

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEEVALE

MAIQUEL STEINMETZ

MODELAGEM DE UM SISTEMA DE INTELIGÊNCIA  
COMPETITIVA PARA A BUSCA DE PERFIL DE CLIENTE

Novo Hamburgo, novembro de 2007.

MAIQUEL STEINMETZ

MODELAGEM DE UM SISTEMA DE INTELIGÊNCIA  
COMPETITIVA PARA A BUSCA DE PERFIL DE CLIENTE

Centro Universitário Feevale  
Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas  
Curso de Ciência da Computação  
Trabalho de Conclusão de Curso

Professor Orientador: Ricardo Ferreira Oliveira

Novo Hamburgo, novembro de 2007.

## AGRADECIMENTOS

Agradecer a todos os que, de alguma maneira, contribuíram para a realização desse trabalho de conclusão, em especial:

Aos meus familiares, amigos e a minha namorada, quero expressar minha gratidão pelo apoio emocional - nos períodos mais difíceis do trabalho.

Ao professor orientador Prof. Ms. Ricardo Oliveira Ferreira, também deixo meu agradecimento pela compreensão, dedicação, conhecimento, dedicado para a realização deste trabalho.

Ao Prof. Ms. Roberto Scheid, pelas dicas e oportunidades de melhorias sugeridas, o meu muito obrigado.

## RESUMO

Nos dias atuais, é cada vez mais acirrada a competição entre as empresas. O acompanhamento da concorrência, o buscar contínuo da percepção das tendências dos clientes e a busca de melhoria nos produtos e serviços é vital, no sentido de se manter competitivo dentro do mercado. A elaboração de sistemas voltados à Gestão do Conhecimento constitui-se uma estratégia eficaz e sistematizada na área de Tecnologia da Informação (TI). O desenvolvimento da TI representa uma força para os Sistemas de Inteligência Competitiva (SIC), na medida em que se aprimoram os resultados e diminuem os custos. A aceleração dos avanços tecnológicos, a globalização e as modificações de mercado são os principais fatores que têm exigido que as empresas identifiquem oportunidades e ameaças, de modo que tenham base para se manter competitivas no mercado atual. Deste modo, este trabalho tem por objetivo o estudo e aplicação de técnicas de Inteligência Competitiva objetivando traçar um perfil de clientes adequado a uma estratégia competitiva.

Palavras-chave: Concorrência. Gestão do conhecimento. Inteligência Competitiva. Perfil de Cliente. Estratégia Competitiva

## ABSTRACT

In the current days, it is each time more incited the competition between the companies. The accompaniment of the competition, searching continuous for the perception of the trends of the customers and the search for the improvement of the products and services is vital, in the direction of if keeping inside competitive of the market. The elaboration of systems directed to the Management of the Knowledge consists in a strategy efficient and systemize in the directed area of you this accompaniment. The development of you represents a force for the systems of Competitive Intelligence, the measure where they improve the results and they diminish the costs. The acceleration of the technological advances, the globalization and the modifications of market, are the main factors that it has demanded that the companies identify to chances and threats, in way that has base to remain itself competitive in the current market. In this way, this work has for objective the study and application of techniques of Competitive Intelligence objectifying to trace an adequate profile of customers to a competitive strategy.

Key words: Competition. Management of the knowledge. Competitive intelligence. Profile of Customer. Competitive strategy

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - Modelo de “Cinco Forças” de Porter .....	17
Figura 1.2 - Matriz SWOT .....	21
Figura 1.3 - Objetivos de <i>benchmarking</i> apontados para a excelência .....	24
Figura 1.4 - Sistema de Inteligência Competitiva composto por cinco etapas.....	30
Figura 1.5 - Funções de um sistema de inteligência sobre o concorrente .....	31
Figura 1.6 - Modelo de SIC de Barabba e Zaltmamm .....	32
Figura 1.7 - Modelo circuito fechado .....	33
Figura 1.8 - Ciclo de quatro fases proposto por Miller .....	34
Figura 1.9 - Modelo de Ciclo de Inteligência de Sammon.....	34
Figura 2.1 - Aspectos essenciais do programa de IC da IBM .....	41
Figura 2.2 - Ciclo de IC do Lexis-Nexis .....	42
Figura 5.1 - Organograma funcional da empresa Metalpampa Estampados e Injetados Ltda .	54
Figura 6.1 - Diagrama de pacotes para o SIC.....	58
Figura 6.2 - Diagrama de caso de uso "Classifica e Disseminação de Informação" .....	60
Figura 6.3 - Diagrama de caso de uso "Coleta e Análise da Informação" .....	61
Figura 6.4 - Diagrama de caso de uso da análise SWOT .....	62
Figura 6.5 - Diagrama de caso de uso "Disseminação de Conhecimento".....	63
Figura 6.6 - Diagrama de Classes do SIC.....	65
Figura 6.7 - Diagrama de Estado "Atendimento de Cliente" .....	66

Figura 6.8 - Diagrama de Atividade "Coleta da Informação" .....	67
Figura 6.9 - Diagrama de Atividade "Análise da Informação" .....	68
Figura 6.10 - Diagrama de Atividade "Disseminação da Informação" .....	69
Figura 6.11 - Diagrama de Atividade "Avaliação do Sistema" .....	70
Figura 6.12 - Diagrama ER (Entidade Relacionamento).....	71
Figura 6.13 - Relatório de exigência de cliente .....	72
Figura 6.14 - Relatório de produtos desejados com baixo atendimento.....	73
Figura 6.15 - Relatório de capacidade de atendimento de cliente .....	74
Figura 6.16 - Relatório de atendimento de cliente por produto.....	75
Figura 6.17 - Gráfico de atendimento de clientes por empresas .....	76
Figura 6.18 - Gráfico de ramo de atendimento por concorrente .....	77
Figura 6.19 - Gráfico da imagem do concorrente no mercado .....	78

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1 - Tabela de fatores de determinantes de Matriz SWOT .....	20
Tabela 4.1 - Diagrama SWOT da Metalpampa Est. e Inj. Ltda. ....	51
Tabela 5.1 - Ferramentas utilizadas na modelagem .....	57
Tabela 6.1 – Política de Acesso do SIC.....	79

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI	<i>Business Intelligence</i>
DW	<i>Data Warehouse</i>
ER	Entidade-Relacionamento
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
IC	Inteligência Competitiva
SIC	Sistema de Inteligência Competitiva
TI	Tecnologia da Informação
UML	<i>Unified Modeling Language</i>
XML	<i>Extensible Markup Language</i>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....</b>	<b>15</b>
1.1 Técnicas e Modelos Analíticos de IC .....	15
1.1.1 Modelo das “CINCO FORÇAS” .....	16
1.1.2 Fatores Críticos de Sucesso .....	17
1.1.3 Análise SWOT .....	19
1.1.4 Análise de Cadeia de Valor .....	21
1.1.5 Benchmarking .....	23
1.2 Traçando o Perfil dos Competidores .....	24
1.2.1 Recursos de Notícias.....	25
1.2.2 RSS e Fontes RSS.....	25
1.2.3 Recursos Internacionais .....	26
1.2.4 Recursos Governamentais .....	26
1.2.5 Recursos de Patentes.....	27
1.2.6 Recurso Específico da Inteligência.....	27
1.2.7 Pesquisa Primária.....	28
1.3 Gestão do Conhecimento.....	29
1.4 Sistemas de Inteligência Competitiva .....	29
1.4.1 Modelos SIC .....	30
1.5 O profissional de Inteligência Competitiva.....	35
1.5.1 Perfil e Responsabilidade de Profissionais Indispensáveis a um SIC .....	36
<b>2 ANÁLISE DE ESTUDO DE CASOS PUBLICADOS.....</b>	<b>39</b>
2.1 Inteligência Competitiva em Grandes Organizações .....	39
2.1.1 Procter & Gamble .....	39
2.1.2 IBM.....	40
2.1.3 Shell Services International .....	41
2.1.4 Lexis-Nexis.....	42
2.2 Inteligência Competitiva nas Pequenas Empresas .....	43
2.3 IC em Organizações Brasileiras .....	43
<b>3 ASPECTOS E REQUISITOS A SEREM CONSIDERADOS.....</b>	<b>45</b>

3.1 Clientes .....	45
3.2 Concorrentes.....	45
3.3 Expectativa dos Clientes.....	46
3.4 Produtos.....	47
3.5 Produtos Possíveis.....	47
3.6 A Pós-venda e o Retorno de Pedidos .....	48
3.7 Materiais .....	48
<b>4 APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA FORMAÇÃO DE UM PERFIL DE CLIENTES .....</b>	<b>49</b>
4.1 Problemas Aplicáveis de Inteligência Competitiva na Metalpampa.....	49
4.2 Características dos Principais Clientes.....	49
4.3 Principais Características da Concorrência Quanto à Competitividade.....	50
4.4 Diagrama de Análise SWOT da Metalpampa .....	51
4.5 Resumo do Capítulo .....	51
<b>5 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>52</b>
5.1 Escopo e Responsabilidade .....	55
5.1.1 Escopo.....	55
5.1.2 Responsabilidade .....	55
5.2 Metodologia para a Resolução da Proposta.....	56
5.2.1 Etapas.....	56
5.2.2 Modelos .....	57
5.2.3 Ferramentas.....	57
<b>6 MODELAGEM DA SOLUÇÃO PROPOSTA .....</b>	<b>58</b>
6.1 Análise de Requisitos .....	58
6.2 Análise e Projeto do Sistema.....	58
6.3 Diagrama de Caso de Uso .....	59
6.4 Diagrama de Classes.....	63
6.5 Diagrama de Estados .....	66
6.6 Diagrama de Atividades .....	66
6.7 Diagrama Entidade Relacionamento .....	70
6.8 Esboço de Relatórios .....	72
6.9 Esboço de Gráficos.....	75
6.10Elaboração da Política de Acesso.....	78
<b>7 CONCLUSÃO .....</b>	<b>80</b>
7.1 Limitações .....	81
7.2 Sugestões para Trabalhos Futuros .....	81

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>82</b>
---	-----------

## INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, empresas por menores que sejam sofrem concorrência. Não apenas de seus vizinhos, mas também de concorrentes de qualquer lugar do planeta. Para as organizações se manterem atualizadas frente às rápidas e bruscas mudanças do mercado, é necessário que estejam sustentadas por Sistemas de Inteligência Competitiva.

O processo de Inteligência Competitiva (IC) teve sua origem nos métodos utilizados pelos órgãos de inteligência governamentais, que visavam basicamente identificar e avaliar informações ligadas à Defesa Nacional. A utilização da IC nas organizações, teve início na década de 80 em resposta às exigências do mercado e da concorrência acirrada.

A produção orientada às necessidades do consumidor, passou a não ser mais suficiente para garantir o sucesso das organizações. Era necessário que se monitorasse as novas tecnologias e os concorrentes, a fim de se identificar possíveis ameaças, e antecipar oportunidades que permitissem conquistar uma posição competitiva favorável.

À medida que as infra-estruturas de informações das empresas amadurecem, às necessidades de dados de qualidade e de sistemas eficientes e eficazes de suporte as decisões, aumentaram.

O principal objetivo estratégico da IC é dar suporte as organizações, com inteligência, sobre as atividades dos competidores, preferências dos consumidores e inovações tecnológicas da própria indústria, tornando-a competitiva ao mercado globalizado.

No atual mercado, é imprescindível o acompanhamento dos avanços tecnológicos, pois se requer a representação e estruturação da informação e do conhecimento, uma vez que o mercado exige qualidade, flexibilidade, agilidade e rapidez. Para isso as tecnologias de informação desempenham um papel fundamental no apoio aos processos de inteligência competitiva, os quais serão apresentados no capítulo um.

Segundo Gomes e Braga a Inteligência Competitiva lida com informações públicas como produtividade, finanças, posição de mercado sobre a competição e sobre os competidores a fim de adquirir vantagem competitiva por meio de decisões estratégicas alinhadas ao negócio. O *Business Intelligence* engloba qualquer tipo de informação corporativa em um ambiente tecnológico que não seja necessariamente usada para análises competitivas da empresa (2004, p.27). Desta forma o trabalho seguirá a notação de IC pois é a que mais se aproxima das necessidades de resultados previstos. Por este motivo, modificou-se o escopo do trabalho, que inicialmente iria abordar *Business Intelligence* e, passou a utilizar a Inteligência Competitiva como mecanismo de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica, viabilizando seu uso no processo decisório.

Este trabalho tem por objetivo, através de pesquisa bibliográfica, buscar um conhecimento teórico referente à IC, a fim de desenvolver a modelagem de um sistema baseado em técnicas e métodos de IC, para a busca de perfil de cliente.

Para alcançar o objetivo proposto, o trabalho está dividido em seis capítulos. No primeiro, são apresentadas técnicas e modelos capazes de otimizar os processos de criação de inteligência. No segundo capítulo, é descrito uma análise de estudo de casos de organizações de grande porte. No terceiro capítulo são descritos aspectos e requisitos que devem ser valorizados para a criação de um SIC. No quarto capítulo, são descritos alguns parâmetros respectivos de uma organização frente a sua concorrência e ao mercado em que atua. O quinto capítulo trata da iniciação da modelagem, onde é definida a estrutura, escopo e modelo de SIC a ser seguido. Por fim, o sexto capítulo apresenta as fases de desenvolvimento da modelagem através de diagramas e notações.

# 1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Neste capítulo serão apresentadas algumas técnicas e modelos capazes de otimizar os processos de criação de inteligência, que apóiam o trabalho de profissionais e de empresas na utilização de sistemas de IC.

Inteligência, conforme Kahanner (1996) é um imperativo, devido a fatores como a velocidade dos processos de negócios, a sobrecarga de informações, o crescimento global do processo competitivo com o surgimento de novos participantes, a concorrência cada vez mais agressiva, as rápidas mudanças tecnológicas e as transformações acarretadas pela entrada em cena global de entidades como a União Européia e o Mercosul (KAHANNER apud MILLER, 2002, pág. 34).

## 1.1 Técnicas e Modelos Analíticos de IC

Existem muitos modelos e técnicas analíticas que servem tanto para analistas quanto para responsáveis pela tomada de decisões. Nenhum dos modelos pode ser tomado como referencial técnico, pois selecionar o modelo correto não garante resultados quando não se dispõem de fatos, informações e estimativas adequadas (MILLER, 2002). Os modelos são bons referenciais mas não são substitutos de uma coleta orientada e precisa de dados.

“Um perfil típico de concorrente tem normalmente uma boa dose de história e uma dose muito menor da inteligência com a qual precisa competir” (MILLER, 2002, pág. 94). É preciso levar em consideração somente dados e informações que realmente são valiosos e que possam gerar inteligência, para assim auxiliar os tomadores de decisão.

Os responsáveis pela tomada de decisão devem estar bem cientes de suas determinações e de seus objetivos, para que os analistas possam se concentrar em prover essa inteligência para o apoio à decisão (MILLER, 2002, pág. 95). Antes de qualquer posição tomada pelo responsável, é preciso que ele conheça bem o modo como a sua organização ou

corporação realmente funciona, para que possa analisar o todo desse setor e os concorrentes diretos.

Segue nos próximos subtítulos algumas técnicas e modelos analíticos.

### **1.1.1 Modelo das “CINCO FORÇAS”**

O que mantém uma empresa no mercado atual, mesmo que haja uma forte concorrência e haja dificuldades de mercado, é o fato de conseguir se moldar em seus concorrentes e se mover entre eles (MILLER, 2002).

O modelo de “Cinco Forças” de Porter é um instrumento de análise de grande valor quanto a questões referentes à competitividade e à concorrência (MILLER, 2002, pág. 96). Esse modelo desenvolvido por Porter facilita a elaboração de estratégias competitivas mais eficientes.

O modelo proposto por Porter deve ser utilizado em sua totalidade, e nenhum dos fatores inseridos nas Cinco Forças pode ser deixado de lado. A estrutura do modelo tem uma estratégia com ponto principal de não deixar detalhes fugirem da percepção.

Para que cada uma das Cinco Forças seja analisada corretamente, são necessários os estudos relacionados às oportunidades e às ameaças de cada uma das Cinco Forças. O modelo de Porter tem por preocupação toda a organização, na qual cada departamento é importante e o mercado é analisado constantemente. Há espaço para analisar clientes, fornecedores, concorrentes e novos concorrentes. Cada um dos pontos analisados e inseridos neste modelo influenciam diretamente o desempenho da empresa no mercado, pois estão ligados e se complementam (MENSHEIN, 2006).

Segue abaixo cada uma das “Cinco Forças” definidas por Porter (MENSHEIN, 2006):

- Concorrentes: os concorrentes são analisados em sua totalidade, desde suas forças, fraquezas, diferenciais no mercado e ações elaboradas para se manter no mercado e conquistar mais clientes;
- Clientes: os clientes ou consumidores são desejados por todas as empresas, mas a forma de atingir e trazer para "dentro" da organização consome tempo e estudos muito aprofundados. Cada fator é importante, desde a faixa etária até mesmo os fatores psicológicos que influenciam o comportamento e a decisão de compras;

- Fornecedores: fortalecer e qualificar os fornecedores é cada vez mais necessário, para formar uma parceria na qual fornecedor e cliente cresçam juntos e conseqüentemente aperfeiçoem a produção, conquistando mais consumidores;
- Novos Entrantes: são empresas que podem causar problemas para quem já está estabelecido no mercado. Surgem novas empresas com produtos e propostas diferenciadas que buscam ganhos sobre mercados e produtos já estabelecidos;
- Produtos substitutos: todo produto pode ser e será trocado, através dos avanços tecnológicos. O produto, com o passar dos anos, vai sendo substituído por outros de maior praticidade e tecnologia.

