



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA**

GEISA MÜLLER DE CAMPOS RIBEIRO

**O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO GRUPO JAIME CÂMARA:
UMA ANÁLISE PONTUAL**

**GOIÂNIA
2013**

GEISA MÜLLER DE CAMPOS RIBEIRO

**O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO GRUPO JAIME CÂMARA:
UMA ANÁLISE PONTUAL**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentada à Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal de Goiás para à obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

Orientadora: Prof^a. Dr. Laura Vilela Rodrigues Rezende.

**GOIÂNIA
2013**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R484p

Ribeiro, Geisa Müller de Campos.

O processo de inteligência competitiva na organização Grupo Jaime Câmara: uma análise pontual / Geisa Müller de Campos Ribeiro. – 2013.
90 f. : il.

Orientadora: Prof. Dr^a Laura Vilela Rodrigues Rezende.
Monografia (Graduação) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Informação e Comunicação, 2013.

Bibliografia

Inclui listas de tabelas e figuras.

1. Inteligência competitiva. 2. Informação estratégica. I. Rezende, Laura Vilela Rodrigues. II. Título.

CDD: 658.472

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA**

GEISA MÜLLER DE CAMPOS RIBEIRO

**O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA ORGANIZAÇÃO GRUPO
JAIME CÂMARA: UMA ANÁLISE PONTUAL**

Monografia apresentada junto ao Curso de Biblioteconomia da Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia. Aprovada em 11/12/2013 pela banca examinadora composta pelos profissionais:

Profa. Dr.^a Laura Vilela Rodrigues Rezende – FIC/UFG

Orientadora

Profa. Dr.^a Sonia Cruz-Riascos de Andrade – FIC/UFG

Examinadora

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pelo maior milagre que ele me concedeu, que é a VIDA, pela sabedoria, cuidado e oportunidades que tem colocado em meu caminho.

À minha família por todo apoio e orações, principalmente aos meus pais Geraldo Cesário e Marinês Campos que mesmo de longe sempre me deram muito incentivo para que eu pudesse realizar e concluir o curso.

Ao meu esposo Malconn Pimentel pela compreensão, dedicação e paciência diante das minhas dificuldades na realização desta pesquisa.

Às minhas irmãs Aline Müller e Beatriz Müller pelo carinho e conselhos nos momentos difíceis.

À minha querida amiga Erinéia Alves pela dedicação, confiança, companheirismo e principalmente por me receber tão bem em Goiânia.

Aos meus queridos professores da Academia: Livia ferreira, João Maricato, Laura Rezende, Janaina Fialho, Maria de Fátima, Rubem Ramos, Vanderley Gouveia e Eliany Alvarenga que me receberam tão bem no curso e que diretamente ou indiretamente contribuíram com os seus conhecimentos em minha formação.

Em especial, à minha professora e orientadora Laura Rezende pela oportunidade que me proporcionou de ser sua monitora na disciplina de Tecnologia da Informação, onde pude aprender e ter inspirações para seguir a carreira acadêmica. Pela sua dedicação, confiança, conselhos e incentivo durante as orientações.

À professora Sonia Cruz Riascos que aceitou o convite para fazer parte da banca examinadora e que me auxiliou no desenvolvimento inicial dessa pesquisa.

Por fim, agradeço a todos que me ajudaram a chegar ao final de mais um desafio em minha vida.

O meu carinho a todos!

Nunca deixe que lhe digam que não vale a pena acreditar no sonho que se tem, ou que seus planos nunca vão dar certo, ou que você nunca vai ser alguém...

Quem acredita sempre alcança!

Renato Russo

RESUMO

Os principais setores econômicos estão inseridos em uma dinâmica competitiva que mostra a grande importância do departamento de Inteligência Competitiva (IC) nas organizações. Mais do que a existência do setor, as atividades de IC precisam ser efetivas e eficazes. Desta forma, a informação vista como oportunidade estratégica para a tomada de decisão e o planejamento estratégico, são aspectos que contribuem para o crescimento organizacional e diferencial no mercado. Diante desses fatores, a presente pesquisa objetivou analisar o processo de Inteligência na Organização Grupo Jaime Câmara identificando possíveis inconsistências e propondo melhorias. Para concretizar este propósito, foi realizado um estudo de caso descritivo com abordagem qualitativa. No processo de coleta de dados foram aplicadas entrevistas com perguntas semi-estruturadas, realizadas junto aos coordenadores dos setores comercial de jornal impresso, comercial de TV e departamento de Inteligência de Mercado (IM). A partir da literatura, para análise do processo de IC no departamento de IM, a pesquisa teve embasamento em um modelo que apresenta a construção de um sistema de IC. O resultado do trabalho indica a grande importância das atividades de inteligência competitiva realizadas pelo departamento de IM do Grupo Jaime Câmara, embora tenham sido identificadas algumas deficiências quanto a sua prática. Em síntese, foram propostas melhorias em relação à gestão informacional, e a sugestão de uma abordagem de atuação empresarial baseada no conceito do Design Thinking que permeia novos caminhos para inovação.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Inteligência de Mercado. Gestão do conhecimento. Informação estratégica.

ABSTRACT

The main economic sectors are set in a competitive dynamic that shows the great importance of the department of Competitive Intelligence (CI) in organizations. More than the existence of the sector, the activities of CI need to be effective and efficient. Thus, the information managed as a strategic opportunity for decision making and strategic planning are aspects that contribute to organizational growth and market advantage. Given these factors, the present study aimed to analyze the process of the Organization Intelligence in the Jaime Câmara Group, identifying possible gaps and proposing improvements. To achieve this purpose, we conducted a descriptive case study with a qualitative approach. For the process of data collection, interviews with semi-structured questions, conducted with the coordinators of the commercial sectors of the printed newspaper, TV commercial and Department of Market Intelligence (MI) were applied. From the literature, to analyze the CI process in the MI department, the research was based in a model that shows the construction of an intelligence system. The result of the study indicates the importance of competitive intelligence conducted by the department of MI although some deficiencies in its practice have been identified. In summary, improvements were suggested in relation to informational management, and the suggestion of an acting corporate approach based on the concept of Design Thinking that permeates new paths to innovation.

Keywords: Competitive intelligence. Market intelligence. Knowledge management. Strategic information.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	Os níveis hierárquicos da informação.....	17
FIGURA 2	Modelo Ecológico para gerenciamento da informação.....	19
FIGURA 3	Espiral do conhecimento.....	21
FIGURA 4	Ciclo da produção de inteligência adaptado de Kahaner (1996).....	29
FIGURA 5	Modelo Clássico de Inteligência Competitiva.....	29
FIGURA 6	Ciclo da inteligência Competitiva.....	30
FIGURA 7	Entradas e saídas do SIC.....	33
FIGURA 8	Ciclo/ Sistema de IC.....	33
FIGURA 9	Sistema preliminar de inteligência competitiva.....	36
FIGURA 10	Os três níveis da cultura organizacional.....	43
FIGURA 11	Esquema representativo das etapas do processo de Design Thinking...	66

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Resultado das análises.....	64
-----------------	-----------------------------	-----------

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI	Business Intelligence
DSI	Disseminação Seletiva de Informação
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
GJC	Grupo Jaime Câmara
IC	Inteligência Competitiva
IM	Inteligência de Mercado
KIT	Key Intelligence Topics
SCIP	Strategic and Competitive Intelligence Professionals
SIC	Sistema de Inteligência Competitiva
SRI	Sistema de Recuperação da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DA PESQUISA.....	13
3	OBJETIVOS.....	14
3.1	OBJETIVO GERAL.....	14
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
4	REVISÃO DE LITERATURA.....	15
4.1	DADO, INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA: CONCEITOS NECESSÁRIOS.....	15
4.1.1	Gestão da Informação.....	18
4.1.2	Gestão do conhecimento.....	20
4.1.3	Monitoramento do ambiente.....	22
4.2	INTELIGÊNCIA REVELADA: CONCEITOS E PROCESSO DE GERAÇÃO.....	26
4.2.1	Sistema de Inteligência competitiva.....	32
4.2.2	Análise para geração de inteligência competitiva.....	39
4.2.3	Cultura organizacional.....	43
4.2.4	O contexto das empresas de comunicação.....	45
5	DESIGN THINKING E O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	46
6	METODOLOGIA.....	49
6.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	49
6.2	AMBIENTE DA PESQUISA.....	49
6.2.1	Organização Grupo Jaime Câmara – Histórico.....	49
6.2.2	Atuação do Grupo Jaime Câmara.....	50
6.2.3	Departamento Inteligência de Mercado.....	53
6.3	COLETA DE DADOS	54
6.3.1	Instrumento e procedimentos de coleta.....	54
6.3.2	Dados coletados.....	54
6.3.2.1	Descrição dos serviços demandados ao departamento de IM.....	56
7	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	60
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
	REFERÊNCIAS.....	69
	APÊNDICE A – Carta de apresentação de pesquisa.....	74
	APÊNDICE B – Transcrição da entrevista Comercial de Jornal Impresso.....	75
	APÊNDICE C - Transcrição da entrevista Comercial de TV.....	81
	APÊNDICE D - Transcrição da entrevista Inteligência de Mercado.....	84

1 INTRODUÇÃO

A informação sempre foi importante para o homem e, na atual Sociedade da Informação, ela tem sido vista como produto e insumo. O mercado tem exigido organizações mais competitivas e inovadoras em seus negócios, assim, o tomador de decisão necessita cada vez mais da informação certa, no momento certo, para a decisão precisa e eficaz. Diante deste contexto, a Inteligência Competitiva (IC) ganha aplicabilidade no mercado, trazendo a essas organizações um método que torna a informação inteligente e estratégica com valor agregado.

Dentro do ambiente organizacional, presume-se a troca de informações constantemente com o ambiente externo, mas a informação oportuna, ou seja, aquela que será utilizada para a tomada de decisão, vem da utilização de um conjunto de ações de um sistema de IC estruturado, que através da construção do conhecimento, permite a formulação de ações para novas oportunidades, utilização dos pontos fortes e a promoção de melhorias nos pontos fracos.

Para que o processo de IC seja compreendido, é necessário conhecer os conceitos de dado, informação e conhecimento que permeiam os fluxos no ambiente organizacional e estão presentes no processo de gestão da empresa, assim como, o monitoramento e análises efetivas da informação no ambiente competitivo, conhecendo os processos de negócios, riscos e vulnerabilidades. Nesse contexto, ferramentas de buscas mais inteligentes detêm vantagem competitiva. Entretanto, a IC vai muito além de somente monitorar o movimento dos concorrentes, é um processo mais detalhado que visa potencializar as oportunidades de negócio.

O sistema de inteligência competitiva contribui para planejamento estratégico e competitividade das organizações, e essa contribuição ocorre por meio das atividades do seu ciclo, o que deixa claro e evidente a importância da sua aplicabilidade com eficiência no setor privado. Desse modo, a informação com valor agregado, é considerada produto no contexto do Grupo Jaime Câmara, pois é reconhecida como oportunidade em potencial causando grande efeito no processo decisório.

Dessa forma, o presente estudo se propôs a realizar uma análise do processo de IC no departamento Inteligência de Mercado do Grupo Jaime Câmara, a maior empresa de comunicação do Estado de Goiás, levantando conceitos importantes na literatura sobre o assunto, e principalmente, procurando entender de que maneira um sistema estruturado de IC na organização, pode favorecer as atividades desenvolvidas pela empresa, em especial, as

voltadas para a área de vendas, tendo como público alvo os clientes externos e, em menor quantidade, mas não menos importante, os clientes internos.

2 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DA PESQUISA

O acesso à informação se tornou uma necessidade estratégica para as organizações por questões ligadas à lucratividade, competitividade, segurança e sobrevivência. Desta forma, as empresas buscam cada vez mais um ambiente voltado ao sucesso, provocando impactos e mudanças rápidas no mercado exigindo atividades mais inteligentes, estratégias mais eficientes para melhor tomada de decisão e um melhor monitoramento das informações ambientais que respondam satisfatoriamente aos desafios e novas oportunidades.

A cada dia, cresce a importância das atividades de inteligência competitiva pelas empresas, e o mercado exige demanda de produção de informações que sejam oportunas estrategicamente. Portanto, a qualidade da informação produzida vai depender de como a organização lida com os processos ligados à Inteligência Competitiva, mesmo quando não existe um setor específico para tal.

O que uma organização não sabe, talvez o seu competidor saiba, e se o competidor for capaz de transformar o conhecimento em ação que lhe dê vantagem competitiva, provavelmente as demais empresas estarão com problemas. Isso é um dos fatores determinantes para o fracasso no mundo dos negócios.

A presente pesquisa se justifica, pois é de extrema importância que as atividades de um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) implantado em uma organização sejam sempre avaliadas e analisadas. Qualquer erro no processo pode trazer sérios problemas na finalização de uma atividade. Neste âmbito, para sobreviver em um ambiente de competitividade e mercados cheios de incertezas, as informações precisam ser analisadas de forma integrada, para que as decisões sejam tomadas de forma segura e em tempo real, garantindo segurança, diminuindo riscos e agregando valor a dinâmica do ambiente organizacional.

Com o grande fluxo de informações que circulam o tempo todo e em todos os lugares, há uma expectativa por parte das empresas e do público em geral em relação à utilização e à disseminação dessa informação, ou seja, ela precisa trazer benefícios. Portanto, Gonçalves; Gouveia; Petinari (2008) afirmam que o produto informacional é a informação tratada a ser transformada em conhecimento estratégico e para que ela seja considerada um produto, a mesma precisa ser contextualizada e focada em determinada direção e objetivo.

Dentro do contexto empresarial do Grupo Jaime Câmara (GJC), a informação é produto e deve ser vista como bem de valor e capital intelectual no meio a qual está inserido. Agindo desta forma, a empresa é capaz de descobrir estrategicamente os processos empresariais que mediam este cenário, e deve ater-se que, a informação voltada para o negócio é a chave para o sucesso.

Sabendo que a informação é o maior produto que circula dentro da empresa, e que um processo ou sistema estruturado de IC transforma essa informação em inteligência e oportunidade estratégica, surge a seguinte questão problema da pesquisa: De que maneira um processo de IC estruturado pode favorecer as ações desenvolvidas no setor de Inteligência de Mercado do Grupo Jaime Câmara?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o processo de inteligência competitiva da Organização Jaime Câmara, identificando possíveis inconsistências e propondo melhorias.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mapear as ações do setor de Inteligência de Mercado, órgão responsável pelos serviços de Inteligência Competitiva do GJC.
- Verificar os fatores que fortalecem e dificultam o processo de Inteligência Competitiva na organização.
- Propor melhorias para impulsionar o processo de IC na organização.

