformar informações em conhecimentos aplicáveis (selecionar e tratar informações relevantes) com o objetivo de oferecer suporte à tomada de decisão.

Para Chaves et. al. (2006), por mais automatizado que seja o processo, a importância do trabalho humano no processo de avaliação da relevância e credibilidade das informações deve ser considerado, uma vez que ele visa agregar valor à sua formatação final.

2.2.5 Disseminação das informações

Nesta etapa acontece a entrega da informação, que deverá ser feita de maneira inteligente e analisada, além de se ter a preocupação com a linguagem que deve ser fácil e acessível aos envolvidos na atividade de IC.

O método de comunicação depende de um ou vários fatores como, por exemplo, a natureza da informação, urgência, confidencialidade e demanda instantânea dos setores. Para Carvalho (2001, p. 6), a “disseminação da informação e do conhecimento depende de modo significativo do mediador, do profissional da informação que cada vez mais se destaca na filtragem da informação através da comunicação formal e informal”.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A PC Sistemas é uma empresa especializada no desenvolvimento de software de gestão para empresas do setor atacadista distribuidor. Surgiu em 1986, na cidade de Belo Horizonte (MG), com o propósito de criar soluções seguras, eficientes e práticas para os clientes.

Hoje, já com mais de duas décadas, a PC Sistemas está estrategicamente localizada no território nacional, com unidades de negócios nas principais capitais e centros de suporte em várias regiões do país, reúne um grande capital intelectual e estrutura física completa, conforme dados do site institucional.

Possui aproximadamente três mil clientes em sua carteira, mais de 400 funcionários distribuídos em nove unidades, além de deter 27% do mercado atacadista distribuidor, conforme o ranking 2010 da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados - ABAD/Nielsen¹.

A PC Sistemas comercializa o software denominado WinThor e também módulos adicionais (Contábil, CRM WMS, Planejamento Estratégico, BI, entre outros) conforme demanda do público que atende.

Apesar de toda a estrutura existente, e da *expertise* que detém do mercado de software, a PC Sistemas ainda é incipiente na gestão da informação e na geração de valor a partir desta.

Simultaneamente, o mercado apresenta-se cada vez mais dinâmico, exigindo muito das empresas de software, que ainda lidam com o surgimento constante de novos concorrentes, sejam empresas ou desenvolvedores autônomos. Somam-se a este fato, as novas exigências fiscais e tributárias que são impostas pelo governo às empresas, o que “obriga” os sistemas de gestão se adequar para atender essa nova realidade, como a nota fiscal eletrônica, por exemplo.

Por sua vez, o avanço tecnológico também não para, exigindo que as empresas se atualizem e tomem consciência da importância de qualificar seus empregados, para conseguir manter seus atuais clientes, não perder a excelência de seus serviços e ampliar sua atuação no mercado.

Para a PC Sistemas, seu crescimento no mercado é reflexo do bom trabalho e da atuação séria e comprometidos, além de uma postura pautada nos valores humanos, no respeito às necessidades do cliente e comprometimento com o seu negócio.

¹ Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados - ABAD. Disponível em: <<http://www.abad.com.br/dados/ranking.shtml>>. Acesso em: 27 de abr. de 2011.

4. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Seguindo a estrutura definida por Teixeira (2000), esse projeto consiste das seguintes etapas:

- A. Definir os temas de interesse;
- B. Mapear o ambiente competitivo;
- C. Identificar as fontes de informação pertinentes;
- D. Definir a estratégia de coleta de informações;
- E. Identificar especialistas para apoiarem à análise;
- F. Definir os métodos de análise que serão empregados.

Os clientes da atividade de IC são os departamentos de marketing e comercial da empresa PC Sistemas, visto que esta atividade será iniciada nestes departamentos e somente depois discutir-se-á a necessidade da implantação da atividade em outras áreas da organização.

Sendo assim, a proposta de IC estará focada no sentido de atender às demandas desses setores, oferecendo serviços customizados com informações que possam antecipar a tomada de decisões dos diretores.

A. Definir os temas de interesse

A partir das entrevistas com os dois diretores, foram detectados pontos cruciais a serem monitorados, conforme descrito abaixo:

Diretoria de marketing

- Mercado consumidor (legislação);
- Novas empresas no mercado;
- Viabilidade de novos produtos;
- Inovações da concorrência e sua eficácia no mercado.

Diretoria comercial

- Necessidades do público alvo;
- Principais aspectos dos concorrentes: forças e fraquezas;

- Ações da concorrência de forma mais analítica;
- Canais alternativos para distribuição;
- Segmento atacadista distribuidor em geral.

B. Mapear o ambiente competitivo

A partir das entrevistas com os dois diretores definiram-se os fatores críticos de sucesso da PC Sistemas, e também a matriz SWOT apresentada no QUADRO 1.