A Figura 1.1 referente ao modelo “Cinco Forças” de Porter:

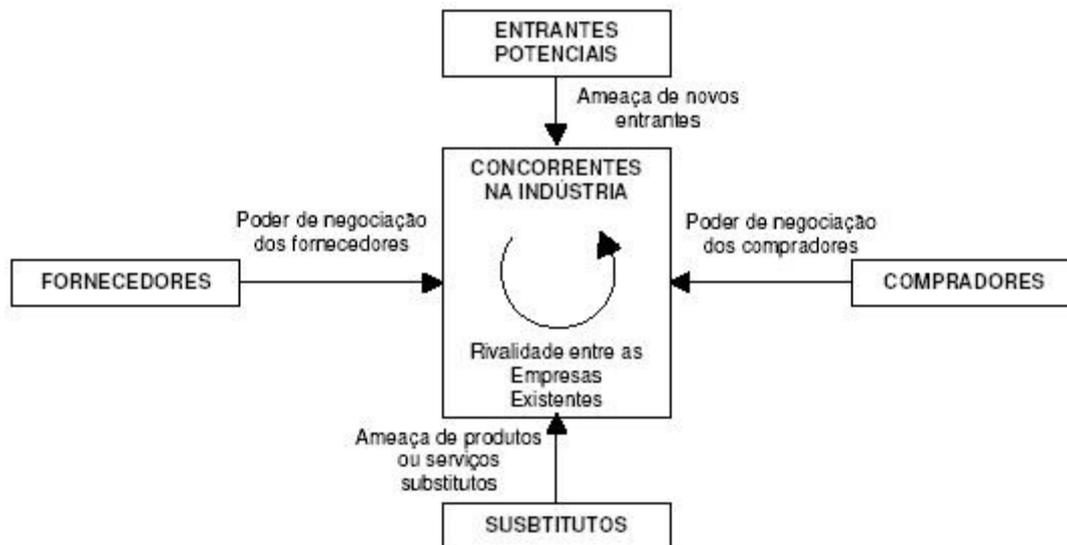


Figura 1.1 - Modelo de “Cinco Forças” de Porter

Fonte: Porter, (2004, pág. 4).

Através do entendimento da importância relativa de cada uma das Cinco Forças, é possível prever como cada setor industrial reagirá e como os concorrentes interagirão no respectivo conjunto (MILLER, 2002, pág. 98).

### 1.1.2 Fatores Críticos de Sucesso

Miller afirma que os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) caracterizam duas espécies de atributos: a atração exercida pelo setor e a força do empreendimento (MILLER, 2002, pág. 100).

Para Bullen, “Fatores Críticos de Sucesso são entendidos como um número limitado de áreas das quais um resultado satisfatório assegura um bom desempenho competitivo aos indivíduos, departamentos e organizações (BULLEN apud HERRERA, 2007)”.

Na definição de Grunert e Ellegard “Fatores Críticos de Sucesso são as habilidades e recursos que explicam os valores percebidos pelos clientes (GRUNERT & ELLEGARD apud HERRERA, 2007)”.

Devem-se caracterizar os FCS, como variáveis em áreas da empresa, que possuem maior importância no cumprimento dos resultados e metas desejados. É de extrema importância a determinação clara das metas que o gerente deve atingir, e a determinação da estrutura básica das variáveis que poderão influenciar o sucesso ou o fracasso no cumprimento das metas. O cumprimento das metas dos FCS apresentam três principais funções (HERRERA, 2007):

- Ajudar os gerentes individuais na identificação das informações que eles necessitam;
- Auxiliar a organização no processo de planejamento estratégico, no planejamento a longo prazo e anual;
- Auxiliar a organização no processo de planejamento dos sistemas de informação.

Os FCS devem ser traduzidos em indicadores, para que possam ser monitorados os seus desempenhos críticos, a fim de se atingir os objetivos.

Day, Wensley e Porter destacam que a causa de diferenças no desempenho de empresas dentro de um mesmo ramo de negócio pode ser analisado de diversas maneiras. Entretanto, os fatores de forma geral podem ser reduzidos a dois fatores básicos: o valor percebido pelos clientes nos produtos e serviços, e o custo para criar estes valores (DAY & WESLEY, PORTER apud HERRERA, 2007).

Nos estudos desenvolvidos por Porter, se buscava avaliar os fatores críticos de sucesso de um produto a partir do estágio em que o produto se encontra em seu ciclo de vida. Ele buscava [...]“explicar como é possível a formulação estratégica a partir da relação estabelecida na competição, manifestada não apenas através dos concorrentes, mas de todas as forças competitivas, caracterizadas pelos participantes do processo como um todo: fornecedores, clientes, concorrentes, substitutos e entrantes (HERRERA, 2007)”.

Deste modo os FCS são orientações estratégicas que, sem seus atendimentos, podem levar ao fracasso no cumprimento das metas estabelecidas.

### 1.1.3 Análise SWOT

O termo SWOT tem sua origem do acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

A idéia da análise SWOT é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado atuado. As oportunidades e as ameaças estão presentes no mercado em geral (MILLER, 2002, pág. 114).

As forças e fraquezas correspondem a uma organização ou da sua concorrência, que se relacionam quase sempre a fatores internos, enquanto as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionados aos fatores externos.

O ambiente interno da mesma forma que o ambiente externo, deve ser permanentemente monitorado. De tal modo, as principais variáveis devem ser relacionadas, e a cada uma delas agregado uma importância, a fim de criar escalas e indicadores, auxiliando na priorização de atividades, o que é muito útil na administração dos recursos das organizações.

Ao se ter clareza das áreas mais importantes e das áreas que devem ser consideradas como fraquezas em uma organização, a empresa passa a decidir onde deve investir maiores esforços para melhoria (ARAUJO, 2007).

Araújo afirma que o ambiente externo geralmente tem sua avaliação dividida em duas partes (ARAUJO, 2007):

- Fatores macro-ambientais - entre os quais se pode citar questões demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, etc.
- Fatores micro-ambientais – entre os quais se pode citar os beneficiários, suas famílias, as organizações congêneres, os principais parceiros, os potenciais parceiros, etc.

As mudanças que estão fora do controle da organização podem afetar positivamente ou negativamente o desempenho e a forma de atuação. As mudanças no ambiente externo, sempre afetam de maneira homogênea todas as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todas as organizações. A Tabela 1.1 mostra alguns exemplos de possíveis fatores determinantes para as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma dada organização.

Tabela 1.1 - Tabela de fatores de determinantes de Matriz SWOT

<b>INTERNA (ORGANIZACIONAL)</b>	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sua estratégia de marketing;</li> <li>• Um produto ou um serviço novo, inovador;</li> <li>• Posição de seu negócio frente aos concorrentes;</li> <li>• Processos e procedimentos da qualidade;</li> <li>• Algum outro aspecto de seu negócio que adicione valor ao seu produto ou serviço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de perícia de marketing;</li> <li>• Produtos ou serviços sem diferenciais (isto é com relação a seus concorrentes);</li> <li>• Posição de seu negócio;</li> <li>• Bens ou serviços com pouca qualidade;</li> <li>• Reputação ou imagem deteriorada.</li> </ul>
<b>EXTERNA (AMBIENTAL)</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um novo mercado, uma nova forma de distribuição, como através da <i>Internet</i> ou um novo nicho no seu atual mercado;</li> <li>• Mudanças de perfil do consumidor, riscos comuns ou alianças estratégicas;</li> <li>• Mover-se nos segmentos de mercado novo que oferecem melhores lucros;</li> <li>• Um mercado internacional novo;</li> <li>• Um mercado a ser explorado por um concorrente ineficaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um concorrente novo em seu mercado principal;</li> <li>• Guerras de preço com os concorrentes;</li> <li>• Um concorrente tem um produto ou um serviço novo ou inovador;</li> <li>• Os concorrentes têm o acesso superior às cadeias de distribuição;</li> <li>• Taxação em seu produto ou serviço.</li> </ul>

Fonte: Adaptação do autor, texto de ARAÚJO (2007).

Toda análise de ambiente externo deve ser acompanhada da análise do grau de probabilidade de que um determinado evento possa ocorrer, pois assim terá mais velocidade para se adaptar as novas mudanças e aproveitar melhor as oportunidades, sofrendo então, menos conseqüências.

Na figura 1.2, pode-se ter uma maior clareza em relação aos fatores internos e externos através de uma matriz SWOT.

# ANÁLISE SWOT



Figura 1.2 - Matriz SWOT

Fonte: Adaptação do autor (MILLER, 2002)

Através de uma análise SWOT, a organização pode:

- Estabelecer metas de melhoria dos itens que tenham sido considerados prioritários e de baixo desempenho;
- Estabelecer metas relacionadas à forma de atuação no que diz respeito ao aproveitamento de oportunidades;
- Estabelecer quais as ações que serão importantes para evitar os efeitos de eventuais ameaças.

Estas metas serão a base do planejamento anual de atividades da organização.

A análise SWOT é, portanto, um instrumento de fácil aplicação e pode ser de grande utilidade no planejamento das organizações sociais, assim como vem sendo no planejamento de muitas organizações privadas.

## 1.1.4 Análise de Cadeia de Valor

A análise de cadeia de valor representa mais uma das maneiras pela qual se pode entender a atividade econômica das organizações. É uma metodologia usada para identificar fontes potenciais de vantagem competitiva, pois sugere às empresas como integrar suas competências essenciais, em seu ambiente competitivo.

A análise de cadeia de valor se torna uma ferramenta muito importante quando se trata de comparar dois concorrentes improváveis (MILLER, 2002, pág. 117). Ela foi desenvolvida por Porter, como uma maneira de capacitar as organizações a uma auto-análise.

Para Miller, a idéia principal da análise de cadeia de valor, é cada atividade de um negócio agregar um determinado grau de valor ao produto. Portanto, o setor econômico que necessita de maior atenção das organizações são aqueles que mais agregam valor (MILLER, 2002, pág. 117).

A cadeia de valor de uma empresa é composta por todas as atividades e processos necessários para executar, projetar, comercializar, entregar seus produtos e serviços. As atividades da empresa podem ser classificadas em duas categorias:

- Atividades Primárias - que incluem logística interna, operações (transformação de matérias-primas em produto final), logística externa, marketing e vendas e serviço de pós-venda;
- Atividades de apoio - compreendem o desenvolvimento de tecnologia, o desenvolvimento de recursos humanos, e infra-estrutura administrativa (contabilidade, planejamento, assuntos legais etc.)

A análise de cadeia de valor é útil para se determinar o poder atual da empresa e para indicar que vantagens competitivas são possíveis de se desenvolver para aumentar o poder e absorver uma fração maior dos lucros gerados em determinada indústria.

Existem várias aplicações adicionais que utilizam integralmente ou parcialmente a análise da cadeia de valor (RUIZ, KARML, COSTA, ALVES. 2004):

- Análise de competidores: permite analisar a estrutura de custos e as principais fontes de diferenciação dos competidores;
- Análise de valor do cliente: a análise da cadeia de valor mantém seu foco sobre as fontes de lucro da empresa, quando enfatiza as atividades criadoras de valor para o cliente e as integra à formulação de estratégia;
- Definição do escopo da empresa: define em que atividades do negócio a empresa pretende atuar e qual estratégia adotar;
- Gestão estratégica de custos: expande os parâmetros da análise de custos para uma análise abrangente, que explora os vínculos verticais com fornecedores e clientes;
- Integração: permite a empresa investir de forma mais segura em estratégias de integração, ou sair de setores que forneçam uma baixa rentabilidade;

- Gestão da cadeia de suprimentos: estabelece iniciativas de cooperação que geram oportunidades de redução de custo;
- Terceirização estratégica: através da análise de competências, verifica a real necessidade de terceirização;
- Fusões e aquisições: identifica sinergia ou adequação estratégica;
- Estrutura organizacional: define as fronteiras de cada unidade organizacional, e baseia-se nas atividades criadoras de valor e nas ligações com a cadeia de valor;
- Estratégia global: otimiza estratégias baseadas em vantagens comparativas e estratégias ou desiste delas.

Na seção seguinte, será descrito o *benchmarking*, que de uma forma mais detalhada, vai muito mais além de um simples concorrente.

### 1.1.5 Benchmarking

*Benchmarking* é uma palavra inglesa que significa ponto de referência. Para Junior (2001), o termo *benchmarking* é oriundo da agrimensura<sup>1</sup>, utilizada para definir um marco no terreno, permite comparações de altura, direção, distância, entre outros. Neste contexto, o *benchmarking* é utilizado como uma técnica instrumental da inteligência competitiva e é definido como “processo de comparação sistemática de produtos e serviços como os oferecidos pela concorrência ou por empresas consideradas excelentes em algo determinado” (MACEDO & PÓVOA FILHO apud JÚNIOR, 2001).

Para Junior (2001) *benchmarking* é uma ferramenta tradicional do planejamento estratégico e da gestão da qualidade total e orienta as organizações a buscar, além de suas próprias operações, fatores-chaves que influenciem a produtividade e resultados das organizações.

Júnior (2001) afirma que a técnica de *benchmarking* procura adaptar um conceito amplo de excelência em determinado setor à realidade dos processos de uma empresa, a qual busca melhorar determinada atividade.

A técnica de *benchmarking* tem como objetivo central auxiliar as organizações a identificarem, compararem, selecionarem e, se for necessário, incorporarem o que os

---

<sup>1</sup> Agrimensura – termo de origem latina que dá nome à arte da medição e demarcação da superfície de terras, por meio de geometria e da trigonometria (TARAPANOF 2001).

concorrentes praticam de melhor no mercado. Segue, na Figura 1.3, o esquema dos objetivos de *benchmarking* apontados para a excelência. A identificação e a comparação do que um concorrente faz de melhor no mercado, favorece a formulação de um plano de estratégias. Deste modo que permite que as organizações alcancem uma posição de destaque no mercado, incorporando o que a concorrência tem de melhor no desempenho (JÚNIOR, 2001). A finalidade do *benchmarking* está em identificar e comparar os melhores desempenhos de outras organizações, a fim de otimizar o sistema de decisões, de métodos e de processos para promover vantagem competitiva e desempenho superior no mercado de atuação.

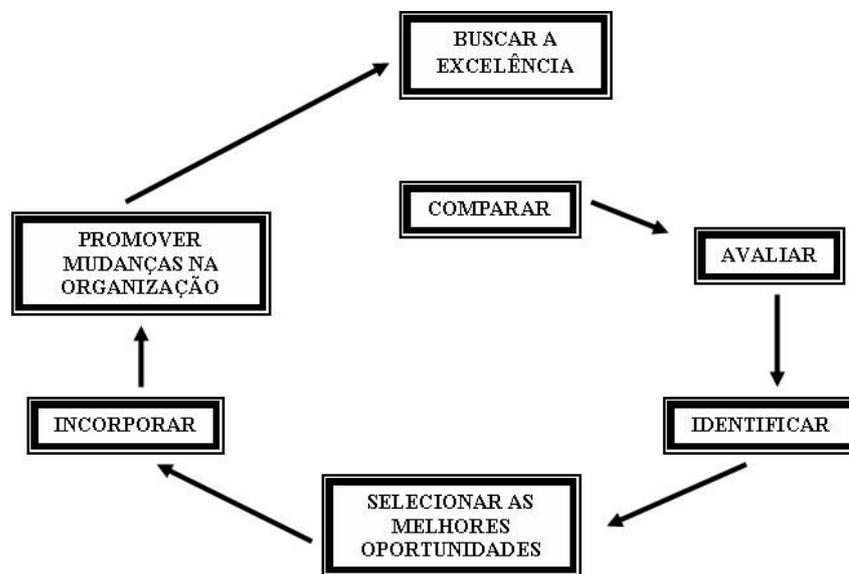


Figura 1.3 - Objetivos de *benchmarking* apontados para a excelência  
Fonte: Junior (2001)

## 1.2 Traçando o Perfil dos Competidores

Traçar o perfil dos concorrentes é de grande utilidade, pois ajuda as organizações a compararem adequadamente seu desempenho com o de seus concorrentes (MILLER, 2002, pág. 103).

A definição do perfil do concorrente leva a algumas resoluções, que auxiliam o analista de inteligência e seu cliente interno a tomarem boas decisões. Essa definição tem por finalidade, determinar a validade de qualquer análise de inteligência, e definir os pontos fortes e fracos dos concorrentes, o que auxiliará as organizações a se manterem sempre atualizadas e a frente de seus competidores. Da mesma forma que é importante conhecer o concorrente, é

necessário conhecer profundamente o mercado em que atua, como será visto na seção seguinte.

Acompanhar os movimentos da concorrência nos mínimos detalhes é de fato muito importante, igualmente é ter um conhecimento aprofundado do setor no qual todos os protagonistas desse confronto operam. Assim, os subtítulos seguintes referem-se a fontes confiáveis de informação aos profissionais de inteligência.

### **1.2.1 Recursos de Notícias**

Os recursos de notícias sempre constituíram uma das ferramentas indispensáveis à pesquisa da inteligência. O acesso às fontes de informações tornou-se muito simples e rápido. Entre os meios mais utilizados estão os arquivos comerciais *on-line*, serviços eletrônicos de alerta e a *Internet*.

No que diz respeito à informação local, poucos recursos conseguem ser tão úteis quanto os jornais e rádios locais. Quanto a *Internet*, uma importante característica é a quantidade e a qualidade dos recursos de notícias dispostos com grande rapidez. Portais de notícias estão cada vez mais difundidos, suas informações são continuamente atualizadas, e também disponibilizam noticiários em vídeos e áudio.

Serviços de busca de informação e notícias também estão entre os mais procurados por empresas. Através de serviços de alerta por *e-mail*, pode-se manter atualizado quanto à movimentação de um concorrente ou quando ele se torna notícia.

A *Internet* é um dos meios que se pode responsabilizar pela grande e diversificada quantidade de informações a que se tem acesso diariamente, pois disponibiliza notícias e informações recentes e atualizadas.

### **1.2.2 RSS e Fontes RSS**

Para Lazaro (2006) RSS é um sub-conjunto de “dialetos” *Extensible Markup Language* (XML) que servem pra agregar conteúdo ou “*Web Syndication*”.

A sigla RSS é utilizada para se referir aos seguintes padrões (LAZARO, 2006):

- *Rich Site Summary* (RSS 0.91);
- *DRF Site Summary* (RSS 0.9 e 1.0);
- *Really Simple Syndication* (RSS 2.0).

A tecnologia RSS permite aos usuários da *internet* se inscrever em *sites* que fornecem “*feeds*” (fontes) RSS. Estes são *sites* que geralmente mudam e atualizam o seu conteúdo. Sendo assim, os *feeds* RSS recebem as atualizações desses *sites* mantendo o usuário informado sem que ele precise visitá-los um por um.

Os *feeds* RSS oferecem conteúdo ou resumos da *web* juntamente com os *links* para as versões completas desse conteúdo e outros metadados. A informação é entregue como um arquivo XML chamado “RSS *feed*”, “*webfeed*”, “*Atom*” ou canal RSS (LAZARO, 2006).

O RSS tem sua utilização ampla em *blogs*, *sites* de previsão do tempo, informações sobre trânsito, informações econômicas. Alguns *sites*, através de acordos formados com grandes *sites* de notícias (Reuters, CNN, BBC) incorporam suas reportagens e resumos em suas páginas.