4 REVISÃO DE LITERATURA

4.1 DADO, INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA: CONCEITOS NECESSÁRIOS

Para entender a Inteligência Competitiva, é importante a conceituação de dado, informação e conhecimento como insumos nas organizações. Considerados um desafio, representam papel fundamental para todas as atividades desde o planejamento à execução das ações.

Davenport (1998) alega existir dificuldades na distinção entre seus conceitos e menciona que:

Dados são simples observações sobre o estado do mundo, são facilmente estruturados, obtidos por máquinas, frequentemente qualificados e facilmente transferidos; informação são dados dotados de relevância e propósito, requer unidades de análise, exige consenso em relação a significado e necessariamente exige a mediação humana; Conhecimento é a informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese e contexto, além disso, é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas, bem como é frequentemente tácito. (DAVENPORT, 1998. p.18).

Desta forma, pode-se dizer que dados são códigos que constituem a matéria prima da informação, que é a informação não tratada. Já a informação, consiste em uma associação de dados tratados que tem suas significações. O conhecimento vai além de informações, produz ideias, conhecimentos, experiências. É identificado com a crença produzida pela informação.

Valentim (2007, p. 12) contextualiza a natureza dos dados, informação e conhecimento que permeiam os fluxos no ambiente organizacional em:

- Estruturados: já sistematizados, tratados, disponíveis para acesso dentro ou fora da organização. Como exemplo os dados e informações que compõem os bancos e bases de dados internos e externos, internet etc.
- Estruturáveis: são produzidos nos diversos setores da organização, porém sem seleção, tratamento e acesso. Exemplo cartões de visita, nota fiscal etc.
- Não-estruturados: são produzidos externamente à organização, porém sem identificação, filtragem, tratamento, acesso. Exemplo boatos, acontecimentos sociais etc.

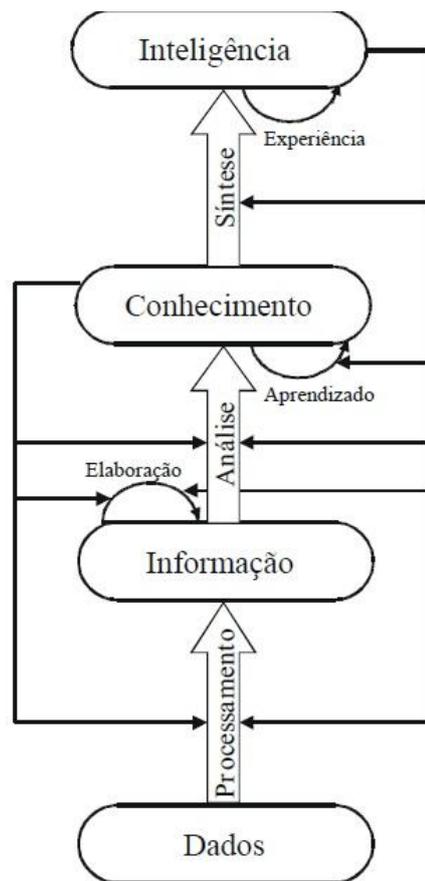
Acrescentando a inteligência, Tarapanoff (2006) alega que em uma organização, a informação, conhecimento e a inteligência estão presentes no processo de gestão, que alimentam o processo de tomada de decisão e o planejamento estratégico. Na definição estratégica e execução é necessário inteligência. A inteligência é vista como a habilidade em lidar com a complexidade – habilidade de capturar, compartilhar e extrair significado de sinais do ambiente externo que possam afetar de forma positiva ou negativa a organização. (HAECKEL; NOLAN, 1993 apud TARAPANOFF, 2006).

As empresas criam e utilizam a informação em três áreas estratégicas. Primeiro, a empresa interpreta a informação sobre o ambiente de modo a dar significado ao que está acontecendo à organização e ao que ela está fazendo (gestão da informação e inteligência competitiva). Em segundo lugar, cria novos conhecimentos, combinando a experiência de seus membros, de modo a aprender e inovar (gestão do conhecimento). Finalmente, processa e analisa a informação de modo a escolher e empreender cursos de ação apropriados (inteligência estratégica). O processo de gestão do conhecimento, em si, é uma atividade independente, mas, quando ligada ao processo decisório, está fortemente ligado ao processo de gestão da informação e ao trabalho e análise da informação. A inteligência (estratégica) pode ser considerada síntese do processo de trabalho da informação e do conhecimento, gerando conhecimento novo capaz de indicar novos caminhos para a empresa. (TARAPANOFF, 2006)

Queyras e Quoniam (2006) definem a **informação** como um objeto complexo e intangível, produzido e utilizado pelo homem em um ciclo complexo que engloba processos cognitivos. Várias informações quando reagrupadas pelos analistas, geram o **conhecimento** útil para a tomada de decisão, o qual permitirá criar **inteligência**, ao ser inserido em um contexto global. Assim a IC consiste em criar conhecimento a partir do reagrupamento de informações, possibilitando à empresa ou à organização tomar decisões adequadas a seus ambientes e necessidades.

Moresi (2001) mostra uma estrutura hierárquica da informação, capaz de diferenciar suas necessidades nas diversas situações, o que reforça sua importância e reconhecimento de seu valor: dados, informação, conhecimento, inteligência.

Figura 1 - Os níveis hierárquicos da informação



Fonte: Moresi (2001, p.18)

Conforme a estrutura apresentada pelo autor, percebe-se que a Inteligência é o nível mais alto da hierarquia, podendo ser entendida como oportunidade, ou seja, o conhecimento contextualmente relevante, permitindo atuar com vantagem no ambiente competitivo. É necessário entender cada um desses níveis, pois possuem valores diferentes no contexto do processo decisório. Dados, quando processados, são transformados em informação que analisado gera conhecimento, e sintetizado, transforma-se em inteligência. Este processo cria condições para que o planejamento seja realizado e as ações efetivadas.

Todas as ações das organizações para atingir o sucesso, precisam processar os dados, informação, conhecimento e inteligência. Neste processo, percebe-se que em suas rotinas dificilmente encontra-se uma preocupação da informação como patrimônio ativo o que deixa o processo propício a falhas. Portanto estes conceitos são fundamentais para subsidiar atividades de melhoria contínua do negócio, além do aumento da produtividade e da qualidade da organização.

4.1.1 Gestão da Informação

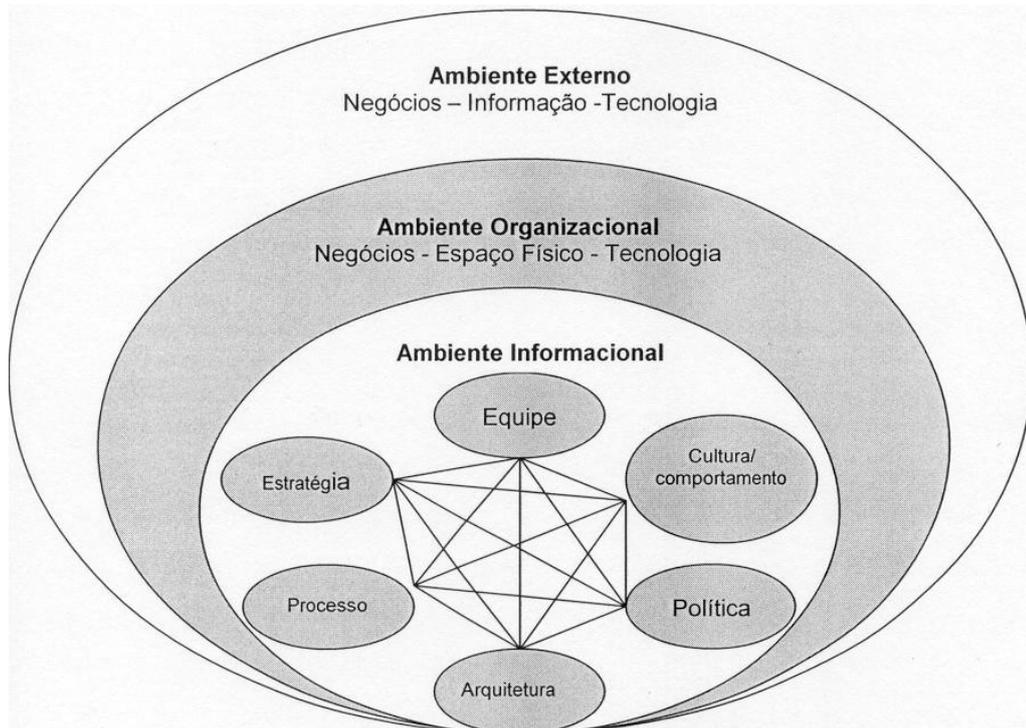
No meio organizacional a informação tem se tornado cada vez mais um recurso estratégico com a necessidade de ser gerenciada. Para este gerenciamento são necessários mecanismos que viabilizem, analisem, processem, reestruturem informações relacionadas ao ambiente externo e interno. Todas essas informações geram conhecimentos que propiciam uma capacidade organizacional e um desempenho sustentável de novas competências.

Para Valentim (2007), a Gestão da Informação (GI) pode ser definida da seguinte forma:

A atividade de gestão pode ser considerada um conjunto de processos que englobam atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos de qualquer natureza, visando à racionalização e à efetividade de determinado sistema, produto ou serviço. Sob esta perspectiva, a gestão da informação deve incluir, em dimensões estratégicas e operacionais, os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação e, a partir disto, ela mesma ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações. (VALENTIM, 2007, p. 107).

A informação é um fator determinante para estratégia da organização. Antes a gestão da informação era vista como estratégia para gestão de documentos e dados, mostrando sua eficiência operacional, hoje o foco evoluiu. Tarapanoff (2006) diz que sua principal finalidade após a mudança do conceito é o acompanhamento eficiente dos processos, o apoio à tomada de decisões estratégicas e a obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes, potencializando e identificando os recursos informacionais e a capacidade de informação da organização.

Davenport (1998) apresenta um modelo para Ecologia da informação como método de gerenciamento nas organizações. Ele ressalta que é importante compreender todo o cenário em que a informação é utilizada. A figura a seguir apresenta este modelo.

Figura 2 - Modelo Ecológico para gerenciamento da informação

Fonte: Davenport (1998, p.50)

Conforme o autor, o modelo recebe uma denominação ecológica por apresentar características encontradas no estudo da ecologia. No âmbito organizacional ele descreve três ambientes relevantes para informação: o ambiente informacional, ambiente organizacional e ambiente externo a organização. O ambiente principal para o modelo é o informacional que é subdividido em seis componentes: equipe; cultura/comportamento; política; arquitetura; processo; estratégia. A equipe são os recursos humanos importantes para identificar, categorizar, filtrar, interpretar e integrar a informação. O comportamento/ cultura, refere-se à forma como a pessoa lida com a informação, como ela busca, utiliza e cria, e a representação dos seus valores e crenças a um grupo em relação à informação. As políticas definem as diretrizes para o gerenciamento e uso das informações, ou seja, como os membros tratam a informação. A arquitetura compreende o conjunto de recursos utilizados pela empresa para o atendimento de suas necessidades informacionais, pode ser um guia para estruturação e localização das informações dentro da organização. O processo mostra como o trabalho é feito, a maneira como as pessoas compreendem e atuam sobre a informação. A estratégia define os tipos de informações que serão utilizadas pela empresa, e como ela será útil. O processo mostra como o trabalho é feito, a maneira como as pessoas compreendem e atuam sobre a informação. (DAVENPORT, 1998).

Analisando a gestão da informação e levando em consideração que o mercado está cada dia mais competitivo, as organizações só irão sobreviver se tiverem habilidades de processar dados para transformá-los em informação estratégica - informação relevante para o planejamento - gerando conhecimentos para a tomada de decisão. É necessário que os profissionais saibam lidar com o excesso de informação, que utilizem fontes de informação de maneira eficaz, e que a gerenciem, gerando grande vantagem competitiva.

De acordo com Santos e Beraquet (2001), o desafio para as organizações não é o do acesso à informação, mas de decifrar o seu valor estratégico para utilizá-la no bom momento, e faz-se necessário que as empresas: selecionem, avaliem, formalizem e validem a informação; estabeleçam regras e práticas comuns; estabeleçam referências, implantem ferramentas que democratizam a informação; assegurem-se de que as referências estão sendo compartilhadas por quem é de direito; criem ferramentas de orientações, de links entre os diferentes documentos; definam regras de circulação e de prioridades de acesso à informação.

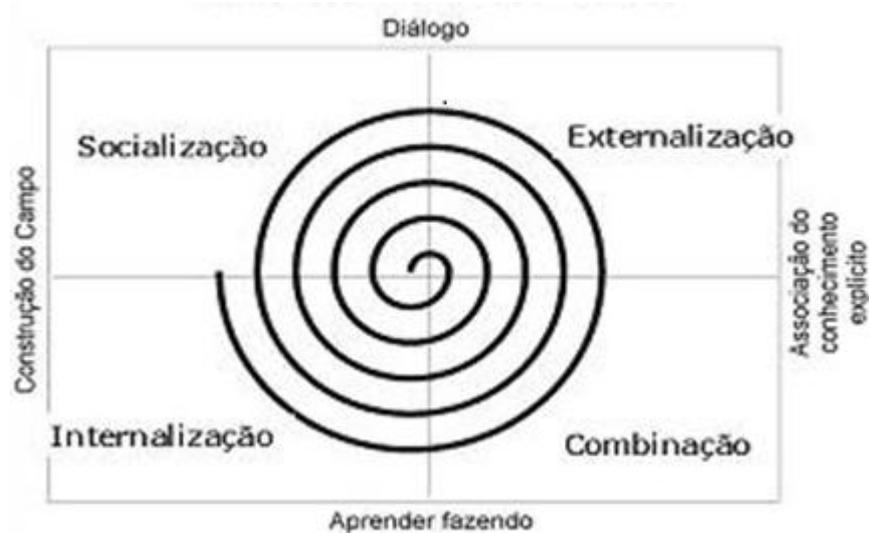
4.1.2 Gestão do Conhecimento

Para entender a Gestão do Conhecimento (GC) é necessário compreender o que é, e como ocorre a criação do conhecimento organizacional. Moresi (2001) descreve a criação do conhecimento organizacional, definindo-o como a capacidade que uma instituição tem de criar conhecimento, disseminá-la e incorporá-la a produtos, serviços e sistemas. O conhecimento deve ser construído por si mesmo e exige uma interação laboriosa entre os membros da organização. O mesmo autor define que o conhecimento organizacional pode ser classificado em dois tipos: conhecimento explícito, que pode ser na linguagem formal, e o conhecimento tácito, que corresponde à linguagem informal, pois diz respeito às experiências individuais. Estes dois elementos se completam e sua interação forma a dinâmica da criação do conhecimento organizacional. Através desta dinâmica de interação e compartilhamento na organização, o conhecimento informal é transformado em conhecimento explícito que pode gerar soluções na realidade cotidiana da empresa.