- Melhoria na qualidade dos serviços prestados aos clientes;
- Obtenção de novas parcerias estratégicas;
- Redução de custos operacionais e administrativos;
- Ação da concorrência;
- Certificação ISO 9001.

QUADRO 1 - Matriz SWOT da PC Sistemas

	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Know How</i> • Presente em todo o território nacional. • Produto único para pequenos, médios e grandes empresários. • Reconhecimento da marca e liderança no segmento de atuação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice insuficiente de treinamentos de capacitação para equipe. • Ausência de governança de TI. • Planejamento de lançamento de novos produtos.
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda por novas soluções/obrigações fiscais. • Novos segmentos. • Parcerias com empresas, associações e sindicatos (relacionados ao público alvo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes concorrentes atuando no mesmo setor. • Comunidades virtuais. • Perda de talentos. • Escassez de mão de obra especializada.

FONTE: Elaborado pela autora.

C. Identificar as fontes de informação pertinentes

Após análise das entrevistas, identificou-se como fontes pertinentes, as descritas abaixo, entretanto, é importante ressaltar, que o acompanhamento destas fontes será sistemático.

Fontes internas

Serão consultados relatórios anuais de faturamento da empresa, relatórios mensais de vendas, relatórios de atendimento, relatórios do departamento de inovação, além de relatórios diversos extraídos do sistema Salesforce.

Ocorrerão também entrevistas com os Gerentes de Negócio (responsáveis pela venda do sistema), Agentes de Atendimento da CR (Central de Relacionamento) e pessoas consideradas chave pela organização. Haverá também coleta de informações em reuniões estratégicas regionais além dos workshops anuais promovidos pela empresa.

Fontes externas

Serão consultados os sites listados abaixo:

- Site e publicações da Associação das Empresas de Tecnologia da Informação - ASSESPRO;
- Sites governamentais;
- Periódicos científicos das áreas de Marketing, Administração e Tecnologia da Informação;
- Sites das empresas concorrentes;
- Site e publicações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE;
- Sites de reclamações;
- Site da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados - ABAD;
- Listas de discussões (comunidades virtuais) com temáticas relacionadas à empresa, seus produtos e serviços e sua área de atuação.

C. Definir a estratégia de coleta de informações

Após análise das necessidades de informação, chegou-se a conclusão que a coleta de dados poderá ser realizada pelo método de vigilância e pesquisa. Segundo Degent (1986, p. 80), a “vigilância consiste na exploração passiva dos múltiplos aspectos do ambiente na procura dos sinais de mudança, sem focalizar nenhum destes aspectos particularmente” e a pesquisa consiste na exploração ativa e detalhada de determinado aspecto do ambiente.

Sendo assim, as informações serão vigiadas constantemente, e caso haja algum sinal de mudança no ambiente, partir-se-á para a pesquisa sobre o possível impacto desta mudança sobre a empresa.

D. Identificar especialistas para apoiarem à análise

Acredita-se que para uma melhor composição dessa área, que seja contratado um profissional de IC para gerenciar a atividade e um assistente para apoiá-lo.

A PC Sistemas também poderá contar com o apoio de uma empresa de consultoria em Inteligência Competitiva, principalmente no tocante a implantação e levantamento das necessidades de informação, além dos profissionais que já possui.

Quanto às competências necessárias para gerir os trabalhos, o gerente de IC deverá ser habilitado em alguns pontos chave como análise de informações, percepção de necessidades de informação, capacidade investigativa e gestão estratégica, visando assim manter a qualidade da informação produzida e aprimorar sua utilização. Este profissional terá como atribuições:

- Coordenar o processo de IC;
- Definir e solicitar a coleta de dados não disponíveis na organização;
- Analisar as informações recebidas;
- Gerar os produtos finais;
- Adequar o meio de disseminação da informação, conforme critérios pré-definidos;
- Manter a qualidade das informações geradas;
- Sensibilizar continuamente a organização sobre a importância da IC.

Por sua vez, o Assistente de Inteligência Competitiva deverá ter aptidões para coletar, classificar e analisar as informações, redigir textos e conhecer o segmento da empresa. Deve possuir um comportamento ético e sigiloso, pois será responsável por:

- Coletar dados e informações solicitadas;
- Filtrar os dados coletados;
- Auxiliar no monitoramento do ambiente interno e externo;
- Auxiliar na elaboração dos modelos de entrevistas;
- Manter a base de dados atualizada.

E. Definir os métodos de análise que serão empregados

Para Miller (2002), uma vez reunidas as informações necessárias, é preciso identificar padrões e tendências significativos, buscar *insights* exclusivos e relações até então não detectadas entre os dados. Para proceder com essa análise, deve-se verificar a relevância, confiabilidade e precisão, bem como interpretar e transformar estes dados em informações gerenciais.