### 1.2.3 Recursos Internacionais

A disposição de informações referentes a empresas estrangeiras apresenta uma série de desafios em matérias de inteligência competitiva, dentre as quais traduções de idioma, práticas comerciais, e diferentes recursos eletrônicos. Mas, na medida em que a globalização da informação avança, esses problemas vão sendo solucionados.

Para disponibilizar a informação atualizada para instituições internacionais, jornais especializados em informações globais apresentam uma cobertura de notícias econômicas e financeiras do mundo inteiro.

Miller conceitua que nesta nova era da eletrônica, um manancial de ricas informações pode emergir dos mais inesperados pontos, como embaixadas que, atualmente acessíveis pela *internet*, oferecem *links* de *sites* de notícias, diretórios de empresas e dados da economia dos respectivos países (MILLER, 2002, pág. 141).

### 1.2.4 Recursos Governamentais

Agências e departamentos governamentais são grandes fontes de informação sobre estatísticas de cada setor da economia, demografia, comércio internacional.

Muitas das organizações governamentais, estaduais e municipais compilam muito mais do que informações específicas de companhias, como relatórios de impacto ambiental, relatórios sobre segurança e saúde no trabalho e inspeção de obras (MILLER, 2002, pág. 141).

### 1.2.5 Recursos de Patentes

Um grande banco de informação é constituído por um banco de dados de patentes, geralmente disponíveis por serviços comerciais *on-line*, e recentemente oferecidos sem custo via *web*. Essas informações indicam novos produtos para lançamento, novos inventores ou especialistas, os quais, podem ser úteis como contato (MILLER, 2002, pág. 142).

As patentes podem revelar antecipadamente a estratégia de um concorrente ou determinar o surgimento de um novo concorrente ou a substituição de um produto existente no mercado.

Atualmente, existem *sites* encarregados de disponibilizar dados referentes a informações sobre as patentes existentes. O *site* inclui títulos, classificação, detentores e resumos. Um *site* (<http://www.european-patents-office.org/>) europeu oferece *links* diretos para bancos de dados especializados em patentes dos países da União Européia. Nestes *sites* os formatos das patentes incluem os seguintes campos: sumário, beneficiário, inventores, data de emissão e patentes anteriores referenciadas. Através de combinações de campos e palavras-chaves, podem-se descobrir quais são as principais áreas de pesquisa de um concorrente ou identificar outras companhias, que lidam com a mesma tecnologia presente na invenção.

### 1.2.6 Recurso Específico da Inteligência

Devido ao grande crescimento de recursos de inteligência competitiva, gerou-se uma grande fartura de recursos específicos à inteligência.

*Sites* especializados (<http://www.fuld.com>) em recursos de IC são cada vez mais comuns e apresentam tópicos sobre técnicas de coleta de dados, análise, tecnologia de informação, contra-inteligência e ética.

A diversidade e abundância de bibliografias referentes à inteligência nos negócios crescem de forma desordenada. Aliado às bibliografias de inteligência nos negócios, os profissionais da IC recorrem a livros da área de estratégia.

No mundo onde o acesso à informação está cada vez mais irrestrito, as ferramentas, técnicas e qualificações ajudam a gerenciar a informação importante para o profissional e para a corporação consciente do valor da inteligência. Alguns sistemas atuais têm condições de pesquisar e coletar determinados itens em coleções de gráficos, áudios e imagens de vídeo (MILLER, 2002). Entre esses sistemas, alguns oferecem aplicativos que apresentam visualmente relações derivadas de informações iniciais. Ferramentas de busca em múltiplos

idiomas estão sendo elaboradas, algo de extrema importância na crescente economia globalizada.

Para muitos, o universo eletrônico representa somente uma sobrecarga inútil de informação, mas para aqueles que conseguirem navegar no excesso de informações e dela conseguirem coletar, escolher e analisar essa informação, poderão certamente conquistar uma considerável vantagem econômica (MILLER, 2002, pág. 147). Essa seção concentrou-se na pesquisa secundária, informações colhidas e divulgadas em formato impresso ou eletrônico por terceiros. A seção a seguir cobre a pesquisa primária.

### **1.2.7 Pesquisa Primária**

Para Miller, pesquisa primária “é a denominação que se dá quando se vai diretamente à procura da informação desejada” (MILLER, 2002 pág. 148).

As informações referentes a fontes primárias não estão publicadas em nenhum formato. A informação deve estar em fatos não publicados e que não sejam confidenciais.

As principais fontes primárias são (MILLER, 2002, pág. 148 a 151):

- Pessoas – informações não confidenciais e não publicadas que estão na memória das pessoas, em suas pastas de documentos e nos arquivos de seus gabinetes, pessoas dotadas de alguma especialização, conhecimento de mercado ou concorrência;
- Documentos inéditos – documentos que as empresas devem apresentar a agentes governamentais como informações contidas em formulários de meio ambiente, licenças, relatórios de inspeções e requerimentos de empréstimos;
- Observando os concorrentes – observar as instalações dos concorrentes, examinar o número de caminhões e vagões postados junto ao portão de carga, fazer um levantamento de quantidade de carros no pátio, avaliar as atividades no final de semana. Essas são algumas das observações dos concorrentes que pode trazer um grande conhecimento referente às forças dos competidores.

Através das fontes primárias é possível conseguir informações detalhadas que não estão disponíveis em bancos de dados *on-line*, em bibliotecas e nem na *Internet* (MILLER, 2002). Tão necessário quanto à identificação das fontes de informação, é o processo de Gestão do Conhecimento que segue na próxima seção.

### **1.3 Gestão do Conhecimento**

Santos (2001) define que Gestão do Conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização.

A gestão do conhecimento induz as organizações a mensurar com mais segurança a sua eficiência e, auxiliam no suporte da tomada de decisões, na escolha da estratégia a ser adotada em relação aos seus clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços. Identificar as fontes de informações, administrar dados e gerenciar seus conhecimentos, trata-se de agregar valor à informação e de distribuí-la.

Para o desenvolvimento de sistemas de conhecimento, é necessário ter foco externo, tecnologias facilitadoras, gestão de desempenho e gestão de pessoas.

Um dos principais problemas na gestão do conhecimento são as pessoas tenderem a reter seus conhecimentos, mesmo que seja um ato involuntário ou porque não estão motivadas a passarem adiante o que sabem.

Para o sucesso da gestão do conhecimento nas organizações é necessário empenho e comprometimento da alta administração, nas iniciativas necessárias ao desenvolvimento estratégico e organizacional, investimento em infra-estrutura tecnológica e cultura organizacional.

A gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial, e envolve a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa (SANTOS, 2001).

### **1.4 Sistemas de Inteligência Competitiva**

A utilização de Sistemas de Inteligência Competitiva (SIC) em organizações, seja de pequeno, médio ou grande porte, tem o propósito de antecipar mudanças no ambiente de negócios, de descobrir novos e potenciais concorrentes, de antecipar as ações dos atuais concorrentes, e de aprender sobre mudanças políticas, regulatórias ou legislativas que o possam afetar. Os SIC auxiliam na abertura e na definição de um novo negócio, e principalmente no aumento da qualidade das atividades de fusão, aquisição e alianças estratégicas, pois permite obter informações mais precisas sobre as organizações.

### 1.4.1 Modelos SIC

Dentre os modelos de SIC, Gomes e Braga caracterizam que um sistema de inteligência competitiva é composto de cinco etapas, como representado na Figura 1.4 (GOMES e BRAGA, 2004, pág. 47):

- Identificação das necessidades de informação;
- Coleta das informações;
- Análise das informações;
- Disseminação
- Avaliação.

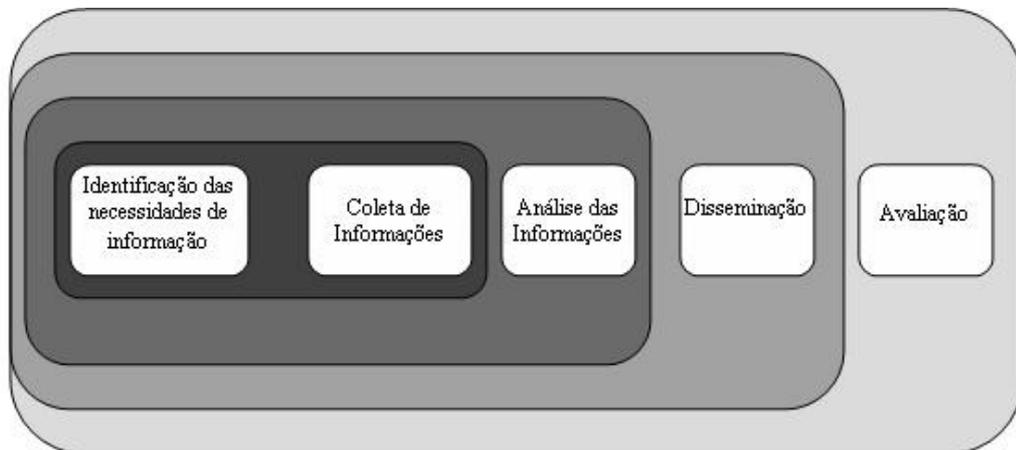


Figura 1.4 - Sistema de Inteligência Competitiva composto por cinco etapas

Fonte: Adaptação do autor, Gomes e Braga (2004, pág. 47).

Gomes e Braga (2004) justificam que antes de implementar um sistema de inteligência competitiva, a organização deve se perguntar se ele realmente será útil, pois demandará um investimento inicial razoável e seu retorno em termos de valor para a organização é de longo prazo (GOMES e BRAGA, 2004, pág. 47).

Na figura 1.5, Porter (2004) apresenta um modelo de SIC, em que estão apresentadas as funções que precisam ser cumpridas no desenvolvimento dos dados, para a análise sofisticada do concorrente, e como cada função pode ser desempenhada.

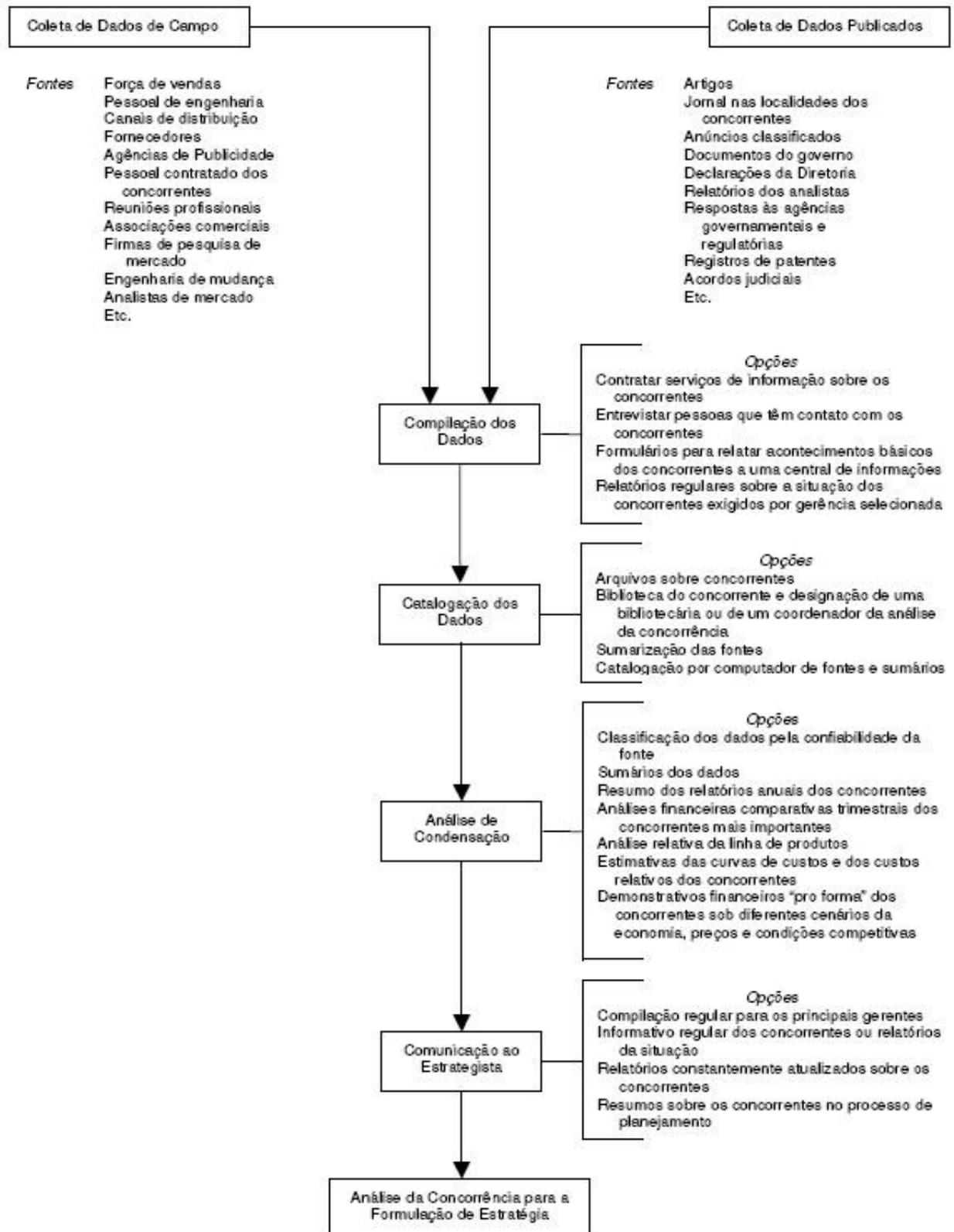


Figura 1.5 - Funções de um sistema de inteligência sobre o concorrente

Fonte: Porter (2004, pág.76)

A proposta de Porter (2004) é que existem numerosas fontes para dados de campo e publicações, e muitos indivíduos em uma companhia podem normalmente dar a sua contribuição (PORTER, 2004, pág. 77).

Segue na Figura 1.6, o modelo SIC proposto por Barabba e Zaltman (1992), em que as informações coletadas pela pesquisa de mercado devem ser expostas de modo que a organização possa usá-la de forma eficiente. Sendo assim, os dados devem ser reformulados e preparados para uma armazenagem eficiente, documentando tudo o que for feito, desde a coleta dos dados, até o método para recuperá-los, para que os usuários os entendam e tenham acesso a eles. Todos que tiverem acesso aos dados devem ser treinados para entender como obter os dados e, como interpretá-los. As primeiras tabelas-modelos devem ser preparadas de modo que os usuários sejam capazes de ver a aparência que o resultado terá quando estiver na forma definitiva (BARABBA e ZALTMAN, 1992, pág. 83).

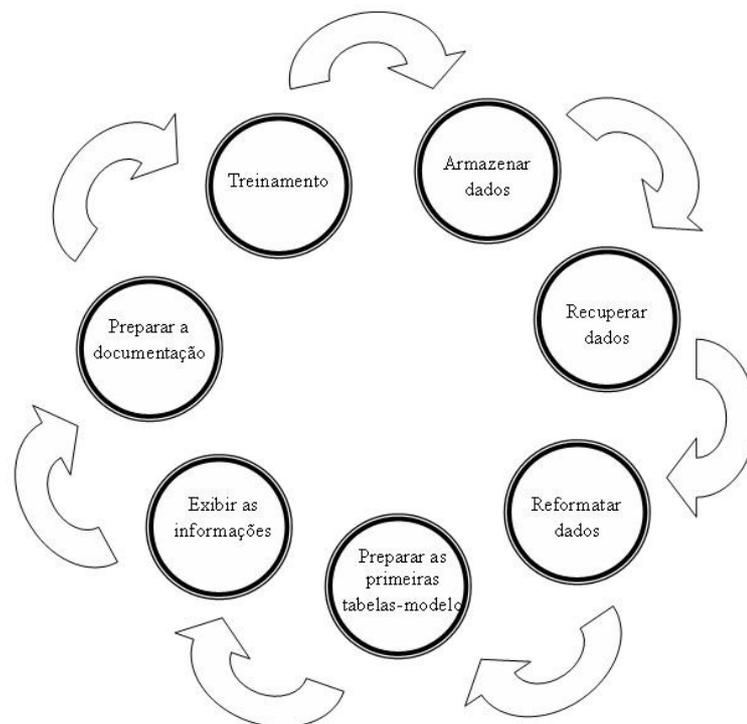


Figura 1.6 - Modelo de SIC de Barabba e Zaltmamm  
 Fonte: Adaptação do autor, (Barabba e Zaltman 1992. pág. 83)

Para Prescott e Miller (2002), o modelo de circuito fechado incorpora várias funções em um sistema de inteligência competitiva. Dentre as funções estão:

- Identificação do usuário – o processo de inteligência deve iniciar e terminar nos usuários, entre os quais existem os estratégicos e os táticos. Os usuários estratégicos utilizam a informação para elaborar e implementar estratégias empresariais de longo prazo, enquanto os táticos estão interessados em melhorar a tomada de decisões e de promoções imediatas;
- Avaliação das necessidades de inteligência – as organizações devem estabelecer um mecanismo de avaliação contínua de suas necessidades, pois isso é a chave para o sucesso ou o fracasso da função de inteligência;

- Identificação das fontes de informação – existem diversas fontes de informação, dentre elas estão os clientes, os concorrentes, as associações, os funcionários e os registros empresariais. Representantes de vendas, agentes de serviço de atendimento ao cliente, funcionários cujos parentes trabalham para a concorrência, todos são boas fontes de informação;
- Coleta de informações – a coleta de informação é feita em quatro tipos de fontes: dados secundários, pesquisa direta, comunicação boca a boca e sistemas de gestão de informação ou conteúdo de bancos de dados da organização;
- Interpretação da informação:

**Filtros** – é necessário selecionar em meio a um grande volume de informação, somente dados relevantes, bem como verificar o destinatário.

**Biblioteca de Inteligência** – a existência de uma biblioteca departamentalizada, como repositório de inteligência e ponto focal de todo o processo de inteligência. A biblioteca deve estar no centro da coleta de dados secundários;

- Comunicação da inteligência - a comunicação da inteligência pode tomar várias formas como perfis competitivos, sumários executivos, correio eletrônico, informes e reuniões executivas.

Na Figura 1.7, segue representação gráfica referente ao Modelo de Circuito Fechado proposto por Prescott e Miller (2002).