Nonaka e Takeuchi (1997) reforçam dizendo que o conhecimento não é explícito ou tácito, ele é tanto um quanto outro, e para que a empresa lidere o processo de criação do conhecimento é necessário que haja a síntese destes dois conceitos que aparentam ser opostos mais são complementares e interpenetrantes. É possível entender o conhecimento tácito no momento em que se entende o conhecimento explícito, existe conhecimento explícito em cada

conhecimento tácito e algum conhecimento tácito em todo conhecimento explícito, eles são contínuos, porém separáveis. Os mesmos autores explicam que há quatro modos de conversão do conhecimento de tácito para explícito, e vice versa: Socialização – de tácito para tácito, onde há o compartilhamento e criação do conhecimento através das experiências diretas, indivíduo para indivíduo; Externalização – de tácito para explícito, articulação do conhecimento através do diálogo e da reflexão, indivíduo para grupo; Combinação – de explícito para explícito, sistematização e aplicação do conhecimento, grupo para a organização; e internalização – de explícito para tácito, processo de aprendizagem e aquisição de novo conhecimento na prática, organização para indivíduo. Portanto, a organização faz parte do processo de amplificação do conhecimento. A interação e dinâmica entre indivíduo e grupo precisam ser contínuas para que haja a geração, compartilhamento e uso de dados e neste processo a GC e a cultura organizacional estão claramente relacionadas, como mostra a figura abaixo:

Figura 3 - Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka; Takeuchi (1997, p. 80)

Tarapanoff (2006) cita que as organizações devem usar a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. A criação do conhecimento representa inovação e vantagem competitiva na organização. Novos conhecimentos podem ser criados pela conversão do conhecimento, pela construção do conhecimento e pela conexão do conhecimento.

Segundo Souza (2006), a gestão do conhecimento é a forma com que as organizações trabalham o conhecimento, englobando a sua aquisição, compartilhamento, adaptação ao meio

e aprimoramento. Portanto, as organizações estarão aptas a utilizar o que alguns expoentes da gestão do conhecimento consideram como o bem ou recurso mais valioso. Para Mendes (2010, p.41), “A gestão do conhecimento está relacionada como o capital intelectual da organização, propondo-se a administrar os conhecimentos explícitos e tácitos organizacionais”.

Moresi (2001) contextualiza dizendo que:

A gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos. Este conjunto de atividades deve ter como principal meta o apoio ao processo decisório em todos os níveis. Para isso, é preciso estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias que sejam capazes de coletar, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento, bem como representar fator de mudança no comportamento organizacional. (MORESI, 2001, p. 137).

De forma geral, a gestão do conhecimento através dos meios e processos citados pelos autores, quando realizada de forma adequada, proporciona melhor aproveitamento dos ativos intelectuais dentro da organização, e no processo de Inteligência Competitiva, ela é responsável para explicitar o conhecimento gerado no âmbito organizacional.

Choo (2003) alega que as empresas somente serão chamadas de organizações do conhecimento, quando forem capazes de integrar os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão. A relevância do conhecimento organizacional é revelada por meio de sistemas de significado que a organização usa para atribuir mérito e importância a novas informações e novos conhecimentos. A importância do conhecimento organizacional manifesta-se na maneira como ele amplia as capacidades e opções da organização. Para isto é necessário que haja adaptação às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz, empenho na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade, mobilização do conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação, criatividade e foco no conhecimento em ações racionais e decisivas.

4.1.3 Monitoramento do ambiente

Dentro de uma organização, as mudanças, os eventos, as ameaças são frequentes, e as oportunidades no ambiente criam sinais e mensagens. Neste aspecto e com as grandes

evoluções da globalização e competitividade, as informações do ambiente externo e interno da organização tendem a modificar-se rapidamente, exigindo dos gestores a importância de se estudar os meios para obter informações e buscar modelos ou novas formas de gerenciar. As empresas lutam por posições, inovações e estabelecem e restabelecem limites. Portanto estão extremamente conscientes de que sua sobrevivência e evolução depende de sua capacidade de dar sentido e influenciar seu ambiente. Assim o monitoramento de informações relevantes à organização, torna-se um grande desafio e são etapas fundamentais do processo de IC, pois, inclui a visualização e a procura da informação.

Muitas pessoas confundem monitoramento com previsão. Previsão é avistar o futuro. “Monitoramento é a tarefa de ficar observando a competição atual e as ameaças ou oportunidades competitivas”. (FULD, 2007, p.106).

Mendes (2010) descreve que:

O monitoramento ambiental refere-se ao processo de acompanhamento permanente e sistemático das questões estratégicas priorizadas pelo decisor no processo de mapeamento das necessidades informacionais. Por meio do monitoramento, sinais fracos de mudança no ambiente são detectados e, para tanto, são utilizados diversos métodos de coleta de informações. (MENDES, 2010, p.37)

Valentim (2003) diz que monitoramento ambiental é um método ou técnica de observação e acompanhamento constante de dados, informação e conhecimento relevantes ao negócio da organização.

Molina e Sala (2007) afirmam que o monitoramento possibilita o estabelecimento da entrada de dados, informação e conhecimento no processo. Além disso, constrói as diversas estruturas formais e informais de informação dentro da organização, e pode ser visto como fonte de consulta aos dados e produtos padronizados e, também, como provedor de informações com valor agregado, transformando a informação bruta em inteligência.

Segundo Choo (2003), as organizações sondam o ambiente em busca de informações suficientes para reconhecer tendências, desenvolvimentos que tenham impacto sobre a empresa, e para identificar questões que precisam ser mais analisadas.

Associado ao monitoramento e ao sucesso das organizações no mercado competitivo, Choo (2003) profere a busca da informação como fator importante influenciador, e menciona que esta busca ocorre em três estágios: o reconhecimento das necessidades; o que leva à busca; e o uso da informação. A necessidade da informação está atribuída ao que o indivíduo busca, suas necessidades e as respostas de suas perguntas, satisfazendo também suas

necessidades efetivas e emocionais. Satisfazer uma necessidade de informação vai além de encontrar informação que responda suas perguntas. Quanto mais a informação obtida atingir suas necessidades, mais ela será útil e será considerada valiosa dando um estado de tranquilidade, além disso, ela pode estar em vários níveis, dependendo do objetivo e opções do indivíduo. A necessidade do indivíduo está atribuída às experiências passadas ou ao conhecimento que possui. O seu comportamento de busca que vai ajudá-lo a desenvolver um foco para a pesquisa e estratégia para sua execução. O mesmo autor insere a informação num paradigma onde o indivíduo seleciona mensagens entre um grupo maior de mensagens que recebe ou acompanha. Ele faz a escolha quando percebe uma relação significativa entre o conteúdo da mensagem e a tarefa ou problema que tem em mãos. A discussão dessa relação significativa é percebida e determinada pelo indivíduo com base em seu conhecimento. O resultado de uso da informação é uma mudança no estado de conhecimento do indivíduo ou de suas capacidades de agir. Portanto, o uso da informação envolve a seleção e o processamento da informação, de modo que ela responda uma pergunta, resolva um problema, facilite na tomada de decisão, negocie uma decisão ou entenda uma situação.

Fuld (2007) destaca que observar a competição claramente significa compreendê-la racionalmente, e não perfeitamente. Faz parte da observação, perceber, acessar e compreender os detalhes. Nesse momento o segredo para a seleção dos detalhes corretos significa saber como o concorrente desenvolve seus produtos e serviços, é mais do que profundidade, é o processo. O mesmo autor ainda afirma que, “se você aprende como suas coisas são feitas, consegue identificar as principais diferenças entre as suas abordagens e as do concorrente, então você pode ver através da nebulosidade do concorrente ou até mesmo descobrir o segredo dele. (FULD, 2007, p. 91).

Portanto, o processo é a lente da inteligência, e é com esta lente que o mundo escondido privado das empresas pode ser observado, trazendo subsídios precisos para a organização.

De acordo com Moresi (2001), o monitoramento inclui uma grande gama de atividades pessoais e organizacionais. É um processo de filtragem de um corpo grande de informações para alguma necessidade, e atende a critérios específicos. O mesmo autor menciona alguns passos distintos para este processo:

- Procurar por recursos de informação;
- Seleção dos recursos de informação para monitorar;
- Identificação dos critérios de monitoramento;

- Monitoramento;
- Determinação das ações especiais a serem tomadas em face dos resultados do monitoramento.

Choo (1999), diz que a organização se distingue entre quatro modos de monitoramento: visualização indireta, visualização condicionada, procura informal e procura formal.

Na **visualização indireta**, o indivíduo é posto à informação sem que tenha uma necessidade definida. A quantidade de informações usadas são muitas e devem passar por um processo de filtro, para que, o indivíduo selecione sensivelmente as áreas ou assuntos. A meta é realizar uma monitoração ampla, para que sejam detectados sinais de mudança antecipadamente.

Na **visualização condicionada**, o indivíduo já está direcionado para tópicos de determinados tipos de informações. O objetivo é avaliar o significado da informação encontrada para que se possa dimensionar no impacto da organização, se este impacto for suficientemente significativo, o modo muda para procura.

Durante a **procura informal**, o indivíduo procura intensivamente a informação para se aprofundar no assunto. O objetivo é reunir a maior quantidade de informações para determinar o assunto e a necessidade do ambiente organizacional.

Na **procura formal**, o indivíduo planeja para obter a informação específica, assunto ou necessidade organizacional ao procedimento estrutural. O objetivo é recuperar informação relevante sobre um assunto, que assegure a qualidade e a precisão dos dados. Sendo assim, o autor ainda menciona que as práticas de monitoramento ambiental devem balancear as tensões entre controle e criatividade, centralização e descentralização, foco e exploração, e que sendo uma atividade planejada e formal, ela deve proporcionar espaço e liberdade para que os participantes questionem suposições e criem novas interpretações.

Fuld (2007) apresenta alguns passos simples para o alerta antecipado, ou seja, as organizações estão sujeitas as mudanças constantes, principalmente no contexto do futuro. Portanto o alerta consiste em: desenhar o mapa dos futuros prováveis, identificar os sinais precisos, encontrar pessoas que identificarão os sinais nos trabalhos diários, e ter a certeza de que será construído uma abordagem que permita a ação rapidamente no futuro identificado que está emergindo.

Em suma, para que as práticas de monitoramento sejam efetivadas dentro da organização, é necessário conhecer todos os detalhes dos processos de negócio que sustentam a empresa, saber classificar o risco de cada processo, avaliar as vulnerabilidades, a

importância de cada sistema e como são utilizados. Mesmo sendo considerada uma atividade formal e centralizadora, é importante que o processo proporcione liberdade para que todos participem e criem novas interpretações, pois é uma atividade distribuída, na qual muitos grupos compartilham informações.

4.2 INTELIGÊNCIA REVELADA: CONCEITOS E PROCESSOS DE GERAÇÃO

Marcial (2007) relata que a IC é um assunto que foi promovido pelas constantes evoluções tecnológicas e pela configuração político e econômica global pós II Guerra Mundial, em que transformações da era industrial à era da informação trouxeram desafios aos fluxos informacionais destinados aos tomadores de decisão. Mas de acordo com Cardoso (2003) a Inteligência Competitiva:

[...] tem suas raízes em práticas de dominação hegemônica que vêm sendo desenvolvidas pelos grupos sociais desde a Antiguidade, motivados permanentemente por guerras e conflitos de interesses humanos, políticos e econômicos. (CARDOSO, 2003, p. 72).

Mendes, Marcial e Fernandes (2010), afirmam que:

Desde os tempos mais remotos, o homem sempre buscou conhecimentos diferenciados que, de alguma forma, reduzissem as incertezas e lhe conferisse algum tipo de vantagem no que diz respeito às suas escolhas e decisões. (MENDES; MARCIAL; FERNANDES, 2010, p. 21).

As práticas espãs utilizadas pelos órgãos militares e de estado, comerciantes que dominavam os negócios e as grandes lutas políticas, apontam a existência de atividades semelhantes à Inteligência Competitiva.

Battaglia (1999) diz que o conceito de inteligência competitiva surgiu na década de 80, como uma disciplina capaz de integrar o planejamento estratégico, atividade de marketing e de informação, com o objetivo de monitoramento constante do ambiente externo, com respostas rápidas e precisas à empresa no que diz respeito aos movimentos do mercado.

Grande aliada das transformações e fator crítico no avanço da globalização, a Internet possibilitou o aperfeiçoamento do acesso às fontes de informação e as bases de dados. Trata-se de um grande meio de comunicação que permite facilitar a pesquisa e a disseminação de informação além da rapidez do acesso. Dessa maneira, as empresas têm traçado estratégias de

expansão além das suas fronteiras, impondo ao país a necessidade de avançar na conquista ou manutenção da competitividade, e a informação como insumo principal das atividades da organização, precisa ser convertida em inteligência para estar apta a competir no mercado, dando suporte aos sistemas administrativos e participando das decisões.

Fuld (2007) considera a linguagem secreta da inteligência competitiva em dois alicerces. O primeiro alicerce é a habilidade de localizar a informação correta a respeito da competitividade, o segundo, considerado pelo autor mais crítico, é a habilidade de enxergar as rupturas antigas de mercado e interpretar os eventos. Usar a informação de forma eficiente, observar claramente a concorrência, e através da mente perceptiva ter insights sobre novas oportunidades de mercado, porém com a consciência de que o risco acompanha a decisão final.

Todas as empresas sejam elas privadas ou públicas; grandes ou pequenas necessitam de inteligência, e competitividade não está diretamente relacionada à competição, mas à eficiência, qualidade, oportunidade, inovação. Portanto ser competitivo é ter qualidade nos produtos e/ou serviços, o que garante a sobrevivência da organização.

Nas organizações, a inteligência competitiva deve fornecer a informação correta e precisa, no momento certo, de forma adequada aos decisores. É necessário o entendimento de que, a IC se forma através de um conjunto de atos de uma operação. Portanto, o processo de produção de inteligência acontece em um ciclo contínuo chamado de Ciclo de IC, onde a informação é buscada, coletada, analisada, transmitida e disponibilizada como inteligência final para ser usada em processos de tomada de decisão.

Massari (1959 *apud* CARVALHO, 2001) contextualiza Inteligência Competitiva como um meio de coleta, tratamento, análise e disseminação de informação sobre as atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa.