Para a classificação do dado segundo a relevância, deve-se levar em conta para quem esse dado é relevante. Por sua vez, a confiabilidade é definida por meio da avaliação das fontes destes dados. Já a avaliação para verificar a precisão dos dados consiste na avaliação da essência contida nestes dados. Por fim, a interpretação é a agregação e correlação de dados obtidos na procura de padrões que possam ser transformados em informações gerenciais.

Por fim, é importante que o processo de divulgação das informações seja racionalizado, para que os diretores não recebam informações desnecessárias. Nesse contexto, segundo Degent (1986), o processo de divulgação deve ser gerido de acordo com três diretrizes básicas: canalizar as informações necessárias, racionalizar as informações (eliminando o que não for importante) e coletar e transmitir dados no momento oportuno.

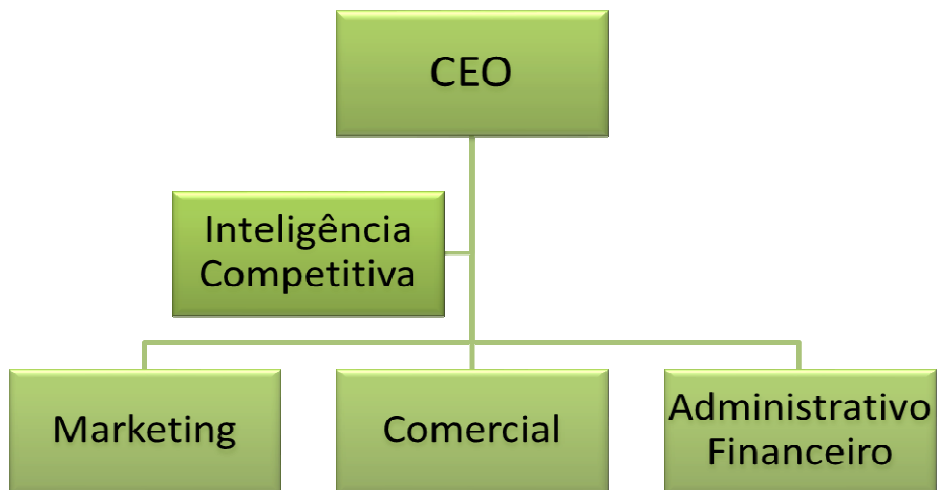
No caso da PC Sistemas, as informações poderão ser fornecidas por e-mail ou relatórios impressos, conforme preferência de cada diretor. Entretanto, qualquer que seja o formato de disseminação escolhido, é fundamental que as informações sejam bem organizadas e focadas nas questões relevantes e estratégicas, identificadas nas entrevistas iniciais.

4.1 Infraestrutura

Para a implementação das atividades de IC, inicialmente não será necessário criar um espaço exclusivo, visto que irá atuar apenas em dois departamentos, que atualmente se localizam em uma mesma sala. Sendo assim, a organização irá disponibilizar as baias (escrivaninha, computador, impressora e telefone) para as pessoas que forem conduzir as atividades de IC. Entende-se também como necessário a utilização do sistema Salesforce, que irá armazenar as informações.

Considerando-se o organograma atual da PC Sistemas, foi proposta a inclusão de uma estrutura de Inteligência Competitiva subordinada ao CEO, dessa forma, não se caracteriza como um departamento, conforme exemplifica a FIG.2.

FIGURA 2 - Inclusão da área de IC no organograma da PC Sistemas



FONTE: Elaborado pela autora.

4.2 Cronograma

Estipulou-se um prazo de 3 meses para implantar e validar a proposta de IC. Dessa forma, para garantir que todo o processo aconteça corretamente dentro do prazo sugerido, propõe-se o cronograma apresentado no QUADRO 2.

QUADRO 2 - Cronograma de implantação do projeto de IC

Ação	Prazo	Descrição da atividade
1. Mapear o ambiente competitivo.	15 dias	Levantar atores (parceiros, concorrentes, clientes) visão do macro ambiente.
2. Efetuar uma pesquisa preparatória de material básico.	10 dias	Levantar com os diretores temas de interesse e fontes pessoais.
3. Definir os temas de interesse.	5 dias	Classificar os temas de acordo com a sua relevância.
4. Identificar as fontes de informação pertinentes.	5 dias	Classificar as fontes de informações relevantes e confiáveis.
5. Definir a estratégia de coleta de informações.	10 dias	Ação conjunta entre o assistente e o gerente de IC.
6. Definir os métodos de análise que serão empregados.	5 dias	Ação conjunta entre o assistente e o gerente de IC.
7. Identificar especialistas para darem apoio técnico à análise.	5 dias	Elencar colaboradores especialistas, além do assistente e o gerente de IC, para dar suporte ao processo de implantação.
8. Implantar a atividade de pesquisa, coleta e registro das informações.	20 dias	Coletar dados, gerar o banco de dados, registrar e criar motor de busca para recuperação.
9. Criar as bases de dados de referência para cada tema.	10 dias	Pode-se ainda emitir boletins com a compilação das informações levantadas e tratadas no item 7.
10. Aferir os resultados de implantação.	5 dias	Pesquisa com os diretores para verificar a aceitação e o que precisa ser ajustado.