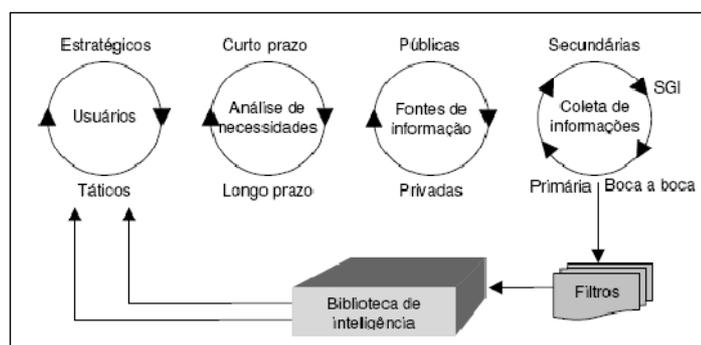


Figura 1.7 - Modelo circuito fechado

Fonte: Prescott e Miller (2002, pág.227)

Miller (2002) destaca que os dados, quando organizados, tornam-se informação, que quando analisadas, transformam-se em inteligência. A seguir, a Figura 1.8 apresenta um modelo de SIC, em que normalmente executam um processo, ou ciclo de quatro fases (MILLER, 2002, pág.35):

- Identificação das necessidades de inteligência dos principais responsáveis pelas decisões;
- Colher informação sobre os fatos relativos ao ambiente externo de uma empresa em fontes empresas, eletrônicas ou orais;
- Analisar e sintetizar as informações
- Disseminar a inteligência resultante entre os responsáveis pelas decisões.

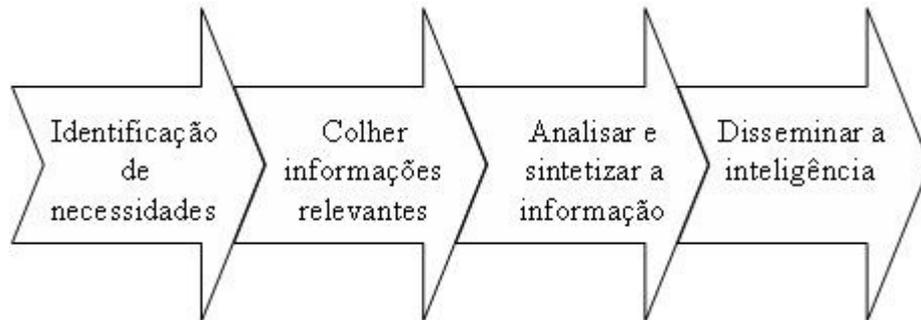


Figura 1.8 - Ciclo de quatro fases proposto por Miller

Fonte: Adaptação do autor (Miller, 2002, pág. 35)

Apresenta-se a seguir na figura 1.9, um modelo de SIC proposto por Sammon (SAMMON apud NATSUI, 2002, pág. 27).

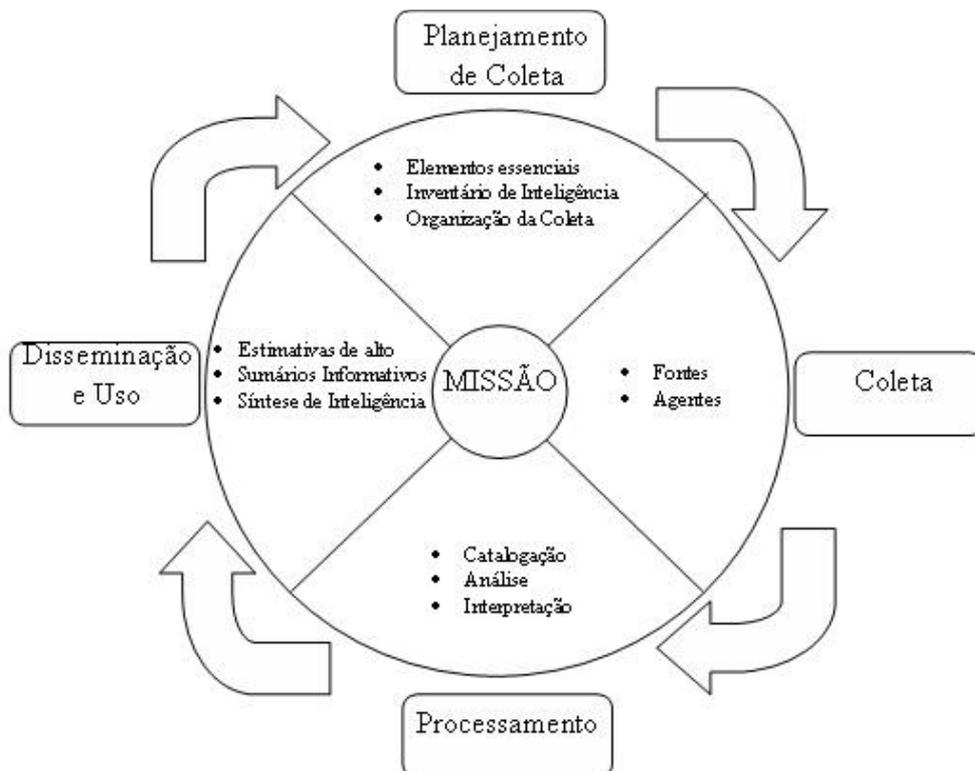


Figura 1.9 - Modelo de Ciclo de Inteligência de Sammon

Fonte: (SAMMON apud NETSUI, 2002, pág. 27)

O modelo de Sammom apresenta as seguintes vantagens (SAMMON apud NETSUI, 2002, pág. 27):

- Abrangência no estabelecimento de diretrizes;
- Métodos;
- Fontes e técnicas de coleta de dados;
- Componentes do ciclo deixam claros os principais passos para a organização de um SIC.

### 1.5 O profissional de Inteligência Competitiva

Com a crescente demanda de necessidade de informação por parte dos administradores, a busca por novas e criativas opiniões vem crescendo. A informação capaz de auxiliá-los na tomada de decisões, num mundo de negócios globalizados em constante e veloz transformação, foi um dos fatores que mais influenciaram para o crescimento e reconhecimento da importância das atividades de inteligência (MILLER, 2002, pág. 80).

Além de fatores educacionais, sociais e culturais, o desenvolvimento de uma profissão é estipulado pela criação de uma associação, que reuni aqueles que a desempenham. As associações assumem jurisdição sobre determinada especialidade, e auxiliam e controlam as atividades dos seus praticantes mediante o estabelecimento de padrões profissionais, códigos de ética, cursos de certificação, exames e licenças profissionais.

A profissão de inteligência conquista rapidamente aceitação em todo o universo de negócios. O maior impedimento de um crescimento ainda maior está nos acadêmicos e nos seus núcleos de conhecimento altamente exclusivistas e bem-protegidos (MILLER, 2002).

A escolha de equipe para o SIC é um fator crítico para o sucesso do sistema e pode ser tratado sob dois aspectos (GOMES e BRAGA, 2004, pág. 85):

- Quantitativo – o número de pessoas a ser alocado para executar as tarefas no SIC, é que estaria diretamente relacionado a três fatores:

**Volatilidade do setor** – quanto mais instável for o setor no qual a organização está atuando, mais é necessária a alocação de profissionais para atuar no sistema de Inteligência Competitiva, pois se torna imperioso receber informações analisadas com mais frequência.

**Quantidade de usuários** – quanto mais usuários o sistema tiver, mais profissionais deverão ser alocados para atender a essa demanda.

**Orçamento disponível** – quanto mais orçamento estiver disponível para o sistema, mais fácil à contratação de pessoal para atuar no sistema.

- Qualitativo – as características dos profissionais que vão executar as tarefas do SIC.

Referente ao aspecto qualitativo da equipe de SIC, os perfis que apresentam maior importância dentro do projeto são o de gerente do sistema, o analista de informação e o coletor das informações, pois esses serão de grande influência na qualidade final do SIC. Segue na seção abaixo o perfil e as responsabilidades de respectivos profissionais (GOMES e BRAGA, 2004, pág.86).

### **1.5.1 Perfil e Responsabilidade de Profissionais Indispensáveis a um SIC**

Independentemente da função que será exercida, todos os profissionais devem conhecer o negócio da organização do SIC, a fim de facilitar a análise das informações coletadas e viabilizar a preparação do produto final. Um ambiente onde os avanços tecnológicos são extremamente velozes, este é o novo cenário da acirrada competição nos negócios do novo milênio; as habilidades das pessoas, uma mente analítica astuta para o negócio e a capacidade de aprender independentemente, jamais serão suficientemente exaltados (MILLER, 2002).

Teixeira (1998) afirma que “o profissional da informação é o protótipo hoje do trabalhador do conhecimento de amanhã” (TEIXEIRA apud GOMES e BRAGA, 2004).

#### **1.5.1.1 Gerente**

A função de coordenar as atividades do SIC, caberá ao profissional do cargo de gerente, que deverá ter acesso aos principais executivos da empresa, para que identifique as reais necessidades de informação referente à IC. Dentre as responsabilidades de um gerente estão (GOMES e BRAGA, 2004, pág. 86):

- Coordenar a equipe e o processo;
- Manter a qualidade das informações geradas pelo sistema;
- Compreender as reais necessidades dos usuários do sistema em relação à IC;

- Interagir com o tomador de decisão da organização, suprindo-o de informações úteis para a tomada de decisão;
- Criar procedimentos de coleta de informação e análise de dados;
- Sensibilizar sempre a organização sobre a importância do SIC.

#### **1.5.1.2 Analista de Informação**

O Analista de informação é o responsável pela análise das informações coletadas e pela geração dos produtos finais. Dentre suas características estão (GOMES e BRAGA, 2004, pág. 87):

- Comportamento ético – “Se você acredita que o que você está por fazer pode prejudicar a reputação de sua empresa caso alguém descubra, não faça” (FULD, 2007, pág. 204). Fuld (2007) descreve que para se obter informações de concorrentes ou de outras fontes, é necessário conhecer a diferença entre a atividade simplesmente agressiva e a antiética ou ilegal (FULD, 2007, pág. 204);
- Relacionamento interpessoal – é necessário que o profissional tenha facilidade de relacionamento com as diversas áreas da organização para a obtenção de informações que são relevantes ao SIC;
- Determinação – é necessária muita determinação para a busca de informações difíceis de se identificar, e detalhes que fogem da percepção;
- Criatividade – é preciso criatividade por parte do profissional, a fim de que dribles barreiras para a obtenção de informações;
- Comunicador – faz-se necessário o uso de entrevistas pessoais para a coleta de informação externas e necessidades internas;
- Redator – devido à natureza do produto, o profissional precisará produzir grande quantidade de textos e relatórios.

O analista deve possuir um vasto conhecimento geral e habilidade analítica, para que de modo que seja capaz de identificar o que é importante, por que é importante, e quando é importante (GOMES e BRAGA, 2004).

#### **1.5.1.3 Coletor/Pesquisador**

As aptidões necessárias para o exercício dessa função de coleta de informações em fontes primárias e secundárias são:

- Habilidade nos métodos de obtenção de informação;
- Aptidões para entrevistar;
- Conhecimento da área de atuação da organização.

## 2 ANÁLISE DE ESTUDO DE CASOS PUBLICADOS

### 2.1 Inteligência Competitiva em Grandes Organizações

O início da IC no mundo se deu após a Guerra Fria<sup>2</sup>, quando espiões perderam suas funções e utilizaram suas habilidades de coletar e tratar informação, de forma ética e legal, dando as organizações uma forte vantagem competitiva (GOMES e BRAGA, 2004).

Deste modo, as organizações desenvolveram um conjunto de conceitos, de ferramentas e de práticas de IC que contribuem para um crescimento constante e lucrativo. Segue nas próximas seções experiências de grandes organizações com a utilização da IC.

#### 2.1.1 Procter & Gamble

A empresa Procter & Gamble, teve sua fundação em 1837, e até 1890 foi uma empresa familiar. Até 1932, ninguém esteve à frente dos negócios, além de um Procter ou um Gamble. Essa organização registrou crescimento, dobrando seu faturamento a cada dez anos, nos últimos 50 anos. Seu sucesso se alicerça em suas marcas, incluindo mercadorias que criaram categorias inteiramente novas: Pampers foram as primeiras fraldas descartáveis de preços acessíveis, a Crest foi a primeira pasta dental com flúor.

A IC teve papel fundamental na evolução dos negócios e, no momento em que a organização se propunha a fazer o maior programa de mudança de sua história, reformulou simultaneamente estruturas, processos e cultura. Na Procter & Gamble, a IC evoluiu de uma atividade rotineira de geração de relatórios para uma atividade incorporada ao desenvolvimento estratégico. Em termos organizacionais, as operações de IC deixaram de ser

---

<sup>2</sup> Guerra Fria - A Guerra Fria foi à designação atribuída ao conflito político-ideológico entre os Estados Unidos (EUA), defensores do capitalismo, e a União Soviética (URSS), defensora do socialismo, compreendendo o período entre o final da Segunda Guerra Mundial (1945) e a extinção da União Soviética (1991).

ou muito centralizadas ou descentralizadas demais para se enquadrar em uma estrutura de “rede radial” (PRESCOTT e MILLER, 2002, pág.48).

### 2.1.2 IBM

A IBM perdeu U\$\$ 14 bilhões no período de 1991-1993 e, com a chegada de um novo executivo principal, a maneira como pensava a respeito de seus clientes e concorrentes, mudou. A IBM se transformou na década de 90. Sua tradicional ênfase na satisfação do consumidor se ampliou, e ela lançou um novo foco sobre a concorrência.

A IBM designou executivos que estabeleceram equipes virtuais de inteligência competitiva para avaliar as ações e as estratégias dos concorrentes. Essas equipes eram formadas por um executivo que designava outros executivos representantes de outras unidades de negócios da IBM, assim, formando um pequeno grupo de profissionais de inteligência competitiva composto por representantes de diferentes áreas funcionais como produção, marketing e vendas. Para gerenciar esse grupo, foi criada uma pequena equipe corporativa, enquanto a análise competitiva do dia-a-dia era conduzida pelas equipes distribuídas pela organização. As equipes, de tal modo, pensavam na organização como um todo, além de colaborar para uma mudança na cultura da empresa (PRESCOTT e MILLER, 2002, pág. 62).

Em 1995, foi implementada uma nova operação de inteligência competitiva de amplo alcance, a fim de relacionar a IC à estratégia. O grupo de Estratégia Corporativa conduziu o programa e forneceu um quadro de referência, metodologia e ferramentas para cada uma das equipes virtuais distribuídas pela organização. Isso contribuiu para manter a visibilidade da inteligência competitiva junto aos executivos, enquanto estes elaboravam a estratégia da empresa. A Figura 2.1 representa os aspectos essenciais do programa de IC implantado na IBM.

Os integrantes das equipes agora se comunicam e colaboram por meio de tecnologia da própria IBM. Sistemas lhes proporcionam base de dados para discussões *on-line* e consultas a várias bases de dados da empresa (PRESCOTT e MILLER, 2002, pág. 63).



Figura 2.1 - Aspectos essenciais do programa de IC da IBM

Fonte: Prescott e Miller (2002, pág. 62)

### 2.1.3 Shell Services International

A Shell Services International (SSI) teve seu início em 1988, com a finalidade de combinar tecnologia da informação e práticas de serviços empresariais para várias unidades do Royal Dutch/Shell Group. Por oferecer maior eficiência, coordenação e custos mais eficazes, a SSI se tornou a principal fornecedora de serviços de TI para o Royal Dutch/Shell Group (PRESCOTT e MILLER, 2002, pág. 94).

Segundo Prescott e Miller (2002), a inteligência competitiva, isoladamente, tem pouco ou nenhum valor. Se uma organização desconhece seus mercados, seus clientes atuais potenciais, suas habilidades e técnicas, suas chances de fazer negócio são pequenas.

A SSI criou uma equipe que semanalmente elabora um relatório com o perfil dos concorrentes, com novas informações sobre tecnologias que podem impactar em seu posicionamento, com fusões, aquisições e alianças de seus concorrentes. Essas informações são extraídas de diversas fontes externas como artigos, reportagens e notícias dispostas na *internet* (PRESCOTT e MILLER, 2002).

O sistema de gestão do conhecimento da SSI, chamado de casa do conhecimento, teve papel fundamental para a IC da organização, pois automatizou a informação básica, tornando-a acessível ao público relevante e propiciando o elemento de auto-atendimento da

informação. A equipe de IC pode desenvolver atividades de maior valor agregado, como a simulação e o apoio a negócios (PRESCOTT e MILLER, 2002, pág. 79)

#### 2.1.4 Lexis-Nexis

Na Lexis-Nexis cerca de dez profissionais de IC trabalham em tempo integral em várias unidades de negócio. As equipes de vendas e marketing são utilizadas para coletar dados sobre os concorrentes e informações do mercado.

A inteligência competitiva da Lexis-Nexis é utilizada a fim de manter a organização competitiva frente:

- Inteligência sobre clientes;
- Desenvolvimento de produtos;
- Valor das marcas;
- Novas tecnologias;
- Inteligência para vendas/marketing;
- Regulamentação/legislação.

A IC é utilizada na organização como fator decisivo, para o financiamento do desenvolvimento de produtos. É utilizada especialmente na previsão e análise de cenários, pois alerta para jogos competitivos que estão ocorrendo ou a ponto de surgir. Auxilia a explorar as oportunidades de crescimento e de mercado. Segue na Figura 2.2 estrutura do ciclo de IC do Lexis-Nexis (PRESCOTT e MILLER, 2002, pág. 107).