Miller (1994) destaca que a Inteligência Competitiva trata da análise das informações sobre o mercado e da geração de recomendações para o processo decisório dentro das empresas. Assim, ela toma um nível estratégico e passa a fazer parte do pensamento organizacional.

Segundo Lodi (2012) a IC se ocupa do ambiente competitivo como um todo para antecipar mudanças no nível macro, e no nível da indústria ou do mercado.

Valentim (2003) diz que:

O processo de inteligência competitiva organizacional investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo. (VALENTIM, 2003, p. 1).

Kendzinski (2006) afirma que:

Inteligência Competitiva é um processo contínuo e formalizado pelo qual se avalia a movimentação do mercado em que a organização atua e as capacidades e comportamentos de seus concorrentes, com a finalidade de criar ou manter vantagem competitiva. (KENDZERSKI, 2006).

Silva (2012) define que:

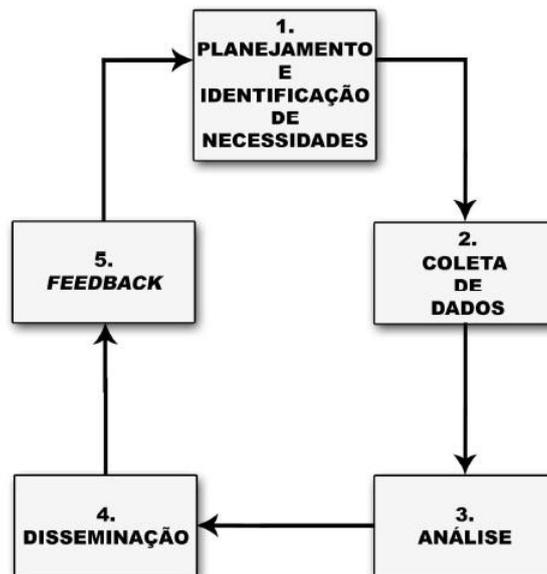
Inteligência Competitiva é um processo que analisa e averigua o ambiente onde a empresa desenvolve seu negócio, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento da estratégia de ação para curto, médio e longo prazo. (SILVA, 2012, p.270)

Com base nos conceitos apresentados, pode-se depreender elementos comuns sobre a Inteligência Competitiva. Em síntese, a IC é um fator crítico para o sucesso da criação e sustentação de vantagens competitivas, e para um desempenho superior por parte das empresas em termos de geração de valor econômico, o que vai muito além do que monitorar os movimentos dos concorrentes e avaliar seus recursos. Dessa maneira, Kahaner (1996), recomenda que a IC seja considerada um processo ao invés de uma função, e menciona que neste processo, a informação bruta é transformada em inteligência. Dentro deste contexto a autora apresenta a IC com as seguintes etapas: planejamento, coleta, análise e a difusão como apresentado na figura abaixo. (KAHANER, 1996 apud MENDES; MARCIAL; FERNADES, 2010, p.48).

Figura 4 - Ciclo da produção de inteligência

Fonte: Adaptado de Kahaner (1996)

McGonagle (2007 apud FIALHO, 2010) apresenta um modelo clássico de inteligência competitiva com as fases: planejamento e identificação das necessidades, coleta de dados, análise, disseminação e feedback.

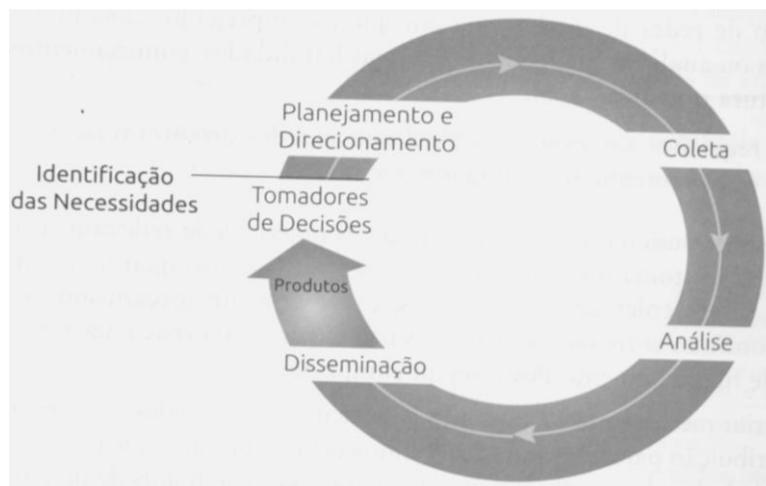
Figura 5 - Modelo Clássico de Inteligência Competitiva

Fonte: McGonagle, 2007 apud e adaptado Fialho (2010, p.30)

Essa versão reduz a fase de planejamento e identificação das necessidades em somente uma fase, e é composta por mais uma chamada feedback que avalia o produto, observa se o trabalho atendeu as necessidades do cliente, se precisa de ajustes, verifica erros e acertos.

Já Lodi (2012), apresenta o ciclo da IC que começa com a identificação das necessidades e termina com a entrega de um produto, permitindo ao decisor tomar uma posição e conseqüentemente uma ação.

Figura 6 - Ciclo da inteligência Competitiva.



Fonte: Lodi (2012, p. 291)

A forma como este modelo está construído, traz o primeiro fator decisivo para o sucesso da inserção da IC na organização. Logo, o cliente é o tomador de decisões e suas **necessidades** após identificação, devem ser priorizadas e atendidas ao longo do processo. Nesta fase que envolve **planejamento** é realizado um estudo do problema na qual institui procedimentos e recursos necessários para atender a demanda de informação.

A atividade de **coleta** é onde os dados e informações são convertidos em inteligência por meio da análise. Lodi (2010) relaciona dois tipos de atividades de coleta: informações não estruturadas (soft) e informações estruturadas (hard) que é tradicionalmente de maior confiança pelas empresas. Estas informações são obtidas a partir de fontes secundárias ou publicadas, mais fáceis de serem adquiridas. Por outro lado, as informações não estruturadas sinalizam e antecipam com frequência fatos portadores de mudanças no ambiente dos negócios, e estes são acessados através das fontes primárias (entrevistas, pesquisas de campo etc.), que normalmente requerem tempo e a mobilização das pessoas. O autor ainda aponta os empregados como fonte maior e valiosa de informação dentro das organizações. Sendo assim,

as informações necessárias encontram-se dispersas dentro das empresas e o conhecimento tácito pode fluir por meio de redes de inteligência facilitando a atuação dos funcionários como coletores ou analistas.

A **análise** é o processo onde a inteligência é gerada. Os significados percebidos nos ambientes são interpretados para que as organizações tomem as decisões e desenvolvam estratégias competitivas. É por meio da análise que é gerado valor no ciclo da IC, e a escolha das ferramentas é que faz diferença na eficiência e eficácia do processo. Assim a análise identifica a relação entre empresa e seu ambiente de negócio, orienta a coleta e facilita na escolha da ferramenta mais relevante.

A **disseminação** da inteligência competitiva consiste na última etapa do ciclo e é apresentada de forma simples, clara, objetiva sintética e de fácil assimilação. É necessário que o responsável por esta etapa tenha um bom relacionamento organizacional e conheça como o cliente atua na organização.

A informação quando captada pelo ciclo é transformada em inteligência, e isto facilitará a tomada de decisão. Marcial (2012) menciona que para que haja este processo de transformação da informação em informação inteligente é necessário que se obedçam alguns princípios que orientam a atividade IC:

- **Finalidade:** A Inteligência produzida é útil ao tomador de decisão, pois corrobora o processo de decisão estratégico e negocial. É o princípio fundamental da Inteligência.
- **Oportunidade:** A Inteligência produzida é adequada, esta pronta e disponível no tempo certo para apoiar as decisões na organização.
- **Relevância:** A Inteligência produzida agrega valor ao processo decisório e apresenta o que realmente é relevante para o processo.
- **Clareza:** A Inteligência produzida é clara, simples, e de fácil absorção, apresentando definições sobre os fatos analisados.
- **Precisão:** A Inteligência produzida esclarece a confiabilidade de suas informações através da exploração e classificação das fontes e dos dados.

- Visão de futuro: É focada em movimentos futuros, com base na análise de tendências e cenários relacionados no problema em questão, facilitando a identificação de oportunidade e ameaças do ambiente.
- Conclusões: Apresenta conclusões úteis que orientam no processo decisório. Todas elas devem ser relevantes, claras, oportunas, precisas e antecipativas, contribuindo assim para a construção de um futuro melhor para a organização.

A mesma autora destaca que princípios como segurança, controle, ética e simplicidade também norteiam as atividades de IC. Existe a necessidade que toda atividade seja segura, tenha controle, que proteja e garanta segurança do conhecimento da organização, evitando custos desnecessários e riscos.

4.2.1 Sistema de Inteligência Competitiva

O sistema de IC (SIC) é o principal suporte, gerenciamento e controle da atividade de inteligência. Queyras e Quoniam (2006) afirmam que:

Um sistema de inteligência competitiva permite organizar a coleta de informações e processar seu tratamento e análise, visando a criar uma informação de forte valor agregado, a qual permitirá à empresa criar uma verdadeira inteligência para decisões estratégicas. (QUEYRAS; QUONIAM; 2006, p. 79).

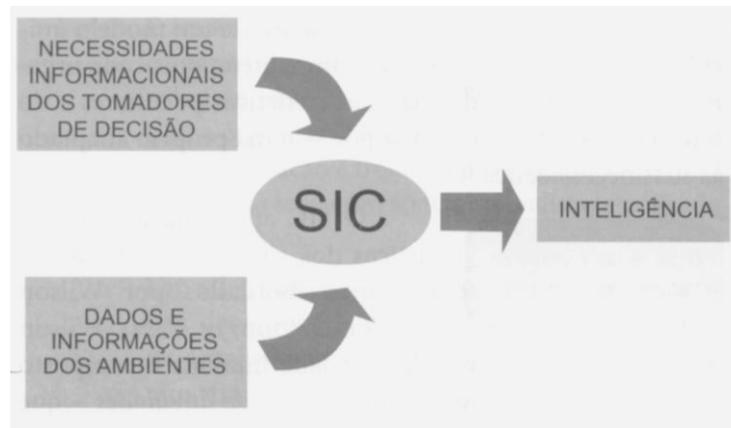
Segundo Mendes; Marcial; Fernandes (2012):

O sistema de inteligência competitiva é um sistema de atividades humanas, cujos elementos-chave se relacionam entre si com a finalidade e integrar as ações de planejamento e execução das atividades de inteligência competitiva, bem como a difusão dos resultados da produção de inteligência, de forma a fornecer subsídios à tomada de decisão da organização. (MENDES; MARCIAL; FERNANDES, 2012, p.62)

Os mesmos autores ainda afirmam que as principais funções do sistema são: apoiar o monitoramento do ambiente; facilitar o processo de produção de inteligência, principalmente a coleta de dados e informações; promover/ facilitar o fluxo informacional para a produção de inteligência tempestiva. O sistema é baseado nas necessidades informacionais do tomador de

decisão, e nos dados e informações que serão processados e transformados em inteligência conforme é mostrado a seguir:

Figura 7 - Entradas e saídas do SIC



Fonte: Mendes; Marcial; Fernandes (2012, p.62)

Alguns teóricos informam que não existe um único modelo de sistema de Inteligência Competitiva, pois cada organização demanda um sistema próprio adaptado a suas necessidades, e o SIC por ser um sistema que trabalha com a análise de informações, precisa ser preparado quanto às mudanças culturais e estruturais, para que as atividades não sejam mal interpretadas e interrompidas. Desta forma, Gomes, Braga e Lapa (2012) alegam que é um sistema que fornece informação analisada em forma alternativa para apoiar a tomada de decisão e mencionam que para a implementação do sistema, é necessário seguir seis etapas: identificação das necessidades; identificação das informações necessárias; coleta e tratamento das informações; análise das informações para geração de produtos de inteligência; disseminação dos produtos de inteligência; avaliação dos produtos e do processo de inteligência.

Figura 8 - Sistema de IC.

Fonte: Gomes; Braga; Lapa (2012, p. 306)

Conforme o ciclo apresentado pode-se perceber que o sistema de IC vai muito além do que produzir inteligência, é uma gama de atividades em conjunto que são realizadas de acordo com as necessidades da organização, fortalecendo a estratégia competitiva da mesma e fornecendo informações precisas para a tomada de decisão. Logo, este é o ciclo de sistema de IC que a presente pesquisa terá como referencial básico para a análise das atividades de inteligência na organização GJC. Todas as atividades do ciclo são descritas pelos autores Gomes; Braga e Lapa (2012, p. 307) da seguinte forma:

A identificação das necessidades de inteligência é uma das etapas mais relevantes para implementação do SIC, pois objetiva identificar quais as decisões serão tomadas na organização. Neste momento há o monitoramento constante para direcionar a busca por informações pertinentes, que gerarão produtos de inteligência. Todas as informações podem ser separadas por tópicos por meio de entrevista com os tomadores de decisão que buscam identificar:

- Que decisões precisam ser tomadas;
- O que é necessário saber, ou seja, qual é a profundidade analítica da informação que o tomador de decisão gostaria de receber;
- O que já se sabe, ou seja, o que o tomador de decisão já conhece em termos de informação;

- Porque é preciso saber isso;
- Quando será necessário sabê-lo, isto é, qual o tempo para geração das análises;
- O que será feito com o produto de inteligência.