FONTE: Elaborado pela autora.

4.3 Orçamento

Com o intuito de implantar a atividade de IC na PC Sistemas, considerando-se todas as questões apresentadas anteriormente, definiu-se um orçamento inicial acreditando que ele representa as necessidades iniciais da empresa.

QUADRO 3 - Orçamento inicial para a implantação da atividade de IC

Demanda	Valor R\$
Assistente de IC	R\$ 1.800,00
Gerente de IC	R\$ 3.500,00
Assinatura de Periódicos	R\$ 6.500,00
Compra de base de dados	R\$ 3.200,00
Total	R\$ 15.000,00

FONTE: Elaborado pela autora.

O orçamento apresentado no QUADRO 3 poderá sofrer alterações com o desenrolar dos meses, visto que pode surgir a necessidade de contratação de funcionário, assinatura de outros periódicos, customizações no sistema Salesforce, além da não continuidade de algumas ações. A organização poderá também apresentar novo orçamento conforme demanda.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desse estudo foi desenvolver uma proposta de Inteligência Competitiva para os departamentos de marketing e comercial da PC Sistemas, visando aprimorar a informação, transformando-a em um produto de apoio à tomada de decisão.

A partir desse objetivo, analisou-se a empresa e as entrevistas com os diretores, chegando-se a uma proposta de IC, com prazo de implantação de 3 meses.

Dessa forma, espera-se que após a implantação dessa proposta, a PC Sistemas possa:

- Gerir os dados, transformando-os em informações úteis, que se bem analisadas irão gerar um conhecimento do mercado e conseqüentemente vantagem competitiva para a organização;
- Gerar resultados não só financeiros, como também, agregar valor aos *stakeholders*;
- Monitorar a concorrência, acompanhando a dinâmica do mercado para os segmentos de atuação;
- Apoiar as decisões dos setores de marketing e comercial;
- Reduzir custos;
- Melhorar a utilização do sistema Salesforce;
- Criar um armazém de informações estruturadas que suportem o desenvolvimento de planos de negócio.

Conforme Carvalho (2001), a implantação de uma estrutura de IC proporciona um sistema de coleta, tratamento, análise e disseminação sistemática de informação estratégica para a organização. Dessa forma, os departamentos de marketing e comercial da PC Sistemas terão informações organizadas de modo a estabelecer conexões capazes de gerar Inteligência Competitiva para a organização.

Por sua vez, para aferir os resultados e garantir a manutenção das atividades, a estrutura de IC será avaliada mensalmente por meio de reuniões com os diretores de marketing e comercial para saber quais os resultados alcançados.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, Kátia. Disseminação da Informação e Informação e Inteligência Organizacional. DataGramaZero. **Revista de Ciência da Informação**, V.2, n.3, junho, 2001. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun01/Art_04.htm>. Acesso em: 04 de maio de 2011.
- CHAVES, Jorge; GOMES, Elisabeth; STAREC, Claudio. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. 351p.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- DEGEN, Ronald Jean. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, V.26, n.1, p.77-84, jan./mar, 1986. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901986000100008.pdf>. Acesso em: 15 de set. de 2011.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 1990. 166p.
- GOMES, E; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- MACULAN, B. C. M. S. **Manual de normalização**: padronização de documentos acadêmicos do NITEG/UFMG e do PPGCI/UFMG. 2. ed. atual. e rev. Belo Horizonte: UFMG, 2011. 49p. Apostila. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/normalizacao>>. Acesso em: 05 de out. de 2011.
- MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293 p.
- PC Sistemas**. Disponível em: <<http://www.pcinformatica.com.br/home/index.php>>. Acesso em: 14 de abr. de 2011.
- POZZEBOM, M.; FREITAS, H. M. R.; PETRINI, M. Pela integração da inteligência competitiva nos enterprise information systems. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 26, n. 1, 1997.
- REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial**: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações. São Paulo: Atlas, 2002.
- TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. 344p.
- TEIXEIRA, Filho Jayme. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.
- VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, v.3, n.4, agosto, 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm>. Acesso em: 20 de abr. de 2011.