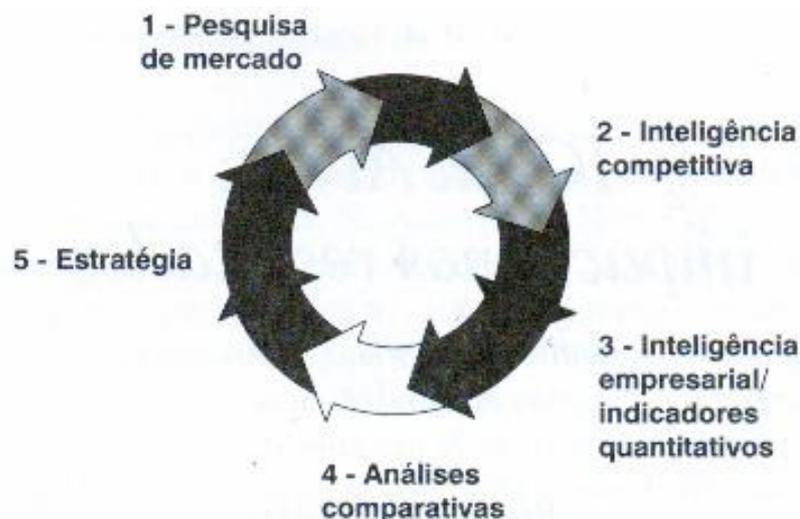


Figura 2.2 - Ciclo de IC do Lexis-Nexis  
Fonte: PRESCOTT e MILLER (2002, pág.107)

## 2.2 Inteligência Competitiva nas Pequenas Empresas

Prescott e Miller (2002) destacam que, para organizações de pequeno e médio porte, existem seis chaves para a condução bem sucedida de inteligência competitiva (PRESCOTT e MILLER, 2002, pág. 198):

- Criação e utilização de uma planilha de entrada – as planilhas de entrada têm por finalidade acompanhar os pedidos dos clientes, monitorando as quantidades e a natureza de seus pedidos, o preço de um produto concorrente, ou uma análise em profundidade de uma tendência do ramo. Através da planilha de entrada é possível determinar padrões e necessidades dos clientes;
- Ajuda entre colegas – criação de um canal de comunicação (correio eletrônico, telefone) entre colegas da empresa, pelo qual se troque informações detalhadas sobre concorrentes;
- Criação de um clube de IC – criação de um ambiente de colegas de IC, para a troca de idéias entre profissionais em cargos semelhantes sobre serviços *on-line* voltados às empresas, banco de dados de pesquisa de mercado, ferramentas analíticas, consultores de IC, palestras;
- Conhecer a força de vendas – o setor de vendas e seus respectivos participantes são excelentes fontes de informação sobre concorrentes, novos produtos, preços e o ramo em geral;
- Reconhecimento dos colaboradores – a obtenção de informação depende muitas vezes de outras pessoas, sejam elas colegas de trabalho ou consultores contratados. Essas sempre devem ser reconhecidas e, se possível, recompensadas;
- Atenção e concentração – empresas de pequeno e médio porte proporcionam um ambiente de maior contato, e a comunicação entre todos os setores deve colaborar para que a empresa possa realizar uma visão estratégica.

## 2.3 IC em Organizações Brasileiras

Na década de 90, com a abertura do mercado às empresas estrangeiras, as organizações brasileiras estavam despreparadas para enfrentar a forte concorrência internacional, visto que as subsidiárias importavam das filiais seus modelos de inteligência competitiva que eram conduzidos por ex-funcionários de serviço de inteligência ou por

militares. Esses estavam relacionados à espionagem industrial e não a uma pesquisa de informação legítima e ética (GOMES e BRAGA, 2004, pág. 101).

Esse quadro vem se modificando, o interesse por esta disciplina nas organizações vem crescendo constantemente, junto com a implantação de SIC's e com a formação de profissionais capacitados na área.

No Brasil, as iniciativas em IC ainda são poucas, mas o interesse cresce dia-a-dia. Algumas organizações já apresentam iniciativas nessa área, mas não de maneira formalizada, apenas em situações pontuais, o que não deveria acontecer, pois esse monitoramento deve ser constante.

Os exemplos mais relevantes no Brasil estão em organizações de consultorias, na área da tecnologia da informação, na área da beleza e na comunicação móvel. Para as organizações brasileiras, a cultura da IC ainda está muito longe de se tornar um hábito, e para isso acontecer, são necessários, grandes mudanças na cultura organizacional das empresas. Portanto, as organizações devem repensar suas formas de lidar com as informações, não apenas as que têm sua origem no exterior, mas, principalmente, as que circulam dentro delas próprias (GOMES e BRAGA, 2004).

### 3 ASPECTOS E REQUISITOS A SEREM CONSIDERADOS

Segue abaixo alguns tópicos que devem ser observados e estudados para uma melhor compreensão dos critérios que serão utilizados para o desenvolvimento da modelagem do projeto proposto, que tem seu início no capítulo seis.

#### 3.1 Clientes

Nos tempos globalizados, no qual a economia mundial vem passando, o surgimento de mercados comuns e de produtos análogos está se tornando cada vez mais freqüente. A fabricação de produtos com alta tecnologia e qualidade, não satisfaz mais os clientes, pois o concorrente também pode fabricar produtos com iguais características.

A relação entre clientes e fornecedores está vulnerável. Para o cliente, tanto faz comprar de uma empresa ou da principal concorrente. É necessário apresentar sugestões ou melhoramentos aos clientes, como novos produtos (SANTOS, 1995, pág. 25).

As organizações devem estar preparadas para se moverem rapidamente a tendências, ou a incorporarem novas tecnologias. Cada cliente tem expectativas e desejos diferentes que precisam ser atendidos e, para que isso ocorra, é necessário torná-lo parte da organização.

O desejo do cliente é a força motriz de qualquer corporação, pois é ele que paga os custos, ele que é o responsável pelos lucros e é o que representa o sucesso ou o fracasso de um negócio (SANTOS, 1995, pág. 27).

A chave para um bom relacionamento está no fato do fornecedor desenvolver produtos modernos com agilidade, qualidade, tecnologia e no prazo desejado pelo cliente.

#### 3.2 Concorrentes

A concorrência, tanto no mercado interno, quanto no mercado externo, tem passado por grandes mudanças. As empresas, para sobreviverem e para se manterem competitivas,

necessitam, não só inovar em seus métodos de produção, como também, exercer um policiamento sobre seus concorrentes-chaves.

As necessidades dos clientes podem não estar sendo satisfeitas, por motivos de lançamentos, produtos diferenciados em qualidade ou por preços, o que os leva a buscar novos fornecedores (SANTOS, 1995, pág. 133).

É de vital importância monitorar e analisar as prioridades dos concorrentes, a fim de acompanhar a estratégia em investimentos para o crescimento, manutenção ou diversificação das vendas.

Para identificar a estratégia de um concorrente, faz-se necessário entender dois elementos: as forças propulsoras (âmago estratégico) e a concepção do negócio que o concorrente está praticando naquele momento (ROBERT, 1998). Robert considera que não é correto afirmar que todos os concorrentes de uma mesma indústria comportam-se da mesma maneira, pois os fatores do sucesso nem sempre são os mesmos para todos (ROBERT, 1998, pág. 199).

O comportamento de um concorrente pode ser previsto se a concepção do negócio da empresa e a força propulsora forem bem compreendidas, e se puder gerenciar a estratégia do concorrente em proveito próprio (ROBERT, 1998).

### **3.3 Expectativa dos Clientes**

Os clientes não compram produtos ou serviços. Na realidade, compram expectativas. Ele não compra um televisor, mas sim a expectativa de ter uma ótima imagem. É necessário sempre estar perto dele para saber de suas necessidades e aumentar o seu nível de satisfação.

Para Santos, o sucesso está assegurado às organizações que trilharem o caminho com setas indicadas para (1995, pág. 48):

- Organização flexível, que se ajusta às condições do mercado;
- Enxuta, para vencer os preços dos concorrentes;
- Tecnicamente atualizada, para fornecer produtos e serviços com qualidade e agilidade;
- Voltada a fornecer o máximo de qualidade no atendimento a seus clientes.

Toda empresa, produto, serviço e até mesmo profissional, necessita de um diferencial. É preciso ter alguma característica que a torne diferente e melhor que a concorrência. O ideal é que esse diferencial seja realmente único, ou algo que não possa ser facilmente copiado.

### **3.4 Produtos**

Novos produtos para o mercado são como combustíveis para a longevidade da organização. Há exemplos por todos os setores: Johnson & Johnson, Caterpillar, 3M, Sony, Honda, Microsoft, Cisco e muitas outras empresas que têm programas de desenvolvimento de novos produtos em marcha, que poderão estender sua supremacia sobre os concorrentes durante longos períodos de tempo (ROBERT, 1998, pág. 239).

Os obstáculos que levam as empresas a gastarem quase todo o seu tempo, dinheiro e energia em extensões de produtos e detrimento a produtos novos para o mercado, mostram que os produtos novos são a essência para a supremacia estratégica (Robert, 1998, pág. 108).

A supremacia pela inovação de produtos, e a mudança das regras do jogo, depende, em grande parte, da capacidade da empresa de criar e levar ao mercado novos produtos, com mais frequência e mais rapidez que seus concorrentes.

### **3.5 Produtos Possíveis**

Robert descreve que a grande maioria dos consultores de organizações, acredita que as empresas devem ser orientadas pelos clientes para o desenvolvimento de novos produtos (1998, pág. 252). Contudo, segundo Santos, pouquíssimos conceitos de novos produtos provêm das necessidades levantadas pelos próprios clientes (1995, pág. 108). Assim sendo, as organizações desenvolvem extensões de seus produtos, mas não inovações.

Os clientes são bons em identificar problemas e falhas nos produtos, mas não possuem habilidades para identificar tendências futuras e convertê-las em necessidades futuras (ROBERT, 1998, pág. 252).

A concepção de novos produtos para o mercado, parte da identificação de necessidades implícitas, que surgem da interpretação de tendências futuras. As necessidades implícitas são os resultados de dois elementos:

- Compreender as capacidades estratégicas que podem auxiliar na criação de novos conceitos de produtos para o mercado;

- Prever as tendências futuras que identificam necessidades futuras implícitas.

Através da identificação das necessidades implícitas, podem-se tirar as seguintes vantagens (ROBERT, 1998, pág. 254):

- Apresentação de produtos diferenciados;
- A criação de barreiras para a entrada, como patentes;
- Estabelecer um período de exclusividade, que possibilite maior valor ao produto.

### **3.6 A Pós-venda e o Retorno de Pedidos**

O canal de pós-venda é de fundamental importância para qualquer organização. O atendimento de pós-venda irá depender do produto ou serviço e, de quem está comprando. É necessário mapear o cliente, criando um histórico de compras passadas e uma agenda para futuros investimentos. Isso significa atualização constante, tanto em tecnologia, quanto em ações de motivação para o pessoal. Além de estar apto a resolver problemas tecnológicos, o profissional de pós-venda deve se mostrar interessado em encantar o cliente, o que pode até contribuir para que se desenvolvam novas oportunidades de negócio.

Informações referentes ao cumprimento do prazo de entrega, à qualidade dos produtos, à agilidade e ao atendimento, devem ser regularmente monitoradas, a fim de que se realize uma melhoria contínua da relação fornecedor-cliente. Para isso, toda a organização deve trabalhar com o objetivo de satisfazer a base dos clientes, para mantê-los sempre bem assessorados.

A pós-venda tem por objetivo garantir a satisfação do cliente através de um elo, uma fidelização, para que o desestimele a compra de produtos e serviços de algum concorrente.

### **3.7 Materiais**

A pesquisa de desenvolvimento de novas materiais-primas pode auxiliar na competitividade, no que diz respeito à redução de custos do produto.

A busca por novas matérias-primas, não só reduz os custos, como também auxilia no desenvolvimento do alto padrão de qualidade dos produtos. Além de preservar a vantagem competitiva com o desenvolvimento de novas matérias-primas, possibilita as organizações realizarem maiores investimentos na linha de produção (SANTOS, 1995, pág. 95).

## 4 APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA FORMAÇÃO DE UM PERFIL DE CLIENTES

Neste capítulo, serão descritos alguns parâmetros referentes à empresa do ramo metalúrgico Metalpampa Estampados e Injetados Ltda, esses servirão de base para a elaboração da modelagem do sistema, ao qual este presente trabalho tem por objetivo desenvolver.

### 4.1 Problemas Aplicáveis de Inteligência Competitiva na Metalpampa

A metalúrgica Metalpampa Estampados e Injetados Ltda., assim como qualquer outra organização, enfrenta grande concorrência em seu ramo, devido ao grande número de concorrentes na mesma região e a centralização dos clientes.

Para se manter frente a seus concorrentes e atualizada nas tendências de mercado, necessita de uma ferramenta que lhe possibilite um direcionamento às necessidades dos clientes, de acordo com seus perfis.

Para estabelecer uma ferramenta de apoio à Metalpampa, fez-se necessária a adequação da empresa à cultura de IC envolvendo aspectos como:

- Decisões e ações estratégicas;
- Sistema de apoio à decisão;
- Desenvolvimento de plano estratégico;
- Tomada de ações preventivas;
- Estratégia de plano de marketing.

### 4.2 Características dos Principais Clientes

Os principais clientes da Metalpampa caracterizam-se por:

- Empresas do setor calçadista de grande porte;
- Dedicados ao mercado de exportação;
- Clientes assíduos;
- Curto prazo para desenvolvimento de peças;
- Curto prazo para entrega de produção;
- Primam por preços baixos;
- Bons pagadores;
- Grande volume de produção;
- Exigência de alta qualidade dos produtos.

#### **4.3 Principais Características da Concorrência Quanto à Competitividade**

Dentre as principais características presentes nos concorrentes, referente à competitividade estão:

- Experiência no mercado – empresa com muitos anos de mercado, marca e qualidade fixadas;
- Diversificação do ramo – produz peças para diferentes ramos e segmentos;
- Perfil de clientes – perfil de clientes definidos;
- ISO 9001:2000 – certificação de qualidade em processos;
- Produção procedimentada – a produção segue a procedimentos pré-estabelecidos;
- Curto prazo de entrega – possibilidades de entrega de produção em um curto prazo de tempo;
- Representantes em diversificados estados do País – representantes que exercem a função de efetivar vendas e buscar novos clientes;
- Forte marketing – propaganda em revistas, jornais, feiras e *out-dors*.

#### 4.4 Diagrama de Análise SWOT da Metalpampa

Dentre a caracterização e posicionamento da Metalpampa no mercado atual, destacam-se as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que estão representadas na tabela 3.1 referente à matriz SWOT da mesma.

Tabela 4.1 - Diagrama SWOT da Metalpampa Est. e Inj. Ltda.

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>INTERNA (ORGANIZACIONAL)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocação de mercado bem reconhecida através da marca;</li> <li>• Produtos de qualidade direcionados a exportação;</li> <li>• Sistema integrado de controle de produção;</li> <li>• Atendimento qualificado ao cliente;</li> <li>• Agilidade de produção;</li> <li>• Relacionamento interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de investimentos na área de marketing.</li> <li>• Falta de produtos direcionados a mercado interno.</li> <li>• Falha de alimentação do sistema por parte dos colaboradores.</li> <li>• Falta de investimentos e incentivos aos colaboradores.</li> <li>• Falta de investimentos em mão-de-obra qualificada.</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>EXTERNA (AMBIENTAL)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um novo mercado, uma nova forma de distribuição, como através da <i>Internet</i> ou um novo nicho no seu atual mercado;</li> <li>• Mudanças de perfil do consumidor, riscos comuns ou alianças estratégicas;</li> <li>• Mover-se nos segmentos de mercado novo que oferecem melhores lucros;</li> <li>• Um mercado internacional novo;</li> <li>• Um mercado a ser explorado por um concorrente ineficaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um concorrente novo em seu mercado principal;</li> <li>• Guerras de preço com os concorrentes;</li> <li>• Um concorrente tem um produto ou um serviço novo ou inovador;</li> <li>• Os concorrentes têm o acesso superior às cadeias de distribuição;</li> <li>• Taxação em seu produto ou serviço.</li> </ul>

Fonte: Autor.

#### 4.5 Resumo do Capítulo

O capítulo é importante pois define vários aspectos que possibilitam situar a empresa Metalpampa no mercado em que atua. Esses dados servem de subsídio para o desenvolvimento do capítulo seguinte.

## 5 ESTUDO DE CASO

Através de conceitos e estudos desenvolvidos a partir da fundamentação teórica, é possível criar um conjunto de diretrizes capazes de orientar para o desenvolvimento de um SIC. Miller afirma que a tecnologia da informação, dá sustentação a cada passo do processo de informação. A tecnologia organiza o fluxo da informação, e ajuda a concentrá-la nas funções principais da inteligência (MILLER, 2002, pág. 158):

- Subsidiar decisões táticas e operações de negócios;
- Avaliar e monitorar concorrentes, setores de negócios e tendências sociológicas e políticas;
- Alertar com a devida antecedência para o surgimento de oportunidades e ameaças;
- Subsidiar o planejamento estratégico e a estratégia do processo.

Miller define que as diretrizes para o desenvolvimento de um sistema eficiente de IC devem ter como principais características e capacidades (MILLER, 2002, pág. 166):

- Produzir informação qualificada;
- Servir simultaneamente aos usuários finais da inteligência, bem como aos participantes do processo;
- Prover simultaneamente, a resposta para cada caso (solicitação de curto prazo quanto a uma coleta histórica, estática) e o encaminhamento (detalhamento de temas presentes, escolhendo textos de um fluxo de informações em constante manutenção);
- Medir o sucesso do fornecimento de inteligência não apenas com a simples informação;
- Ser acessível por meio dos sistemas primários de software da organização;
- Contar com uma equipe de apoio em tempo integral, na inteligência ou na tecnologia de informação da organização;

- Poder buscar, localizar e exibir documentos que contém uma variedade de formatos e múltiplos tipos de dados (textos, planilhas eletrônicas, imagem, vídeo, áudio e gráficos);
- Consolidar informação coletada na *internet*, *intranet*, redes externas (redes privadas de intercâmbio de informação entre duas ou mais empresas, quase sempre fornecedores), *e-mails* e sistemas de informação locais (descentralizados) e próprios (centralizados);
- Evoluir constantemente em paralelo com as exigências representadas pelas mudanças na inteligência da organização.

Os requisitos para a modelagem deste trabalho proposto, têm como fundamentação os critérios apresentados, ou seja, as técnicas e ferramentas capazes de otimizar o processo de criação da inteligência, apresentadas no capítulo um, bem como critérios e informações referente à empresa Metalúrgica Metalpampa Estampados e Injetados Ltda, na sua colocação em meio ao mercado abordado no capítulo quatro e os aspectos caracterizados no capítulo três.

Como pode ser visto na Figura 5.1, segue um organograma da empresa Metalpampa Estampados e Injetados Ltda, onde é possível visualizar a estrutura departamentalizada da organização, e proporciona a verificação das competências e das responsabilidades de cada setor da empresa.