Essas questões despertam a consciência do entrevistado quanto à importância do foco da resposta. A partir delas, são identificados riscos de decisões, preocupações mais importantes e agentes externos que deverão ser monitorados. (GOMES, BRAGA E LAPA, 2012, p. 307)

A Identificação das necessidades de informação tem o objetivo de registrar as informações necessárias para auxiliar, para responder questões relevantes identificadas na primeira etapa e direcionar o planejamento da ação de coleta das informações para gerar os produtos de inteligência planejados. É necessário que as informações correspondentes atendam a demanda e periodicidade com que ela deverá ser coletada. Desta forma, serão identificados as fontes de informação internas e os responsáveis pela sua atualização e, logo após, as fontes de informações externas. Portanto será gerado um mapa informacional que indicará todas as fontes que serão usadas (nome e localização, classificadas em primárias ou secundárias, formais ou informais, e por níveis de confiabilidade). Este processo facilitará a identificação das necessidades de informação. (GOMES, BRAGA E LAPA, 2012, p. 307)

Na etapa **Coleta e tratamento das informações**, após a identificação das necessidades de informação efetuadas na segunda etapa, devem ser definidos os papéis dos coletores, bem como os pontos de coleta de informação, os principais eventos para a coleta, identificação da estratégia de busca e o uso de redes de coleta externas e internas à organização. Para que as informações sejam utilizadas após a fase de análise, é importante organizá-las, classificá-las e indexá-las. Assim, a recuperação de informações que já tenham sido tratadas será feita de forma mais eficiente. (GOMES, BRAGA E LAPA, 2012, p. 307)

No momento da **Análise das informações para geração de produtos de inteligência**, o analista transforma as informações coletadas em uma avaliação significativa, completa e confiável. Nesta etapa é gerado os produtos de inteligência que devem atender as necessidades levantadas na primeira etapa. A análise é um resumo e síntese em que são apresentadas conclusões sobre o assunto que está sendo pesquisado. É a fase crítica para a criação da inteligência, pois requer do analista, habilidades específicas, conhecimento sobre o tema que

está sendo pesquisado e informações sobre a evolução do mercado competitivo e sobre a indústria. (GOMES, BRAGA E LAPA, 2012, p. 307)

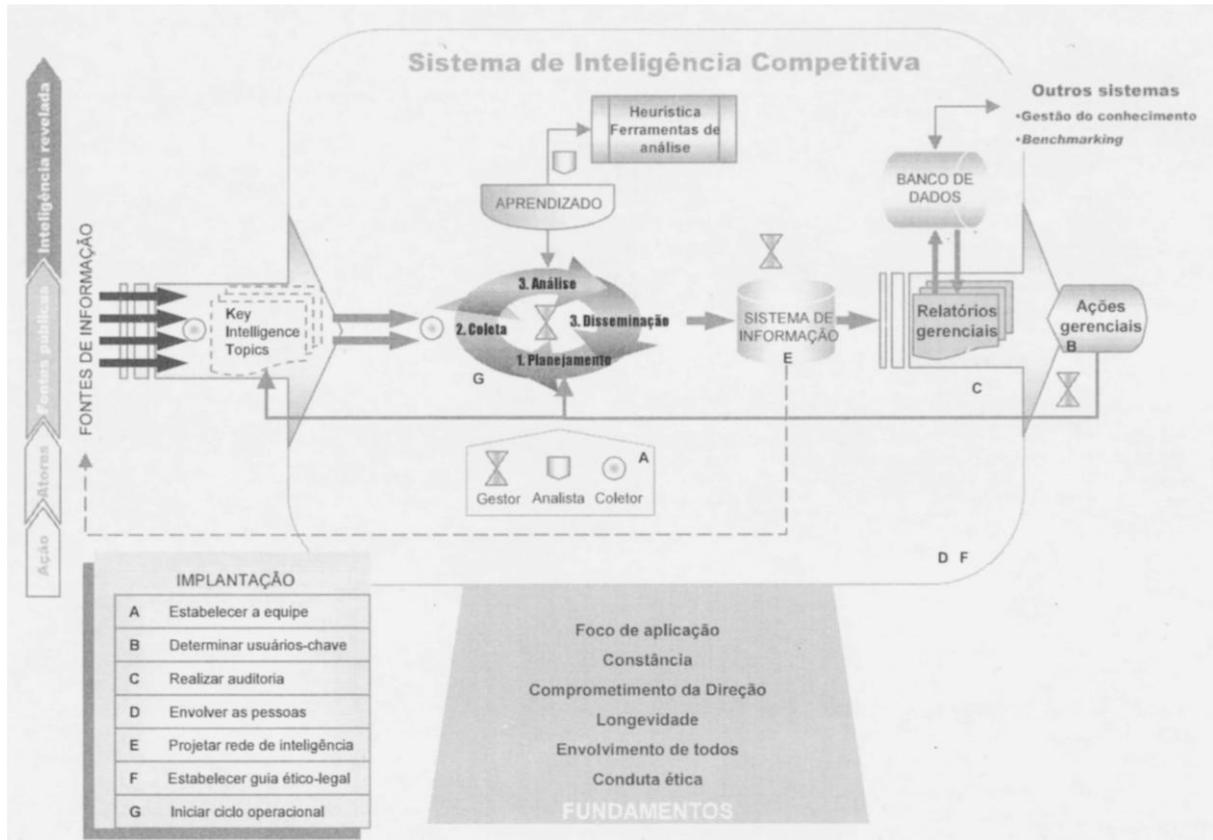
A fase de **Disseminação do produto de inteligência** tem a finalidade de identificar a formatação mais coerente e objetiva para o produto de inteligência a ser gerado e os melhores canais de entrega. Dessa forma, é necessário que alguns pontos sejam considerados:

- Definição de mecanismos de distribuição dos produtos de Inteligência Competitiva, onde a responsabilidade é dos analistas. Estes mecanismos são definidos em conjunto com o cliente e de acordo com suas necessidades;
- Definição da linguagem, forma e facilidade de acesso do produto de IC;
- Definição da frequência de envio dos produtos aos clientes. (GOMES, BRAGA E LAPA, 2012, p. 307)

A última etapa é a **Avaliação dos produtos e do processo de inteligência** que visa avaliar se o sistema criado foi eficiente do ponto de vista da produção do produto de inteligência e se o produto gerado por ele foi eficaz para o tomador de decisão. Neste momento dois aspectos devem ser observados: se o desempenho de cada uma das etapas que compõem o sistema foi eficiente, ou seja, se o melhor método de análise foi escolhido, se as fontes foram bem direcionadas e se o formato do produto foi o mais adequado. O outro aspecto é a avaliação diretamente com os usuários do sistema e dos resultados práticos obtidos com o uso dos produtos gerados pelo sistema. A inteligência só ocorre quando os resultados do sistema são utilizados na definição das ações organizacionais. É necessário que seja feito feedback quanto a adequação do produto de IC gerado através de, pesquisas pontuais sobre a satisfação dos clientes com os produtos recebidos; avaliações econômicas dos resultados obtidos com decisões tomadas com base na inteligência adquirida; discussões internas no âmbito da equipe de IC, com o objetivo de analisar e melhorar cada etapa do sistema. (GOMES, BRAGA E LAPA, 2012, p. 307)

Silva (2005), baseado em sua dissertação e na literatura estudada para a mesma, elaborou um sistema preliminar de Inteligência competitiva que inclui o ciclo, as etapas para um programa de IC e os pontos a serem observados, como mostra a figura abaixo:

Figura 9 - Sistema preliminar de inteligência competitiva



Fonte: Silva (2005, p. 66)

Os **FUNDAMENTOS** apresentados pelo autor na figura formam a base do sistema de inteligência competitiva e devem ser verificados e sancionados na organização antes ou durante a implantação do sistema, sendo eles:

- *Foco de aplicação:* O foco principal é fornecer à inteligência aos tomadores de decisão, portanto o sistema de IC deve ser mantido e utilizado para este foco principal;
- *Constância:* Diz respeito à realização constante de avaliação crítica do sistema com o objetivo de analisar a funcionalidade do sistema às necessidades da organização. Deve-se também manter a certeza de propósito com relação à coleta de informações para que seja determinado o sucesso do sistema;
- *Comprometimento da direção:* É necessário que haja apoio político e de recursos da direção da organização;

- *Longevidade*: Consiste na importância de se investir na manutenção do sistema em longo prazo, afim de, proporcionar a estabilidade necessária ao desenvolvimento e a maturidade do mesmo;
- *Envolvimento de todos*: A utilização do sistema é para os tomadores de decisão, porém é necessário que todas as pessoas estejam envolvidas, pois todas mantêm o contato constante com informações;
- *Conduta ética*: deve-se manter e elaborar um guia de conduta ética para os procedimentos do sistema de IC. Este guia deve esclarecer questões como diferença entre a inteligência competitiva e a espionagem industrial, meios de coleta de informação, métodos de análise e criação de inteligência e critérios de disseminação. (SILVA, 2005, p. 66)

O sistema sugerido apresentado na figura acima, se inicia com etapas de **IMPLANTAÇÃO**:

- *A – estabelecer a equipe* – deve-se definir uma unidade e equipe de inteligência. O gestor responsável pela liderança, o analista responsável pela análise e o coletor responsável pela coleta dos dados e informações. O gestor deve ter apoio da direção da organização e precisa dispor de canais abertos para a troca de informações e conhecimento entre diversos níveis hierárquicos da organização, além de compreender suas funções básicas para o bom funcionamento da equipe.
- *B – determinar usuário chave* – é de responsabilidade do gestor, definir os usuários-chave e suas necessidades de informação. Essa identificação pode ser feita através da análise do organograma e por entrevistas dirigidas. Por meio deste processo que se estabelece os tipos de informação, análise e inteligência que deverão ser o foco do trabalho da unidade de IC.
- *C – realizar auditoria* – A auditoria visa identificar de forma objetiva e clara através do mapeamento, às informações e a inteligência já existentes na organização.
- *D – envolver as pessoas* – a unidade de IC consiste em criar uma consciência coletiva sobre a importância das informações e conseqüentemente do sistema para a

organização. Desta forma, cria-se uma cultura de troca de informações e de utilização de inteligência gerada na organização.

- *E – projetar rede de inteligência* – tem como objetivo definir a arquitetura da rede de troca de informações e inteligência (base de dados), facilitando a projeção e disponibilização das informações que serão coletadas, armazenadas e analisadas para os tomadores de decisão.
- *F – estabelecer um guia ético-legal* – definir os procedimentos sobre a conduta dos trabalhos de IC. Portanto é necessário dar legitimidade e credibilidade às pessoas da organização, dos usuários e colaboradores.
- *G – iniciar o ciclo operacional* – visa dar início às operações do sistema de IC. Neste momento inicia-se o ciclo através do planejamento quando estabelecidos os KITS¹. (Key Intelligence Topics). (SILVA, 2005, p. 66)

Na figura mencionada, é detalhado o sistema de IC começando com fluxo de informações: ação; atores; fontes públicas; inteligência revelada. Nesse fluxo, encontram-se as fontes de informações que podem entrar no sistema por meio dos itens KITS (funcionam como filtro, selecionando as informações e dados). Dentro do sistema, às informações e dados são recebidos pelo coletador que as repassa aos analistas, girando o ciclo operacional. O analista categoriza as informações e realiza as análises, utilizando heurística e aplicando ferramentas apropriadas. Neste momento acontece o aprendizado. As análises realizadas são repassadas ao gestor que as envia ao sistema de informação, onde são produzidos relatórios. Estes relatórios podem retroalimentar os elementos de informação, incentivando a utilização da inteligência gerada. Os relatórios gerenciais que também podem ser gerados são armazenados em banco de dados, podendo interagir com outros sistemas da organização e ficando disponíveis para os tomadores de decisão, gerando ações. (SILVA, 2005, p. 66).

4.2.2 Análises para geração de inteligência competitiva

A literatura apresenta algumas ferramentas que podem ser usadas nas análises da informação no ambiente competitivo. Das etapas do ciclo de IC – planejamento, coleta,

¹ KITS - Tópicos Fundamentais de Inteligência -Técnicas utilizadas para orientar a produção do conhecimento em inteligência que proporcionam o foco e a prioridade necessários à condução da busca. Disponível em: http://www.sagres.org.br/artigos/kits_kiqs.pdf. Acesso em: 07 ago. 2013.

análise e disseminação – a análise pode ser considerada a etapa mais crítica do processo, pois é nessa fase que será criada inteligência, e posteriormente, a mesma será disseminada para auxiliar o processo de tomada de decisão.

Mendes, Marcial e Fernandes (2010), sugerem algumas ferramentas de análise:

- *Análise da indústria:* Fornece uma análise estruturada de uma indústria específica. O objetivo é identificar o potencial de lucro de uma indústria, descobrir as forças que podem prejudicar a rentabilidade e impulsionar o lucro potencial. Também permite proteger a vantagem competitiva existente.
- *Análise da concorrência:* Consiste no mapeamento do perfil dos concorrentes atuais ou potenciais e sua análise em um quadro que permite comparar as forças e fraquezas desses concorrentes. Nesta etapa, as informações devem ser mapeadas com fontes de informações relevantes para definição de melhores estratégias.
- *War Game:* diz respeito à adaptação para o ambiente dos negócios dos jogos de guerra militares. Utilizado para apoiar a revisão nas estratégias organizacionais, em função de mudanças ambientais não identificadas anteriormente. Uma série de rodadas de simulações são realizadas, momento em que cada equipe reage, adotando medidas de acordo com suas estratégias às mudanças ambientais. É a análise dos impactos que cada medida gerou no ambiente competitivo nas simulações.
- *Early Warning:* É um método de análise que auxilia as organizações a lidarem com não continuidade ambiental ou com surpresas estratégicas. No momento da análise, podem ser identificados sinais fracos que após identificados, podem gerar sugestões de ações para que a organização possa agir proativamente se reconfigurando em novo ambiente.
- *Análise de pontos cegos (Blindspot):* método que examina as razões ocultas das falhas existentes no processo de tomada de decisão estratégica. O reconhecimento

à má interpretação do ambiente mostra às organizações as falhas críticas existentes e fornece informações que proporcionam a melhoria na tomada de decisão.

- *Análise financeira:* Esta análise é realizada com o objetivo de verificar os avanços ou perdas financeiras de uma empresa, com base nos números apresentados nos balancetes e balanços contábeis.

Complementando, Gomes, Braga e Lapa (2012) citam o modelo das cinco forças de Michel Porter para auxiliar na análise do ambiente competitivo, sendo:

- *Fatores críticos de sucesso:* Método utilizado para avaliar a atratividade da indústria e a força do negócio, gerando um modelo que ajuda o analista avaliar as forças de um determinado negócio e comparar concorrentes em uma indústria.
- *Cenários:* Método utilizado para fazer previsões de tendências no ambiente externo que exercem forte impacto sobre o desempenho da organização e que foram identificados durante a análise estratégica.
- *Perfil do Concorrente:* Fornece um quadro de forças e fraquezas dos concorrentes. Seu maior objetivo é identificar os planos estratégicos futuros dos concorrentes, quais as suas reações frente às iniciativas competitivas e entender suas fraquezas.
- *Benchmarking:* É um método baseado na coleta e análise de dados que avalia como as funções e habilidades de uma organização estão sendo desempenhadas em relação a outras organizações e empreendendo ações para atingir o melhor desempenho e menor custo.
- *SWOT:* Técnica que analisa a capacidade interna da organização (forças e fraquezas) e sua posição com relação à indústria (ameaças e oportunidades). A análise interna tem a finalidade de apresentar as deficiências e as qualidades da organização que está sendo analisada. A análise externa estuda a relação existente entre a organização e o ambiente no qual ela está inserida, mostrando as oportunidades e as ameaças.