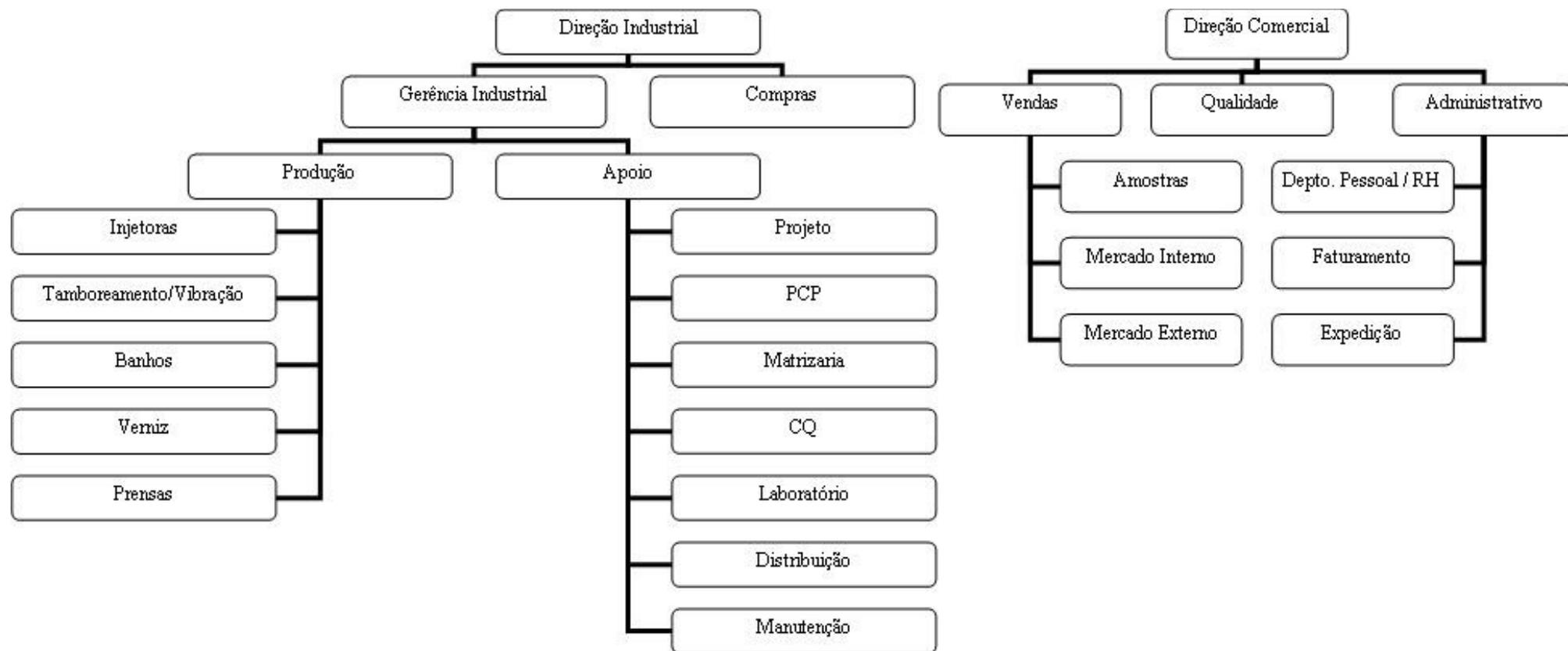


Figura 5.1 - Organograma funcional da empresa Metalpampa Estampados e Injetados Ltda  
 Fonte: Manual da Qualidade, (2002, pág. 7)

## **5.1 Escopo e Responsabilidade**

Quando se avalia o propósito desse trabalho, ou seja, a elaboração da modelagem de um sistema de inteligência competitiva para a definição de perfil de cliente, o escopo do projeto basear-se-á no modelo de SIC proposto por Gomes e Braga (2004), apresentado no primeiro capítulo.

### **5.1.1 Escopo**

Pretende-se manter a empresa atualizada e competitiva frente a novas tendências e expectativas do mercado. Assim, coletando, analisando e disseminando a inteligência adquirida em todos os níveis da organização, a fim de definir características essenciais para a organização se manter a frente de seus concorrentes e, atualizada nas tendências de mercado.

### **5.1.2 Responsabilidade**

O SIC, a qual esse trabalho tem por objetivo modelar, deverá apresentar as seguintes características:

- Definição das Identificações dos usuários – o processo de inteligência deve iniciar e terminar nos usuários. Entre os usuários, há os estratégicos e os táticos. Os usuários estratégicos utilizam a informação para elaborar e implementar estratégias empresariais de longo prazo, enquanto os táticos, estão interessados em melhorar a tomada de decisões e as promoções imediatas;
- Avaliação das necessidades de inteligência – as organizações devem estabelecer um mecanismo de avaliação contínua de suas necessidades, pois essa é a chave para o sucesso ou o fracasso da função de inteligência;
- Identificação das fontes de informação – há diversas fontes de informação, dentre elas estão os clientes, os concorrentes, as associações, os funcionários e os registros empresariais. Representantes de vendas, agentes do serviço de atendimento ao cliente, funcionários cujos parentes trabalham para a concorrência, todos são boas fontes de informação;
- Coleta de informações – a coleta de informação é feita em quatro tipos de fontes: dados secundários, pesquisa direta, comunicação boca a boca e sistemas de gestão de informação ou conteúdo de bancos de dados da organização;

- Interpretação da informação:

**Filtros** – é necessário selecionar, em meio a um grande volume de informação, somente dados relevantes, bem como verificar o destinatário;

**Biblioteca de Inteligência** – a existência de uma biblioteca departamentalizada, como repositório de inteligência é ponto focal de todo o processo de inteligência. A biblioteca deve estar no centro da coleta de dados secundários;

- Comunicação da inteligência - a comunicação da inteligência pode tomar várias formas como perfis competitivos, sumários executivos, correio eletrônico, informes e reuniões executivas;
- Avaliação do produto gerado pelo SIC - Avaliação do desempenho apresentado por cada uma das fases, mostra se o método de análise foi escolhido corretamente, se as fontes de informação foram bem direcionadas e se o formato do produto foi bem definido.

## 5.2 Metodologia para a Resolução da Proposta

A metodologia selecionada para o desenvolvimento desse projeto, baseia-se na metodologia de orientação de objetos e UML (*Unified Modeling Language*). Através da abordagem voltada à orientação de objetos (entidade de dados), é possível tornar a modelagem mais próxima de uma visão conceitual do mundo real.

Através da representação gráfica dos diagramas, serão apresentadas as principais, funções do sistema, os conceitos e domínios dos problemas, a representação dos principais requisitos para as interfases do sistema e o relacionamento entre os dados.

### 5.2.1 Etapas

Após a definição do escopo, da responsabilidade e da metodologia para a resolução da proposta, seguem abaixo etapas referentes ao desenvolvimento da modelagem do sistema:

- Definição dos requisitos do sistema;
- Definição dos casos de uso;
- Criação dos diagramas de classes;
- Criação do diagrama ER;
- Criação dos diagramas de atividades;

- Desenvolvimento dos diagramas de Estados;
- Criação dos esboços de relatórios;
- Criação dos esboços de gráficos.

### 5.2.2 Modelos

Escolheu-se a notação de modelagem *Unified Modeling Language* para representar o sistema. UML é uma linguagem de modelagem e não uma metodologia. Seu uso permite comunicar conceitos mais claramente do que linguagens alternativas. Ela é a padronização da linguagem de desenvolvimento orientado a objetos para visualização, especificação, construção e documentação de sistemas.

A notação UML se propõe a ser a linguagem definitiva para modelagem de um sistema orientado a objetos. Por ser unificada, facilita que grupos de desenvolvimento de software interpretem, de uma maneira correta e sem ambigüidades, modelos gerados por outros analistas ou grupos de desenvolvimento (FOWLER e SCOTT, 2002).

### 5.2.3 Ferramentas

Para o desenvolvimento das várias etapas da modelagem do SIC serão utilizadas diferentes ferramentas para dar suporte ao seu desenvolvimento. Seguem na Tabela 6.1 as ferramentas utilizadas no desenvolvimento da modelagem.

Tabela 5.1 - Ferramentas utilizadas na modelagem

<b>Aplicação</b>	<b>Ferramenta</b>
Modelagem Relacional	Case Studio 2
Modelagem UML	Microsoft Visio 2002
Esboço de Telas	Macromedia Dreamweaver
Documentação Textual	Microsoft Word 2007

Fonte: Autor

## 6 MODELAGEM DA SOLUÇÃO PROPOSTA

### 6.1 Análise de Requisitos

Conforme apresentado no primeiro capítulo, a modelagem do sistema seguirá o modelo proposto por Gomes e Braga (2004) que é composto por cinco módulos:

- Identificação das necessidades de informação;
- Coleta da informação;
- Análise da informação;
- Disseminação da informação;
- Avaliação.

Segue abaixo Figura 6.1, onde é representada a seqüência de módulos descritos anteriormente.



Figura 6.1 - Diagrama de pacotes para o SIC  
Fonte: Adaptação do autor (SANTOS, Liziane, 2003, pág. 99)

Estabelecido o modelo e a seqüência de pacotes, definiu-se as funções do sistema, a interação de cada uma das fases e os atores que interagem com cada uma delas.

### 6.2 Análise e Projeto do Sistema

Os diagramas de caso de uso, os de classe e os de relacionamento, servirão para a criação de toda uma estrutura, no qual o sistema poderá ser construído, e produzirá uma documentação da arquitetura do sistema, que será especificada através das necessidades dos tomadores de decisão.

Através de diagramas de casos de uso serão expressos os requisitos funcionais do sistema, casos que especificarão como o sistema será utilizado, sob a perspectiva das necessidades de informações dos coletores, dos analistas e dos gerentes do sistema. Os casos de uso são desenvolvidos em vários incrementos, onde as interações adicionarão novos casos e, adicionarão detalhes às descrições de casos já existentes.

### 6.3 Diagrama de Caso de Uso

Fowler e Scott (2002) conceituam que um caso de uso é um conjunto de cenários<sup>3</sup> amarrados por um objetivo comum de um usuário. Geralmente, estes têm um caso em comum, onde tudo dá certo, e muitas alternativas que podem incluir situações de erro e também maneiras alternativas das coisas darem certo (FOWLER E SCOTT, 2002).

Para Booch; Rumbauch; Jacobson (2000) um caso de uso é uma descrição de um conjunto de seqüências de ações, inclusive variantes que um sistema executa para produzir um resultado de valor observável por um ator. Um caso de uso captura o comportamento pretendido pelo sistema (subsistema, classe ou interface) que se está desenvolvendo, sem ser preciso especificar como o comportamento é implementado.

O conteúdo de um caso de uso pode ser descrito de várias formas, pois a notação UML não especifica padrão algum para a modelagem. A quantidade de detalhes depende do seu risco, pois quanto maior, mais detalhes são necessários.

A utilização de casos de uso tem função essencial na captura de requisitos e no planejamento e controle de um projeto interativo, a sua captura, é uma das tarefas básicas na fase de elaboração.

Segue nesta seção, a representação de alguns casos de uso desenvolvidos a partir da definição dos módulos do SIC, apresentada na seção 6.1. Foram identificados os casos de uso de alto nível em que cada um representa uma das fases do SIC.

Na Figura 6.2 segue o caso de uso de classificação e disseminação da informação. Neste, o “Analista” classifica as informações que são relevantes frente à necessidade de informação. Ao “Analista” também cabe a função de cadastrar e classificar novas fontes de informação. Após classificadas, as informações se tornam conhecimento e são encaminhadas para o “Tomador de Decisão”.

---

<sup>3</sup> Cenário – é uma seqüência de passos que descreve uma interação entre usuários e um sistema. BOOCH e RUMBAUCH e JACOBSON (2000)

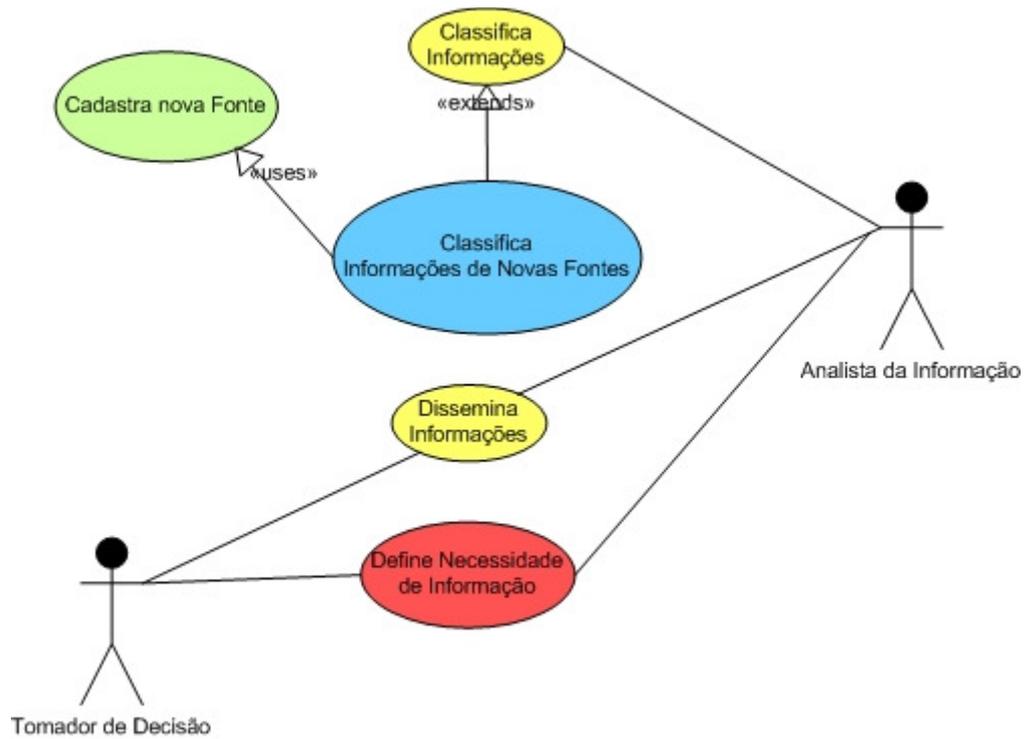


Figura 6.2 - Diagrama de caso de uso "Classifica e Disseminação de Informação"

Fonte: Autor

No estudo de caso da Figura 6.3, segue diagrama de “coleta e Análise de Informação”. Nesse caso, o “Tomador de decisão” e o “Analista” definem as necessidades de informação, que servem de base para a definição das fontes de coleta de informações, que será realizada pelo “Coletor/Pesquisador”. Após coletadas, as informações serão armazenadas num repositório de informação (DW), o qual o “Analista” através de uma ferramenta de *Text Mining* realizará a extração das informações para a realização da análise SWOT, o qual será apresentado no diagrama de caso de uso seguinte.



Figura 6.3 - Diagrama de caso de uso "Coleta e Análise da Informação"

Fonte: Autor

Segue na Figura 6.4 caso de uso de análise SWOT. Neste caso de uso, as informações obtidas através de uma ferramenta de *Text Mining*, proporcionam subsídio para a criação de gráficos e relatórios que compõem a análise SWOT.



Figura 6.4 - Diagrama de caso de uso da análise SWOT

Fonte: Autor

Segue na Figura 6.5 o diagrama de caso de uso referente à “Disseminação de conhecimento”. Nesse diagrama, o “Analista” é responsável pela geração do conhecimento e sua disseminação. O conhecimento antes de chegar ao “Tomador de Decisão”, é avaliado pelo “Gerente”, que verifica se as informações foram bem direcionadas e se o formato do produto está bem direcionado.

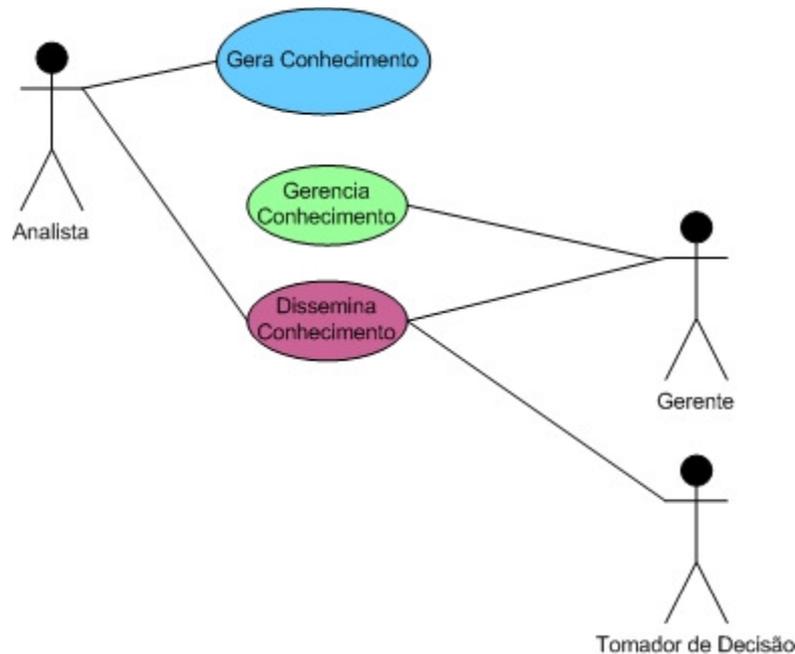


Figura 6.5 - Diagrama de caso de uso "Disseminação de Conhecimento"

Fonte: Autor

#### 6.4 Diagrama de Classes

Um diagrama de classes descreve os tipos de objetos no sistema, e os tipos de relacionamentos estáticos que existem entre si. Há dois tipos principais de relacionamento estático:

- Associações (um cliente pode alugar vários vídeos);
- Subtipos (uma enfermeira é um tipo de pessoa).

Os diagramas de classes mostram atributos e operações de uma classe, e as restrições à maneira com que os objetos são conectados.

Booch; Rumbauch; Jacobson (2000) descrevem que os diagramas de classe são importantes não só para a visualização, a especificação e a documentação de modelos estruturais, mas também para a construção de sistemas executáveis por intermédio de engenharia de produção e reserva.

Os diagramas de classes são utilizados para realizar a modelagem da visão estática de um sistema. Essa perspectiva oferece principalmente suporte para requisitos funcionais de um sistema (os serviços que o sistema deverá fornecer aos usuários finais) (BOOCH, RUMBAUCH, JACOBSON, 2000).

Segue na Figura 6.6, o diagrama de classes do SIC, onde se pode ter uma visão geral do sistema. No diagrama, pode-se visualizar a interação que existe entre as classes, como é o

caso das classes “Cliente”, “Concorrente” e “Fornecedor” que interagem entre si através da classe Empresa. Através dessas interações, criam-se associações de classes, como a classe “ProdutoDesejado” e “ImagemConcorrente”.

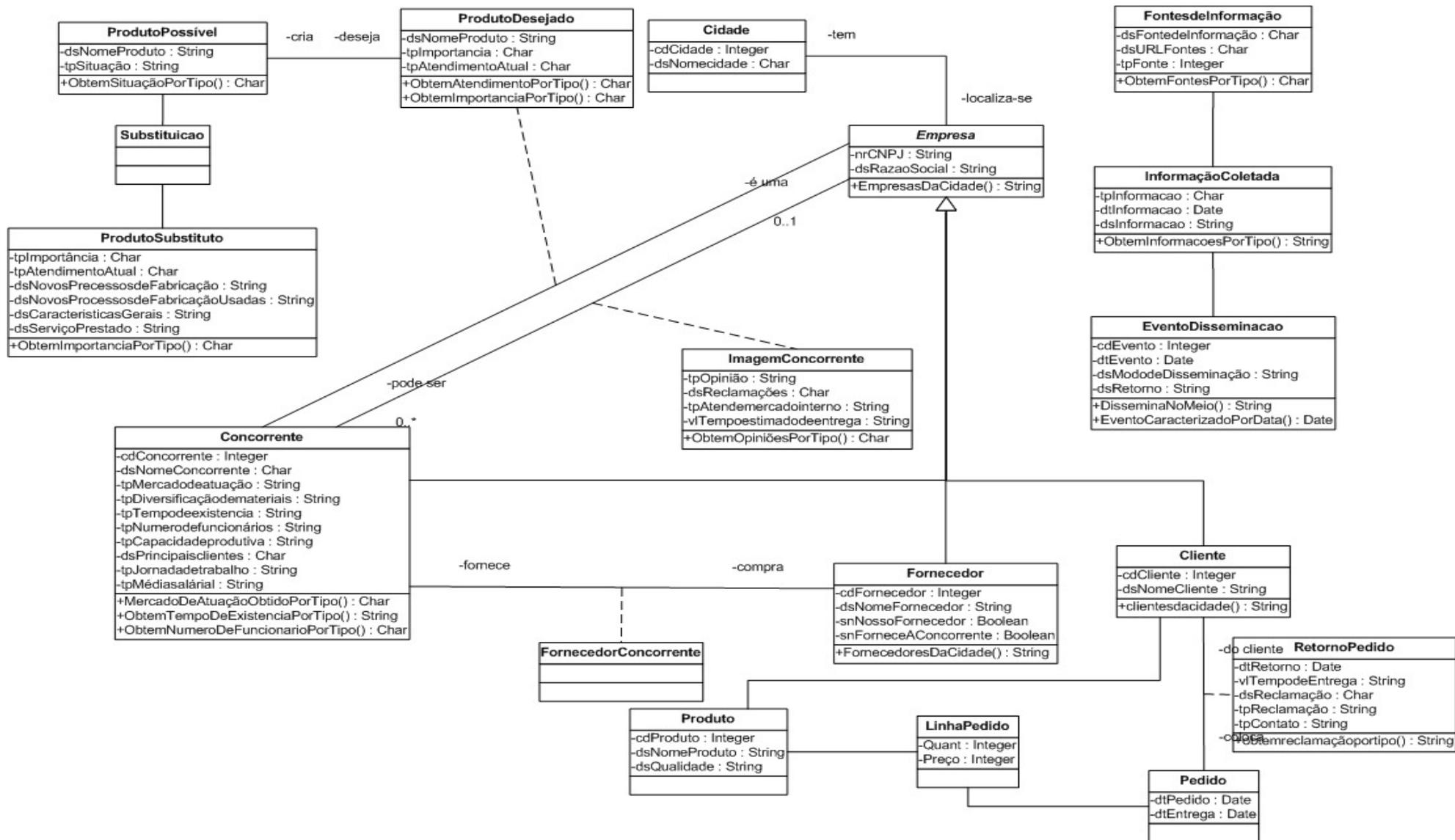


Figura 6.6 - Diagrama de Classes do SIC

Fonte: Autor

## 6.5 Diagrama de Estados

Fowler e Scott (2000) definem que diagrama de estados é uma técnica conhecida por descrever o comportamento de um sistema. Eles descrevem todos os estados possíveis em que um objeto particular pode estar, e como o estado muda com resultado de eventos que o atingem. Os diagramas de estado são projetados para uma classe única, para que se mostre o comportamento ao longo do tempo de vida de um único objeto.

Para Booch; Rumbauch; Jacobson (2000), os diagramas de estado são empregados para a modelagem de aspectos dinâmicos do sistema, em que se envolve a especificação do tempo de vida das instâncias de uma classe, um caso de uso ou um sistema inteiro.

A figura 6.7 representa um diagrama de estado de “Atendimento de Cliente”. Esse simula os diversos estados do cliente em relação ao fornecedor.

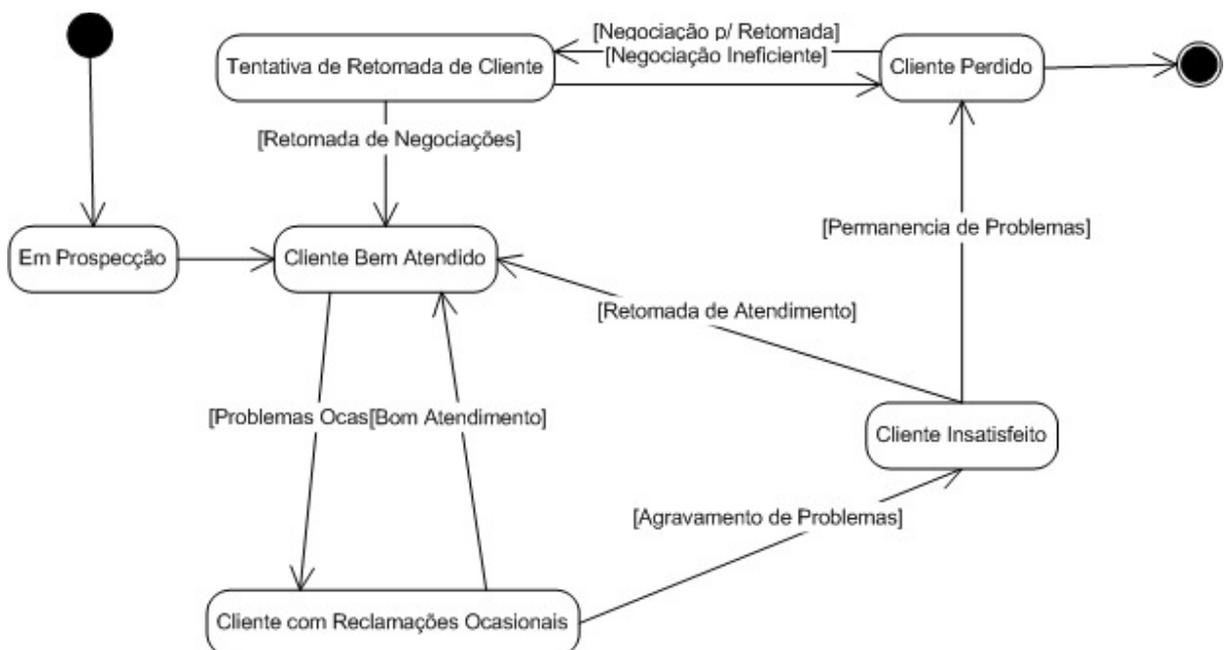


Figura 6.7 - Diagrama de Estado "Atendimento de Cliente"

Fonte: Autor

## 6.6 Diagrama de Atividades

Os diagramas de atividades combinam idéias de várias técnicas: diagramas de eventos, técnicas de modelagem de estado, modelagem de *workflow* e redes de Petri.

Os diagramas de atividades descrevem a seqüência de atividades com suporte para comportamento condicional e paralelo. O diagrama de atividade é uma variante de um diagrama de estados no qual a maioria dos estados é estado de atividade (Fowler e Scott, 2000).

Booch; Rumbauch; Jacobson (2000) destacam que um diagrama de atividade é essencialmente um gráfico de fluxo, de controle de uma atividade para outra. Os diagramas de atividades podem permanecer isoladamente para visualizar, especificar, construir e documentar a dinâmica de uma sociedade de objetos, ou podem ser utilizados para realizar as atividades de fluxo de controle de uma operação.

Na Figura 6.8, segue o diagrama de atividades referente à Coleta da Informação. Esse diagrama tem seu início na leitura das necessidades de informação, que servem de referências à definição das fontes de coleta, para sua posterior coleta e armazenamento.

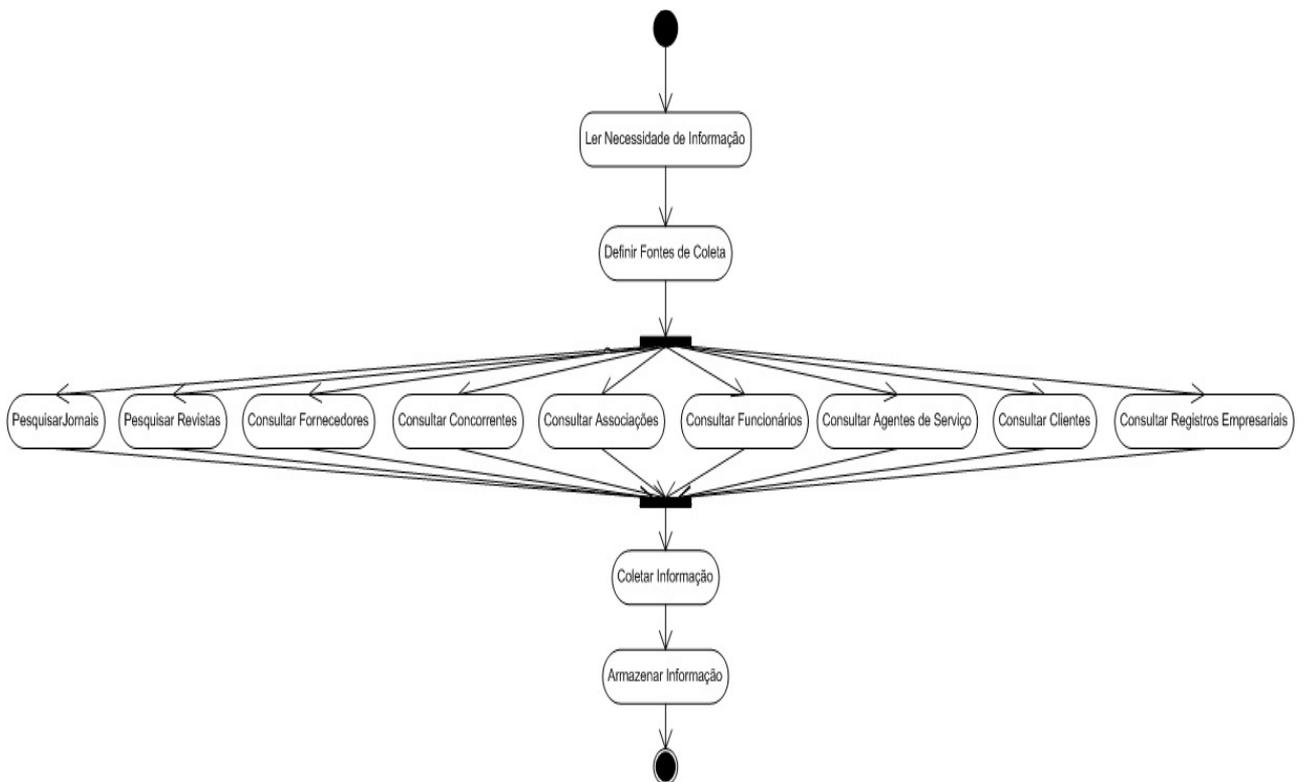


Figura 6.8 - Diagrama de Atividade "Coleta da Informação"

Fonte: Autor

Segue na Figura 6.9 um diagrama de estado referente à "Análise da Informação", que se inicia na leitura das necessidades de informação, para posteriormente consultar o banco de dados de informação. Onde há muitas informações, dentre as quais, somente as relevantes às necessidades de informação devem ser utilizadas. Depois das informações serem selecionadas, deve ser escolhido um método para analisá-las e assim gerar o conhecimento.

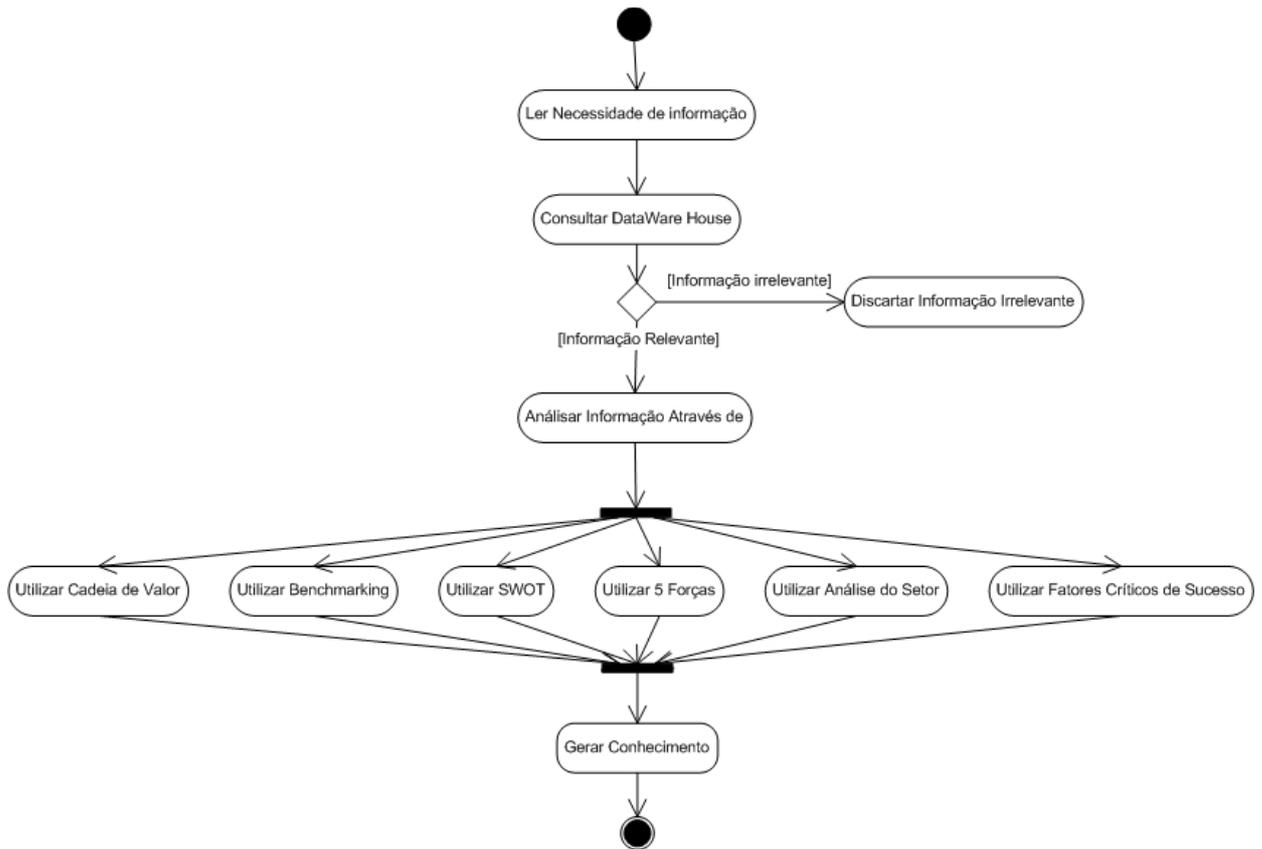


Figura 6.9 - Diagrama de Atividade "Análise da Informação"

Fonte: Autor

A Figura 6.10 representa o diagrama de disseminação da informação. Seu início se dá através da leitura do conhecimento, pelo qual sua coerência é analisada, para que possa estar pronta para a sua disseminação. Após ser definido o meio de disseminação, o conhecimento é encaminhado para o responsável pela tomada de decisão.

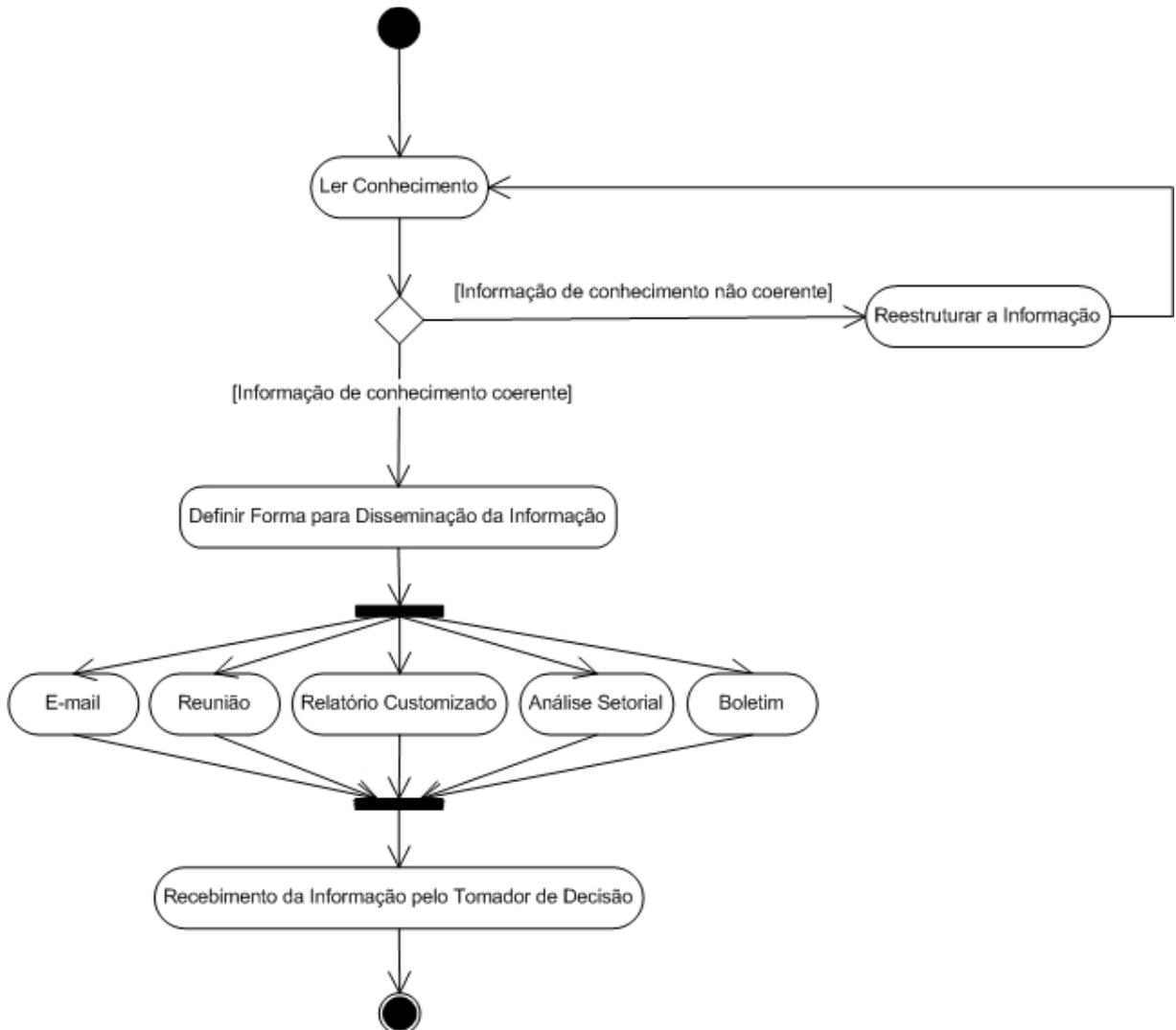


Figura 6.10 - Diagrama de Atividade "Disseminação da Informação"

Fonte: Autor

A Figura 6.11 representa a avaliação do sistema. Essa etapa do sistema tem a finalidade de avaliar cada uma das fases do SIC. Todas as fases são analisadas separadamente, e leva-se em consideração se o melhor método de análise foi escolhido, se as fontes de informação foram bem direcionadas, se o formato do produto foi bem direcionado e se o resultado do SIC obteve o resultado esperado.