Fuld (1995 *apud* SILVA, 2005) apresenta outro método prático, já utilizado por algumas organizações norte-americanas que consiste em três pontos:

- *Focalização na análise:* Refere-se à importância de se criar o foco de análise e alinhá-lo aos objetivos estratégicos da organização, tendo como base o mercado-alvo.
- *Definição do momento da análise:* Tem como objetivo encontrar e analisar as informações mais críticas no período de ocorrência de um evento relevante para a organização ou para o concorrente. Neste momento podem ser identificados os pontos fortes e fracos da ocorrência.
- *Definição do modelo de análise:* Consiste em definir qual o modelo que será realizado a análise, para que seja aplicado na sequência as ferramentas analíticas. Para se definir a forma de análise é necessário realizar a interpretação do posicionamento estratégico do concorrente.

Fuld (2007) compara a IC como um jogo de guerra, e neste jogo não significa apenas ganhar ou perder, significa retirar a empresa do conforto e ajuda-la a obter uma atual visão da realidade e paisagem competitiva, permitindo assim, testar a extensão da força de sua própria estratégia e examinar melhor a de seu concorrente. No jogo, concorrentes, clientes e entrantes são forçados a explorarem suas estratégias, e para que haja sobreviventes no combate com o inimigo, é necessário sobreviver a si mesmo. Portanto o autor expõe a necessidade de um classificador estratégico onde as regras são:

- *Designar equipes:* equipes nomeadas para representar competidores, clientes principais, fornecedores ou grupo de regulamentação governamental.
- *Analisar e apresentar sua primeira resposta estratégica:* as equipes analisam e apresentam respostas estratégicas para o mercado sendo permitido criticar as equipes concorrentes.
- *Revisar a estratégia:* revisão da estratégia com base na crítica recebida.

- *Implantar um cenário de mudança no mercado:* apontar eventos surpresas mais aceitáveis no jogo, que farão com que todas as empresas revisem e positivamente repensem suas estratégias.
- *Reagrupar e avaliar sua estratégia:* ajuste das lições aprendidas ao visualizar e agir com outras estratégias.

A Inteligência Competitiva e a habilidade de ver além é a chave do sucesso para qualquer organização. Na atualidade, quem possui ferramentas de buscas mais inteligentes, detém grande vantagem competitiva. Portanto é necessário ter visão nítida dos cenários competitivos e não ver o competidor como um ser imutável.

Cada organização assimila seu ambiente, atua e lida com a variedade de assuntos que circulam a sua volta de formas diferentes, sejam organizações públicas ou privadas. Dessa forma, a cultura organizacional traz definições e questões que influenciam diretamente a forma como a empresa irá gerar a inteligência competitiva.

4.2.3 Cultura organizacional

Para Inteligência Competitiva a cultura organizacional é muito relevante, pois seus elementos refletem e determinam os comportamentos, os valores, a baixa resistência à mudança e a participação dos indivíduos. Conhecer diferentes ambientes organizacionais também é fundamental para compreender o processo de IC. A maneira como as pessoas interagem, os modos de comportamento, missão, filosofia e valores fazem parte da cultura da organização e reflete em suas ações. Chiavenato (2010) destaca que “[...] a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direciona suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2010, p. 159).

Schein (1992 *apud* CHIAVENATO, 2010) aborda a cultura das organizações separando-a em três níveis de apresentação: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas, como mostra o quadro abaixo:

Figura 10 - Os três níveis da cultura organizacional

Fonte: Schein *apud* Chiavenato (2010, p. 160)

Artefatos constitui o nível de cultura mais superficial, visível e perceptível. Coisas que se veem, sente e ouve quando se depara com uma organização cuja cultura não é familiar. São eventos que indicam visualmente ou auditivamente como é a cultura da organização.

Valores compartilhados correspondem a valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas, e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativa e normalmente são criadas pelos fundadores da organização.

Pressuposições básicas é a cultura mais íntima, profunda e oculta. Esta relacionada às crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes em que os membros da organização acreditam.

Valentim (2002) explica que as organizações são formadas por três diferentes ambientes: o primeiro está ligado às inter-relações entre as diferentes unidades de trabalho, como diretoria, gerência, divisões, departamentos, setores, seções etc. (fluxos formais); o segundo está relacionado a relações entre pessoas das diferentes unidades de trabalho (fluxos informais); o terceiro é composto pela estrutura informacional com a geração de dados, informação e conhecimento pelos dois ambientes anteriores.

A cultura de uma organização precisa de tempo para que suas bases e estruturas possam ser construídas. Para Mello (2001), o processo de aceitação e uso de um novo comportamento por uma determinada comunidade, exige um período de adaptação considerado fundamental para que o comportamento seja sedimentado e incluído na cultura, dando continuação ao processo de mudança, inclusão e exclusão de indivíduos nos grupos e organizações.

Portanto, pode-se perceber que a cultura organizacional é fator importantíssimo no desenvolvimento das estratégias da organização, não basta ter somente informações do mercado, meio ambiente ou do concorrente sem antes conhecer a própria organização. Dessa forma, a observação da cultura organizacional dentro da empresa pode apoiar as decisões da mesma, pode criar bens e serviços de maior valor agregado, melhorar a qualidade dos fluxos informacionais e exercer influência sobre os comportamentos.

4.2.4 O contexto das empresas de comunicação

Inserir-se, hoje, um momento definido pelo consumo extraordinário constante e veloz de informações, e isso tem criado uma geração de consumidores informacionais, o que propiciou para as empresas importantes dimensões estratégicas empresariais e o desenvolvimento de competitividade. Barreto (2012) diz que a informação sintoniza o mundo e assumiu uma importância significativa na atualidade.

É possível compreender as atividades de comunicação em duas formas distintas. A primeira diz respeito aos processos comunicativos que são fundamentais para o seu funcionamento, funções relativas ao trabalho e as atividades desenvolvidas no local. A outra, refere-se aos veículos, as mensagens e os instrumentos de comunicação que a organização disponibiliza para difundir informações. Sob esse aspecto, uma grande opção de veículos de comunicação permeiam nossos dias e cada vez mais voltados para o público, estão sendo customizados de acordo com suas necessidades específicas. Assim, diante da pressão e competitividade, departamentos comerciais dos veículos de comunicação produzem notícias vinculadas a interesses políticos, econômicos publicidade massiva, programas televisivos que atingem Ibope, de forma geral, informações pertinentes do que ocorre na sociedade utilizando estratégias discursivas ligadas ao espetáculo.

Nessa posição de destaque, e com o mundo em movimento, os meios de comunicação tendem a mudar e se adequar as tecnologias de informação que estão evoluindo de forma explosiva e mudando as maneiras de fazer negócio. Antigamente quem concentrava informação tinha poder, o aspecto físico não tinha como ser propagado em escala, surgindo assim os meios de guarda e concentração da informação. Hoje, a era digital e as novas ferramentas de comunicação tornaram a transferência de informação fácil. A internet que antes era uma rede de computadores, hoje é uma rede de pessoas e possibilita a geração da notícia e da publicidade mais rápida e detalhada. Essas transformações trazem mudanças

significativas no faturamento das empresas, cabe a elas se adaptarem as essas novas perspectivas.

5 DESIGN THINKING E O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O termo Design Thinking (DT) é uma expressão nova no Brasil, mas que tem se tornado uma tendência em diversas áreas de conhecimento. Aliada a uma atividade de Design, muitas empresas tem aplicado seu método para consolidar estratégias alternativas, tornando-se melhores e mais efetivas.

Buchanan (2008 *apud* KIELING *et al*, 2013) contextualiza o DT historicamente com o conceito explícito na teoria da administração por Simon já em meados de 1945, onde o autor em seus estudos focou o design como uma atividade de tomada de decisão e ideias avançadas sobre comunicação e informação que revitalizaria o campo da teoria de gestão e organizações de diversas maneiras.

As grandes empresas através da competitividade têm exigido soluções de problemas mais inteligentes. Neste contexto, faz-se necessária a percepção da importância do componente humano para funcionamento e êxito dos negócios, o que aproxima o campo do design destas atividades.

Segundo Vianna *et al* (2012, p.12-13), Design Thinking se refere à maneira de atuação profissional que busca formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos, ou seja, são formuladas perguntas a serem respondidas a partir das informações coletadas durante observações do universo que permeia o problema. Sendo assim, a solução não é derivada do problema, ela se encaixa nele. Trata-se de pensar de maneira abduativa, uma vez que não se pode solucionar problemas com o mesmo tipo de pensamento que os criou.

Pinheiro (2010 *apud* BALEM *et al*, 2011) afirma que:

O Design Thinking é uma abordagem para problemas complexos focada no uso da criatividade e da empatia, e que incentiva a participação de usuários finais na criação de soluções que já nascem mais adaptadas e, por isso, possuem maiores índices de adoção e maior potencial de serem catapultadas ao patamar de inovação. A importância do Design Thinking na alavancagem de inovações pode ser explicada através do entendimento dos fatores que compõem na prática uma inovação.

De acordo com o autor, é possível perceber que o DT é um conjunto de métodos e processos que colocam o indivíduo no centro do desenvolvimento de um projeto, mapeando

problemas e identificando as causas e as consequências das dificuldades no pensamento criativo. A partir desses métodos novas propostas de soluções podem ser geradas.

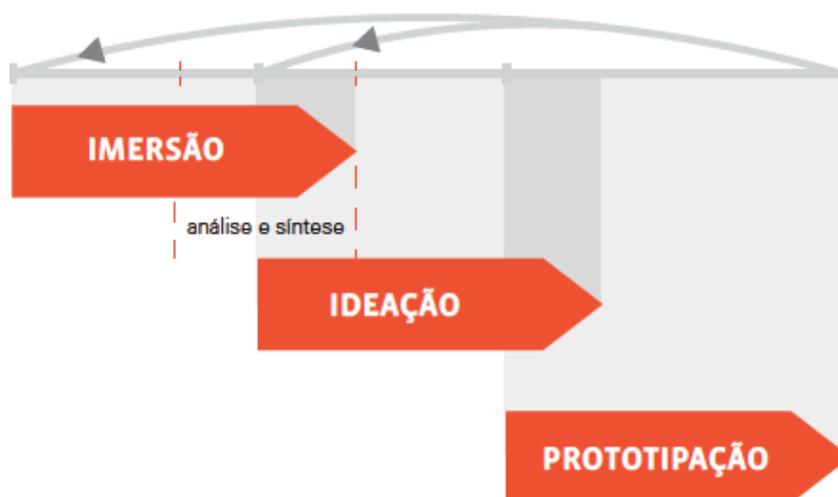
Vianna *et al* (2012, p.13) informa que:

O designer sabe que para identificar os reais problemas e solucioná-los de maneira mais efetiva, é preciso abordá-los sob diversas perspectivas e ângulos. Assim, prioriza o trabalho colaborativo entre equipes multidisciplinares, que trazem olhares diversificados e oferecem interpretações variadas sobre a questão e, assim, soluções inovadoras.

Dessa forma, se os gestores assumirem postura de design, o mundo dos negócios pode evoluir e problemas serão abordados de forma a torna-los inspiração para novos produtos, competitividade e desenvolvimento de aprendizagem organizacional.

A inovação guiada pelo Design veio complementar a visão do mercado de que para inovar é preciso focar no desenvolvimento ou integração de novas tecnologias e na abertura e/ou atendimento a novos mercados: além desses fatores tecnológicos e mercadológicos, o Design Thinking inova principalmente ao introduzir novos significados aos produtos, serviços e relacionamentos. De maneira versátil e não linear, de acordo com Vianna *et al* (2012, p.18) o processo de Design Thinking possui as seguintes etapas apresentadas na figura a seguir:

Figura 11 – Esquema representativo das etapas do processo de Design Thinking



Fonte: Vianna *et al* (2012, p.12-13)

As fases podem ser moldadas e configuradas de acordo com o projeto em questão:

Imersão: Nesta fase, a equipe do projeto aproxima-se do contexto do problema para identificação das necessidades e oportunidades, tanto do ponto de vista da empresa quanto do usuário final (cliente).

Análise e síntese: Após os levantamentos de dados da fase de imersão, os próximos passos são análise e síntese das informações coletadas. Para tal, os *insights* são organizados de maneira a obter-se padrões e a criar desafios que auxiliem na compreensão do problema.

Ideação: Esta fase tem como intuito gerar ideias inovadoras para o tema do projeto e, para isso utilizam-se as ferramentas de síntese criadas na fase de análise para estimular a criatividade e gerar soluções que estejam de acordo com o contexto do assunto trabalhado.

Prototipação: A prototipação tem como função auxiliar a validação das ideias geradas, ou seja, torna tangível e, apesar de ser apresentada como uma das últimas fases do processo de Design Thinking, pode ocorrer ao longo do projeto em paralelo com a imersão e ideação.

Através do esquema representativo acima, pode ser observado que soluções inovadoras podem ser geradas de acordo com as estratégias organizacionais. Entretanto essas soluções precisam ser levadas para o mercado e transformadas em negócio. Para tal faz-se necessário o envolvimento e participação de todos os atores para que novas ideias e oportunidades possam ser construídas em conjunto.

Compreende-se que para melhor desenvolvimento das atividades de inteligência competitiva, é necessário o compartilhamento de informações e a troca de experiências. Dessa forma, aliado ao método do DT, acredita-se que as práticas de IC podem ser fortalecidas, efetivas e inovadoras.

6 METODOLOGIA

6.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para a realização da pesquisa, foi utilizada a abordagem qualitativa que se aplica melhor ao estudo e facilita a interpretação e análise dos fenômenos. De acordo com Souza (2012) [et al], a pesquisa qualitativa utiliza a subjetividade que não pode ser traduzida em números, ou seja, é um método que ajuda a compreender o objeto de estudo, e também construí-lo a partir de novos aspectos e novas perspectivas. Além disso, o ideal é que o ambiente seja no local de origem dos dados, que a pesquisa seja de caráter descritivo com enfoque indutivo.

De acordo com os objetivos da pesquisa, o método utilizado foi o descritivo. Braga (2007) diz que a pesquisa descritiva tem o objetivo de identificar as características de um determinado problema ou questão, e descrever o comportamento dos fatos e fenômenos, ou seja, é o tipo de pesquisa que estabelece relação entre as variáveis no objeto de estudo analisado. A finalidade é observar, registrar e analisar os fenômenos sem interferência do pesquisador.

Quanto ao delineamento desta pesquisa, trata-se de estudo de caso, no local de origem dos fenômenos para procedimentos de coleta de dados, observações e entrevistas. Gil (2010) menciona que o estudo de campo focaliza uma comunidade através da observação e experiência direta das atividades do grupo, trazendo resultados genuínos.