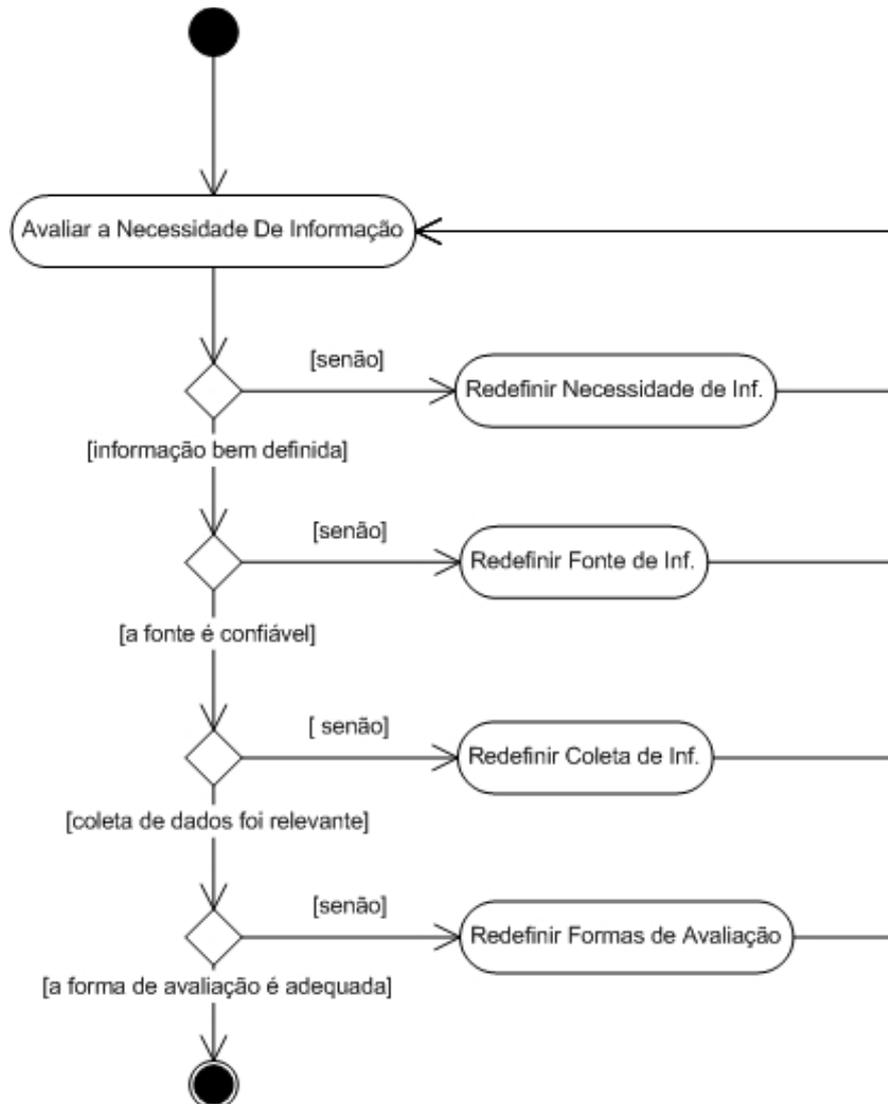


Figura 6.11 - Diagrama de Atividade "Avaliação do Sistema"  
Fonte: Autor

## 6.7 Diagrama Entidade Relacionamento

Booch; Rumbauch; Jacobson (2000) definem que na modelagem orientada a objetos, existem três tipos de relacionamento importantes:

- Dependência – são relacionamentos de utilização, entidades que necessitam de outras entidades para desempenhar sua função;
- Generalização – conecta classes generalizadas a outras mais especializadas, o que é conhecido como relacionamento subclasse/superclasse ou filha/mãe;
- Associação – são relacionamentos estruturais entre instâncias.

Segue Figura 6.12, diagrama ER de SIC.



## 6.8 Esboço de Relatórios

Segue abaixo na Figura 6.13 esboço do relatório de exigência de cliente. Neste relatório são apresentados alguns critérios dos clientes como: qualidade de peças, prazo de entrega de produção, frequência de atendimento recebido e preferência por preços. Este relatório fornece um panorama geral do perfil por cliente.



**SIC**

### Sistema de Inteligência Competitiva

#### Relatório de exigência de cliente

Cliente	Qualidade	Entrega	Atendimento	Preço
Cliente 1	Alta	Curto	Freqüentemente	Baixos
Cliente 2	Média	Médio	Eventualmente	Medianos
Cliente 3	Média	Curto	Eventualmente	Baixos
Cliente 4	Alta	Curto	Freqüentemente	Baixos
Cliente 5	Alta	Curto	Freqüentemente	Baixos
Cliente 6	Alta	Curto	Freqüentemente	Baixos
Cliente 7	Alta	Curto	Freqüentemente	Baixos
Cliente 8	Média	Médio	Eventualmente	Medianos
Cliente 9	Média	Médio	Eventualmente	Medianos
Cliente 10	Média	Curto	Eventualmente	Baixos
Cliente 11	Alta	Curto	Freqüentemente	Baixos
Cliente 12	Média	Curto	Freqüentemente	Baixos
Cliente 13	Alta	Médio	Eventualmente	Medianos
Cliente 14	Média	Curto	Eventualmente	Baixos
Cliente 15	Alta	Médio	Freqüentemente	Medianos
Cliente 16	Alta	Médio	Freqüentemente	Medianos
Cliente 17	Alta	Curto	Freqüentemente	Baixos
Cliente 18	Alta	Médio	Freqüentemente	Medianos

Copyright 2007 - Sistema de Inteligência Competitiva - Todos os direitos reservados

Figura 6.13 - Relatório de exigência de cliente

Fonte: Autor

Segue na Figura 6.14 Relatório de produtos desejados com baixo atendimento. Neste relatório são listados os produtos desejados pelos clientes que apresentam baixa oferta no mercado e com a sua respectiva importância para os mesmos.



Figura 6.14 - Relatório de produtos desejados com baixo atendimento

Fonte: Autor

Segue na Figura 6.15 Relatório de capacidade de atendimento de cliente. Neste relatório apresentam-se os concorrentes que tem a capacidade de suprir as necessidades dos clientes, levando-se em consideração o prazo de entrega de produção, e a capacidade produtiva.



Figura 6.15 - Relatório de capacidade de atendimento de cliente

Fonte: Autor

Segue na Figura 6.16 Relatório de atendimento de cliente por produto. Neste relatório são apresentados os concorrentes que atendem respectivos clientes em respectivos produtos.



Figura 6.16 - Relatório de atendimento de cliente por produto  
Fonte: Autor

## 6.9 Esboço de Gráficos

Segue na Figura 6.17 Gráfico de atendimento de clientes por empresa. Neste gráfico são visualizadas as informações referentes aos clientes atendidos por respectivos concorrentes. Os dados apresentados neste gráfico auxiliam a organização a visualizar o grau de penetração de cada concorrente em determinado cliente, desta forma determinando quais os possíveis concorrentes na briga por preços e por fornecimento de produtos em determinado cliente, ou numa investida por uma nova clientela.



Figura 6.17 - Gráfico de atendimento de clientes por empresas

Fonte: Autor

Segue na Figura 6.18 Gráfico de ramo de atendimento por concorrente. Neste gráfico é apresentado o percentual de atuação de cada concorrente em devido ramo de atuação. Neste gráfico é possível visualizar a força que todos os concorrentes possuem em determinado ramo. Estes dados podem auxiliar a organização na tomada de decisão no que se refere à entrada de um novo ramo de atuação, pois através deste consegue-se visualizar quais serão seus possíveis concorrentes em determinado ramo.



Figura 6.18 - Gráfico de ramo de atendimento por concorrente

Fonte: Autor

Segue na Figura 6.19 Gráfico da imagem do concorrente no mercado. Neste gráfico são apresentados os índices de satisfação dos clientes com os seus fornecedores.



Figura 6.19 - Gráfico da imagem do concorrente no mercado  
Fonte: Autor

### 6.10 Elaboração da Política de Acesso

Para Dias (2000), na sociedade da informação o conhecimento é o principal patrimônio da organização e está sob constante risco. As empresas já se conscientizarão que o domínio da tecnologia é um aliado vital para a sua sobrevivência (DIAS apud SILVA, 2007).

Sêmola (2003) conceitua que, “Segurança de Informação é como uma área do conhecimento dedicada à proteção de ativos de informação contra acessos não autorizados, alterações indevidas ou sua indisponibilidade” (SEMOLA apud SILVA, 2007).

A cada organização, cabe a responsabilidade de estabelecer uma política de acesso clara, alinhada com os objetivos do negócio e, que demonstre o comprometimento com a segurança da informação, por meio da publicação e manutenção de uma política de acesso da informação para toda a organização.

Desta forma segue Tabela 6.1, referente à “Política de Acesso do SIC”.

Tabela 6.1 – Política de Acesso do SIC

<b>TIPOS DE ACESSO</b>	<b>Gerente</b>	<b>Analista</b>	<b>Coletor/ Pesquisador</b>	<b>Tomador de Decisão</b>
Gerar relatório de conhecimento		X		
Cadastrar Usuários	X			
Cadastrar Necessidade de Inf.	X			X
Pesquisa na <i>Internet</i>	X		X	
Cadastrar Fontes de Inf.	X			
Realizar pesquisa em BD		X	X	
Cadastrar Inf. Coletadas			X	
Visualizar Relatórios	X	X		X
Gerenciar Conhecimento	X			
Gerenciar meios de disseminação	X			
Acesso a <i>Internet</i>	X	X	X	X
Cadastrar procedimento p/ análise de Inf.	X			

Fonte: Autor

## 7 CONCLUSÃO

Para competir no mercado atual, é fundamental que as organizações disponham de informações confiáveis e atuais, para que possam servir de apoio à tomada de decisões de forma ágil e segura.

Devido à atual situação econômica mundial, é necessário que as organizações tracem suas estratégias, de forma que possibilitem o conhecimento profundo de suas características, pontos fracos, fortes, seus concorrentes, ressaltando as oportunidades existentes no setor que atuam. Desta forma, amenizando o risco de possíveis ameaças.

Uma vez que a sobrevivência da organização está relacionada com a capacidade de se manter competitiva, a busca incessante de informações sobre as variáveis do mercado que podem influenciar o rumo dos negócios, tornou-se uma atividade de fundamental importância para a sobrevivência e à manutenção da competitividade das empresas.

Ações tomadas sem um devido apoio estratégico, podem a curto ou a longo prazo, impactar na competitividade da organização. Uma vez realizadas essas ações sem o devido planejamento, estas podem causar o desperdício de tempo, e investimentos em mercados inadequados a sua competência.

Para as organizações se precaverem de decisões mal sucedidas, elas estão buscando sistemas que possam lhes oferecer bases seguras para investimentos, direcionamentos e posicionamentos no mercado.

Seguindo essas tendências de mercado, os SICs ganham cada vez mais espaço dentro das organizações, tornando-se uma ferramenta de apoio indispensável aos diversos níveis organizacionais.

Ao finalizar este trabalho, pode-se afirmar que a implantação de um sistema de definição de perfil de cliente, se caracteriza como sendo de extrema importância, ao ponto de

levar a organização e seus colaboradores, a focalizarem-se nas premissas de seus clientes e do mercado, buscando manter-se atualizado as tendências e realidades do mercado.

A notação UML, linguagem gráfica utilizada para modelar e estruturar sistemas, possibilitou demonstrar de forma gráfica o funcionamento do sistema proposto. Para esse, foram utilizados variados diagramas, entre eles o diagrama de classe, os diagramas de atividades, o diagrama Entidade-Relacionamento, entre outros.

A validação da modelagem se dá através da documentação dos processos, o que permite um futuro desenvolvimento do *software*, e do embasamento teórico apresentado nesse trabalho, o qual se fundamenta em autores de nomes renomados no meio da IC.

### **7.1 Limitações**

O desenvolvimento deste trabalho limitou-se à concepção e elaboração da modelagem, incluindo as fases de projeto do SIC. Sendo assim, não foi contemplado o desenvolvimento do sistema que compreende as fases de codificação, implementação e testes do software, devido à limitação de tempo para o seu desenvolvimento.

Outra limitação encontrada durante o desenvolvimento desse trabalho foi, a escassez de material bibliográfico referente à IC nas organizações brasileiras.

### **7.2 Sugestões para Trabalhos Futuros**

Para trabalhos futuros fica a sugestão da continuidade desse trabalho, no qual o prosseguimento se dá através da implementação de uma ferramenta de *Text Mining*, que será responsável pela extração da informação para a geração do conhecimento. O desenvolvimento deste *software* também colaborará para a validação dessa proposta.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Osnaldo. **Análise Swot**. Disponível em: <http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/analiseSwot.asp>. Acessado dia 10 de setembro de 2007.

BARABBA, Vincent p. ZALTMAN, Gerald. **A VOZ DO MERCADO: A Vantagem Competitiva Através da Utilização Criativa das Informações do Mercado**. São Paulo. 1992. p.1- 83. Editora McGraw-Hill. Volume 1.

BOOCH, Grady. RUMBAUGH, James. JACOBSON, Ivar. **UML: Guia do usuário**. Rio de Janeiro. 2000. p.13-330. Editora Campus. 8º Tiragem.

FOWLER, Martin. SCOTT, Kendall. **UML Essencial**. Porto Alegre. 2000. p.19-129. Editora Bookman. 2º Edição.

FULD, Leonard M. **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado**. Rio de Janeiro. 2007. 234p. Editora Campus. Volume 1.

GOMES, Elisabeth. BRAGA, Fabiane. **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro. 2004. 133p. Editora Campus. 2º Edição.

HERRERA, Wagner. **Fatores Críticos de Sucesso**. Disponível em: < <http://www.artigos.com/artigos/administracao/fatores-criticos-de-sucesso-1387/artigo/>>. Acessado em: 10 de junho de 2007.

JUNIOR, Rogério Henrique de Araújo. TARAPANOFF, Kira. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília. 2001. p.241 – 262. Editora UNB. Volume 1.

LAZARO, Roberto. **RSS**. 2006. Disponível em: < <http://www.robertolazaro.net/rss-2>>. Acessado em: 14 de dezembro de 2007.

MANUAL DA QUALIDADE. **Adequação da Metalpampa Estampados e Injetados Ltda: diretrizes a serem seguidas para a Norma ISO 9001:2000**. Novo Hamburgo. 2002.

MENSHHEIN, Rafael Mauricio. **Cinco Forças de Porter e o Marketing**. Disponível em: <http://rmmmarketing.blogspot.com/2006/10/cinco-foras-de-porter-e-o-marketing.html>. Acessado em: 7 de junho de 2007.

MILLER, Jerry P.. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman. 2002. 293p.

NATSUI, Érica. **Inteligência Competitiva**. São Paulo. 2002. 67 p. Monografia de Conclusão de Bacharelado em Administração. Disponível em <[http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC\\_Erica%20Natsui.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC_Erica%20Natsui.pdf)>. Acessado dia 10 de junho de 2007.

PORTER, Michael E. **ESTRATÉGIA COMPETITIVA: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro. 2004. 401p. Editora Campus. 2º Tiragem.

PRESCOTT, John E. MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro. 2002. 371p. Editora Campus. Volume 1.

ROBERT, Michael. **Estratégia: como empresas vencedoras dominam seus concorrentes**. São Paulo. 1998. p.1 – 281. Negócio Editora. Volume 1.

RUIZ, Fabio Dantas, KRAML, François José, Costa, Maria C. A., Alves, Vinicius de Oliveira. **Avaliação de Metodologias de Análise de Informação para Processos de Inteligência Competitiva Baseada no Método Farout**. Rio de Janeiro. 2004. p.37 -40, Monografia Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

SANTOS, Joel J. **ENCANTAR O CLIENTE DÁ LUCRO**. Rio de Janeiro. 1995. 163p. Editora Campus, 1º Reimpressão.

SANTOS, Lizandra Bays. **Modelagem de um Sistema de Inteligência Competitiva Genérico, Apoiada na Metodologia de Avaliação de Software Proposta por Fuld & Company**. Novo Hamburgo, 2003. 145p. Monografia de Conclusão de Ciência da Computação – Centro Universitário Feevale.

SANTOS, Raimundo. PACHECO, Fernando Flávio. PEREIRA, Heitor Flavio. JUNIOR, Paulo Bastos. **Gestão do Conhecimento como Modelo Empresarial**. 2001. Disponível em: < [http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/m\\_capitulo01.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm)>. Acessado dia 10 de junho de 2007.

SILVA, Giliart Francisco. OCULATI, Tiago Rodrigo da Silva. **A Informação: O maior patrimônio de uma organização**. São Paulo. 2007. Disponível em: <[http://www.artigocientifico.com.br/uploads/artc\\_1182475232\\_17.pdf](http://www.artigocientifico.com.br/uploads/artc_1182475232_17.pdf)> Acessado em: 19 de outubro de 2007. Artigo.