6.2 AMBIENTE DA PESQUISA

6.2.1 Organização Grupo Jaime Câmara - Histórico

O Grupo Jaime Câmara (GJC) que teve início em 1935² com a fundada Câmara e Companhia, papelaria e tipografia dos sócios Jaime Câmara e Henrique Pinto Vieira, e dois anos mais tarde se fundou com os irmãos Jaime Câmara, Joaquim Câmara Filho e Vicente Rebouças Câmara, sob a razão social J. Câmara & Irmãos, hoje é o principal complexo de comunicação do Centro-Oeste, formado por 21 veículos sediados nos estados de Goiás, Tocantins e Distrito Federal: onze emissoras de TV filiadas à Rede Globo, dois jornais, oito emissoras de rádio, TMK Call Center, Anhanguera Antenas e Goiasnet. Compõe ainda o grupo

² Disponível em: < <http://www.gjccorp.com.br/#/grupo/historia>>. Acesso em: 20 jul. 2013

a Fundação Jaime Câmara.

Em 1938, como seu primeiro passo de desenvolvimento edita o primeiro exemplar do jornal *O Popular*. Em 1961, a então Rádio Anhanguera (hoje CBN Anhanguera AM) é incorporada ao Grupo. Dois anos depois, em 1963, nasce a TV Anhanguera em Goiânia, primeira retransmissora do sinal da rede na região, proporcionando, definitivamente, uma trajetória de liderança em todas as faixas de audiência.

Nos anos subsequentes, o Grupo Jaime Câmara lançou mais dez emissoras de televisão, todas com produções regionais e a grade de programação da Rede Globo, além de outras sete emissoras de rádio AM e FM que foram inauguradas a partir de 1979. O segundo jornal diário, o *Jornal do Tocantins*, também foi criado no mesmo ano e se tornou porta-voz da campanha de criação do novo Estado do Tocantins, que viria a acontecer em 1988.

O século XXI trouxe para o Grupo Jaime Câmara a oportunidade de se transformar e se expandir mais uma vez. As crescentes mudanças nas plataformas utilizadas pelos usuários fizeram com que o Grupo investisse em tecnologia e permitisse a modernização dos seus veículos e infraestrutura, oferecendo ao seu público mais praticidade, rapidez, conveniência e garantindo acesso a versões on-line do jornal *O Popular* e *Jornal do Tocantins*, além dos conteúdos digitais de novos sites e portais.

A partir de 2007, o *Jornal Daqui*, terceiro jornal do Grupo, destacou-se com um dos maiores índices de crescimento da história em circulação e venda em bancas, sobressaindo-se nacionalmente e alcançando o 3º lugar em circulação no País com a marca de 200 mil exemplares (segundo dados do Instituto Verificador de Circulação). No ano seguinte, em 2008, a *TV Anhanguera* sai na frente, tornando-se a primeira afiliada Globo e a quarta do País a adotar a transmissão digital. Em 2013 o Grupo lança o jornal *Daqui Tocantins*, em Palmas.

6.2.2 Atuação do Grupo Jaime Câmara

A informação exerce papéis diferenciados dentro das organizações. No contexto do Grupo Jaime Câmara (GJC), através das mídias: jornal, TV, rádio e internet, a informação é disponibilizada 24h por dia, sete dias da semana aos públicos que estas mídias alcançam. Portanto, com papel relevante nos meios de comunicação, a informação é considerada produto e com seu grande volume, para vencer no mundo dos negócios, é preciso obtê-la como estratégia competitiva e conhecê-la. Decorrente da globalização, quanto mais rápido for o acesso, aproveitamento e confiabilidade da mesma, mais fácil serão as tomadas de decisões, pois ela é considerada ingrediente básico para esta atividade. Barreto (1996) define

informação como estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo, ou na sociedade.

Todas as empresas precisam produzir algo para vender, ou satisfazer seus usuários/clientes, independente do seu ambiente de atuação, ou do contexto sócio econômico, ou seja, é necessário gerar algo que a justifique mercadologicamente e que seja o motivo de sua existência.

Tarapanoff (2001) define produto como qualquer coisa oferecida a um mercado para aquisição, atenção, uso ou consumo, que possa satisfazer uma necessidade ou desejo. Sendo assim, esse produto pode ser do tipo tangível ou intangível, mas que estão ligados aos desejos e a satisfação do indivíduo, a partir do seu uso em tomadas de decisões.

Quando a informação é reconhecida na organização como oportunidade e como potencial, ela trás em si um valor agregado. Choo (2003) diz que o valor atribuído à informação vai depender de como o indivíduo a utiliza e como ele vê.

Almeida e Varvakis (2005) alegam que o valor da informação dependerá de seu significado, do contexto ou situação que lhe atribuirá este valor, e será um sujeito que além de fazer uso, dará significado ao conteúdo veiculado por alguma forma/ meio e suporte. Uma das ideias que tratam da concepção de valor é derivada da noção de qualidade aplicada a serviços de informação.

Para Nehmy e Pain (1998) a expressão de valor aproximada à ideia de valor de uso, foi adotada por razões práticas equivalentes à qualidade. Além disso, o valor da informação propriamente dito é a validade e a relevância que a informação representa a um determinado indivíduo ou grupo. Os mesmos autores mencionam que a informação sempre terá um valor em potencial, não um valor em si mesmo, pré-existente, pois valor está relacionado ao contexto social, troca e de divisão do trabalho.

De acordo com os autores citados, fica evidente que o valor da informação está atribuído a um contexto, e no âmbito organizacional o seu papel está relacionado ao efeito que possui sobre o processo decisório. No processo decisório, a quantidade de informação e dados colocados à disposição deve ser na medida certa para que haja a solução de problemas. O produto informação engloba diversos contextos organizacionais e é um grande gerador de lucros. Sob esses aspectos, o mesmo confere para a organização, diferenciais e vantagens que permitem agir com inteligência. Aliado ao valor da informação e a mesma como produto no ambiente dos negócios, é preciso saber obtê-la como ferramenta estratégica de competitividade e para isso é necessário saber onde encontrar, como apresentá-la e como usá-la.

O Grupo Jaime Câmara³, por seu dinamismo, visão global e papel fundamental no desenvolvimento dos negócios e da sociedade nos mercados em que atua, é o único da América Latina a fazer parte das 100 empresas de crescimento global indicadas pelo World Economic Forum. Formado por 24 veículos de comunicação, sediados nos Estados de Goiás e Tocantins, além do Distrito Federal, o GJC tem uma das maiores plataformas crossmídia⁴ do Brasil, atuando com independência, oferecendo credibilidade e relevância. Com uma trajetória orientada pelos conceitos de credibilidade, inovação e valorização das pessoas, o Grupo opera empresas líderes em seus segmentos de atuação, orientadas a se aproximarem das comunidades, assumindo o papel de ferramenta de desenvolvimento da sociedade.

O Grupo com total domínio tecnológico também consolida sua operação crossmídia com a inclusão da internet, oferecendo às pessoas experiência de acessar ou assistir conteúdo, muitas vezes ao vivo e também em diferentes dispositivos, incluindo tablets, telefones e PCs.

A capacidade de inovação⁵ do Grupo Jaime Câmara está presente em todos os seus 24 veículos de comunicação e o acesso multimídia tem reforço com a disponibilidade dos conteúdos em multiplataformas de atuação integrada. Dessa forma, são utilizadas tecnologias com suporte digital para criar, armazenar e distribuir conteúdos em diferentes mídias, realizando assim a implementação de novos negócios. Com uma plataforma de informação, o Grupo reúne veículos impressos, eletrônicos e on-line, com ampla penetração. Além dos novos investimentos em tecnologias, o Grupo promove a aproximação com o homem sabendo que a tecnologia é inútil sem criatividade, sem novas práticas de relacionamento. É assim que o Grupo transforma novas tecnologias em material criativo.

A **missão** do Grupo Jaime Câmara⁶, em seu papel inarredável de provedor líder de conteúdo, é assumir o compromisso de, com a mais avançada tecnologia, oferecer informações, notícias e entretenimento com ética e responsabilidade no tempo, local e forma requeridos pela comunidade, de maneira a satisfazer-lhe plenamente as necessidades e as expectativas. Na defesa dos anseios e da permanente busca da expansão de seu público-alvo, promover o desenvolvimento da região em que atua e assegurar o justo retorno do investimento de seus acionistas e anunciantes.

A **visão** do Grupo é contribuir para o aperfeiçoamento da economia, da cultura, da política e da sociedade.

³ Disponível em: <<http://www.gjccorp.com.br/#/grupo/quemsomos>>. Acesso em: 20 jul. 2013.

⁴ É a distribuição de serviços, produtos e experiências por meio das diversas mídias e plataformas de comunicação existentes no mundo digital e offline. Disponível : <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Crossmedia>>.

⁵ Disponível em: < <http://www.gjccorp.com.br/#/grupo/inovacao>>. Acesso em:20 jul.2013.

⁶ Disponível em: < <http://www.gjccorp.com.br/#/grupo/missaovalores>>. Acesso em: 20 jul. 2013.

Quanto aos **valores**, o Grupo possui respeito pela cultura e pela história dos pioneiros e das comunidades a quem serve; Pluralismo, apartidarismo, independência e defesa das liberdades individuais e coletivas, da iniciativa privada e da democracia; Consciência do papel decisivo dos meios de comunicação na realidade social; Respeito pelas pessoas; e reconhecimento e apreço pelo talento, dedicação, lealdade e criatividade de seus colaboradores, pela inovação, pelo trabalho em equipe e pelas metas alcançadas.

6.2.3 Departamento de Inteligência de Mercado

O departamento Inteligência de Mercado (IM) (informação verbal)⁷ foi criado em 2007 através da necessidade de uniformizar a área de assessoria comercial na organização. Sua missão é transformar dados e informações em conhecimentos que gerem oportunidades aos negócios do Grupo Jaime Câmara, além de promover conhecimento mercadológico, visando sugerir e promover ideias estratégicas e táticas que contribuam com as metas corporativas com foco no resultado. As principais demandas que chegam até o departamento são provenientes do setor comercial de TV e comercial de jornal. A equipe do departamento de IM é formada por economistas, administradores de empresas e publicitários.

Os objetivos do departamento são:

- Desenvolver práticas de Inteligência de Mercado transformando informação em ferramenta estratégica, como forma de aprimorar o desempenho comercial e sustentar a vantagem competitiva da empresa;
- Monitorar e fomentar o crescimento dos veículos do Grupo por meio de análises dos indicadores comerciais;
- Acompanhar sistematicamente as movimentações de mercado, suas oportunidades e tendências;
- Atender com excelência as demandas gerenciais e inovar nas ações de mercado;
- Trabalhar dados de audiência e circulação de todos os veículos do Grupo e gerar informações estratégicas para a programação, jornalismo e mercado leitor; e
- Fazer o monitoramento da concorrência;

⁷ Informação fornecida pela Coordenadora do Departamento Inteligência de Mercado em 19 jul. 2013.

6.3 COLETA DE DADOS

6.3.1 Instrumento e procedimentos de coleta

Para análise do processo de IC no departamento, esta pesquisa se apoiou na base teórica do estudo de Gomes; Braga e Lapa (2012), que apresenta a construção de um sistema de IC composto por seis etapas⁸.

Para o processo de coleta de dados da pesquisa, foram aplicadas entrevistas com perguntas abertas semi-estruturadas junto aos coordenadores dos seguintes setores da empresa:

- Departamento de Inteligência de Mercado;
- Departamento Comercial de Jornal Impresso;
- Departamento Comercial de TV;

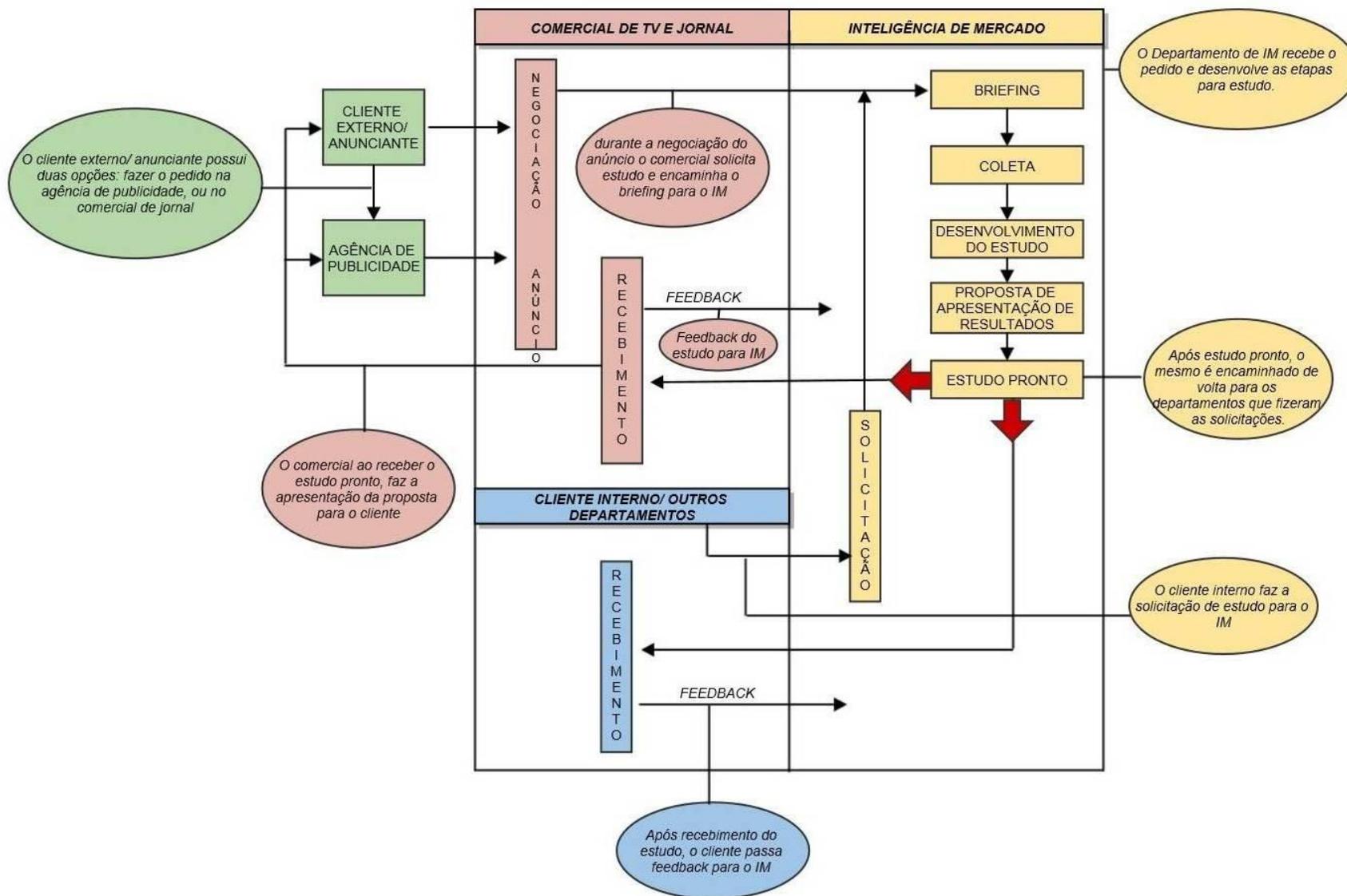
A entrevista semi-estruturada é orientada por um roteiro ou "guia de temas" que serve como linha-mestra para nortear as perguntas do entrevistador, não estando pré-formuladas, e nem tendo uma ordem dos temas preestabelecidos permitindo aos entrevistados flexibilidade em suas respostas. (RICHARDSON, 1999. p.210). Dessa maneira, as perguntas dirigidas aos entrevistados foram elaboradas de acordo com cada etapa do modelo de construção de IC, e a partir dos objetivos específicos já apresentados nesta pesquisa. Todos os dados coletados trazem subsídios, juntamente com a base teórica, para a compreensão de como a inteligência competitiva é utilizada na empresa, e se seus processos são considerados eficientes.

6.3.2 Dados coletados

A seguir um esquema que representa o fluxo de trabalho do departamento de IM em relação às demandas de estudos provenientes dos departamentos comerciais e de desenvolvimento de conteúdo (telejornalismo e redação).

⁸ Sistema de IC de Gomes; Braga e Lapa (2012), mencionado na página 29 desta pesquisa.

FLUXO DE TRABALHO – SETOR DE IM DO GRUPO JAIME CÂMARA



Fonte: a autora

6.3.2.1 Descrição dos serviços demandados ao departamento de IM

Os serviços demandados para a inteligência de mercado por parte dos clientes externos partem da necessidade de novas negociações para possíveis anúncios ou fortalecimento de anúncios já existentes. Neste tipo de demanda, são fornecidas informações e dados para novos investimentos, alcance de novas classes, mudança na linha de comunicação, o alcance de novos setores de mercado, levantamento de perfil de público, estudos setoriais de cada mercado e segmento, relatórios de audiência, sustentação e positivação de marcas, dentre outros. Tudo isto é feito, visando colaborar com a efetivação de vendas através de amostragens positivas do segmento e classes, readequação de conteúdo nos cadernos e colunas do jornal, etc.

Os clientes internos, principalmente os departamentos de desenvolvimento de conteúdo, solicitam estudos para o IM, os quais são utilizados para melhorias e novas propostas de atuação no próprio departamento que solicitou o estudo.

A demanda proveniente do departamento comercial (TV ou jornal) se inicia com uma solicitação do anunciante/ou agência de publicidade. Ocorre que durante o processo de negociação do anúncio que este cliente está adquirindo, a área comercial geralmente solicita um estudo de mercados, públicos, audiências, dentre outros. Esse Cliente externo/anunciante pode estabelecer contato com a empresa por dois caminhos, ou procura uma agência de publicidade para intermediar seu negócio com a organização, ou procura diretamente a área comercial da empresa. As solicitações de estudo seguem para o departamento de IM juntamente com um briefing contendo informações principais a serem pesquisadas. Quando o estudo está pronto, o mesmo é encaminhado para o departamento comercial que apresenta o estudo para o cliente. Geralmente ao final do processo, a área comercial encaminha um feedback sobre o estudo ao departamento de IM.

Quando uma demanda chega ao departamento de inteligência de mercado os analistas desenvolvem um roteiro para o estudo que envolve a coleta das informações, o desenvolvimento do estudo, a proposta de apresentação de resultados e o estudo concluído.

A seguir estão as perguntas e respostas obtidas nas entrevistas, já organizadas de acordo com o modelo adotado. Vale ressaltar que as respostas estão agrupadas de acordo com as etapas do modelo e, portanto, as etapas 3, 4 e 5 são específicas do setor de Inteligência de Mercado.

Para facilitar o entendimento e este relato, os respondentes receberam um nome fictício com uma numeração:

- Respondente 1: Membro da equipe do setor Comercial de Jornal Impresso
- Respondente 2: Membro da equipe do setor Comercial de TV
- Respondente 3 Membro da equipe do setor de Inteligência de Mercado

Primeira Etapa, de acordo com o estudo de Gomes; Braga e Lapa (2012) - Identificação das necessidades de inteligência

Para esta etapa, de maneira explícita não foram identificadas ações.

Segunda etapa, de acordo com o estudo de Gomes; Braga e Lapa (2012) - Identificação das necessidades de informação

Respondente 1

Quando o cliente chega até o departamento, é feito o briefing que identifica todas as suas reais necessidades de informação. Acontece muito em função do perfil do cliente externo, das possíveis dificuldades que o mesmo está tendo no momento ou se existe alguma resistência para anunciar. Tudo depende do histórico, se ele foi anunciante e deixou de anunciar ou se é um cliente novo.

Respondente 2

O departamento recebe constantemente do setor de IM informações sobre generalidades relacionadas aos mercados, perfis de clientes, etc. Estas informações possibilitam ao setor segmentar estudos de acordo com o que cliente necessita. O briefing é produzido no contato inicial com cliente. Vale ressaltar que existe uma grande dificuldade de coletar dados específicos para levantamento das necessidades de informação.

Respondente 3

As demandas por serviços de IM partem dos departamentos considerados clientes internos, os quais podem ser rádio, TV, jornal ou internet. Os clientes externos, que são os anunciantes e as agências, solicitam para a área comercial uma demanda de estudo de acordo

com suas necessidades. A área comercial transmite esta demanda para o departamento de IM. Estas demandas surgem a partir de uma necessidade de negociação, novos investimentos, alcançar novas classes, possibilidade de mudança na linha de comunicação ou para atingir novos setores de mercado. As solicitações são feitas de maneira informal e não ocorrem diariamente. Durante estas solicitações, surgem dificuldades na identificação da necessidade do cliente. Quando há dúvidas quanto ao que foi informado no briefing o departamento de IM entra em contato para tirar dúvidas, ou agendar reuniões rápidas para melhorar o entendimento e foco no estudo. Durante o estudo podem surgir novas oportunidades a serem pesquisadas. Diante disto, o departamento trabalha também num aspecto de consultoria que é considerado um diferencial no relacionamento com o cliente. No caso dos departamentos de desenvolvimento de conteúdo, telejornalismo e redação, normalmente a demanda é mais específica, voltada para levantamentos de perfis de públicos, visando adaptações e inovações nos cadernos/colunas.

Terceira etapa, de acordo com o estudo de Gomes; Braga e Lapa (2012) - Coleta e tratamento das informações

Respondente 3

A partir do briefing realizado, um roteiro para desenvolvimento do estudo é montado para facilitar o desenvolvimento do serviço. A principal fonte de informação utilizada para os estudos é a MARPLAN que é uma ferramenta de pesquisa a nível nacional. Ela é baseada em 13 segmentos de mercado nacionais e adquirida com exclusividade pelo GJC no estado de Goiás. São utilizadas outras fontes de informação, tais como o IBOPE para rádio e TV. Trata-se de uma fonte adquirida tanto para medição de audiência como para mensuração de resultados; outra fonte utilizada é a Ferramenta Smart, a qual realiza o monitoramento de investimento publicitário no meio TV de um instituto chamado Spot; IBGE; Existem as fontes gratuitas que respaldam as análises, como associações de classe, institutos de pesquisas que fazem parceria com agências nacionais e lançam frequentemente pesquisas no mercado. O departamento possui serviços de clipping, em que são assinados alguns jornais e revistas para acompanhamento de vários setores do mercado. Essas pesquisas são respaldadas por alguns institutos, o que facilita no entendimento e confiabilidade das fontes. As informações coletadas são organizadas em pastas do sistema *Microsoft Windows* dos computadores utilizados pelos membros da equipe de IM. Não existe uma ferramenta de recuperação destas informações de forma customizada.

Quarta etapa, de acordo com o estudo de Gomes; Braga e Lapa (2012) - Análise das informações para geração de produtos de inteligência

Respondente 3

Todos os membros da equipe de IM são analistas aptos a realizar todas as etapas dos estudos. Cada membro executa um estudo do início ao fim, ou seja, não existe a conferência ou acompanhamento desta etapa por parte de outra pessoa da equipe.

Quinta etapa, de acordo com o estudo de Gomes; Braga e Lapa (2012) - Disseminação do produto inteligência

Respondente 3

Quando um estudo é concluído, o departamento de IM entra em contato com a equipe que o solicitou para realizar a apresentação do mesmo. No momento da apresentação, se for identificada alguma expectativa que não foi atendida, o estudo é adaptado. Para o departamento comercial de TV, são encaminhadas algumas pesquisas para desenvolvimento de conteúdo, estudos setoriais de mercado, relatórios mensais de audiência e concorrência. Para o comercial de jornal, frequentemente é encaminhado o perfil do leitor dos jornais Daqui e O Popular, ou seja, índices de leitura, hábitos de consumo de lazer e comportamento do leitor. Isso é realizado a cada trimestre ou quadrimestre e não há um pedido para este estudo. Semanalmente são encaminhadas sínteses de novas oportunidades e segmentos de mercados, informações de desempenho dos veículos do Grupo Jaime Câmara. Todos esses estudos são encaminhados informalmente, via e-mail.

Sexta etapa, de acordo com o estudo de Gomes; Braga e Lapa (2012) - Avaliação dos produtos e do processo de inteligência

Respondente 1

O departamento envia o feedback do estudo para o setor de IM. Nos casos de estudos referentes à atualização do perfil do leitor, são agendadas reuniões com os clientes para apresentação dos detalhes das pesquisas e as possíveis mudanças nos cenários identificadas. São repassados formalmente para a diretoria relatórios sobre estudos que obtiveram sucesso. Em reuniões mensais de planejamento são repassados para toda a equipe os resultados de estudos que obtiveram sucesso ou não. As demais atividades do setor são informais, via e-

mail.

Respondente 2

Os clientes realizam feedbacks positivos sobre os estudos realizados pelo setor de IM. Em virtude disto, novos estudos são solicitados. Geralmente para o departamento de IM são repassados feedbacks informais sobre os estudos que obtiveram sucesso. Mensalmente estes feedbacks positivos são apresentados formalmente para a diretoria.

Respondente 3

São realizadas avaliações para saber se a informação gerada foi eficaz, porém de maneira informal. Não existe uma sistematização para as avaliações devido à praticidade do departamento comercial. Normalmente esses feedbacks são passados via e-mail, ou em conversas informais. No departamento, todos os analistas possuem autonomia para roteirizar um estudo e não há uma avaliação de desempenho das etapas do processo de IC. No primeiro momento é realizada a distribuição de tarefas, de acordo com a agenda e disponibilidade de cada um. Em alguns casos necessários, o estudo finalizado é encaminhado para a gerente ou coordenadora para uma avaliação final. Os prazos de entrega e outros quesitos são avaliados pela empresa.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com o modelo teórico adotado na pesquisa e recomendado por Gomes; Braga e Lapa (2012), nas etapas de **identificação das necessidades de inteligência e informação**, para criação do produto inteligência, espera-se que o departamento de Inteligência de Mercado saiba identificar as melhores decisões a serem tomadas para que haja o monitoramento constante e levantamento de informações que direcionem o planejamento da ação de coleta. Dessa forma, serão identificadas fontes internas e externas que facilitaram à identificação das necessidades. Para a **coleta e tratamento das informações** é necessário que se definam os pontos de coleta de informação, estratégia de busca e posteriormente a organização, classificação e indexação das informações localizadas para recuperação da informação. Após a Coleta de informações o analista deverá fazer a **análise para geração de produtos de inteligência** onde as informações coletadas são transformadas em uma avaliação confiável, com uma síntese e conclusão do assunto que está sendo pesquisado, para que as

necessidades sejam atendidas. Espera-se que os analistas tenham habilidades específicas e conhecimento sobre o que está sendo pesquisado. O produto de inteligência gerado precisa ser **disseminado** em formato coerente e com os melhores canais de entrega, onde a linguagem e frequência de entrega sejam significativas e eficientes. A **avaliação dos produtos e do processo de inteligência** é a última etapa e avalia o sistema que gerou a informação estratégica e inteligente, e se o produto gerado foi eficiente para o tomador de decisão. Portanto, espera-se que o ambiente em pesquisa observe o desempenho das etapas do sistema de IC desenvolvidos no local e que sejam feitos feedbacks frequentes quanto à adequação do produto de IC gerado e a satisfação do cliente que recebeu o estudo. Todas as etapas são essenciais para que os estudos sejam eficientes e para que a estratégia competitiva da organização seja fortalecida e as informações competitivas sejam fornecidas para a tomada de decisão.

Conforme metodologia proposta e objetivos desta presente pesquisa segue em síntese o comparativo entre o modelo proposto e o processo de IC no departamento de Inteligência de Mercado, agrupados de acordo com as etapas do modelo.

Primeira etapa, de acordo com o estudo de Gomes; Braga e Lapa (2012) - Identificação das necessidades inteligência

Para esta etapa, de maneira explícita não foram identificadas ações.

Segunda etapa, de acordo com o estudo de Gomes; Braga e Lapa (2012) - Identificação das necessidades de informação

Esta etapa é considerada uma das mais importantes, pois é o momento em que se identificam as necessidades informacionais do tomador de decisão. Através das entrevistas pode-se perceber que em alguns momentos, existe a dificuldade na identificação das necessidades de informação. A realização do briefing é de extrema importância, e para isso é necessário que se tenha foco, que as informações contidas nesse levantamento inicial estejam alinhadas ao objetivo do estudo para que o mesmo traga bons resultados. Infelizmente, sua criação é considerada um grande problema na empresa, pois, normalmente o próprio cliente possui dificuldades de verbalizar e/ou sintetizar todas as informações que ele necessita. É necessário que os envolvidos na elaboração do briefing, saibam abordar as principais questões para que o mesmo seja bem fundamentado e a equipe do setor de IM não enfrente muitas

dificuldades no momento de realização do estudo. Para os clientes internos, ou departamento de desenvolvimento de conteúdo, a identificação da necessidade informacional é diferente da área comercial, é mais longa e exige médio e longo prazo para finalização.

Um ponto a ser observado nesta etapa é a informalidade nas solicitações de serviços. Somente nos casos considerados mais complexos existem reuniões para a elaboração de briefing entre a equipe do comercial e de IM, porém não há um processo sistematizado na empresa para este tipo de serviço. Uma reunião de briefing pode alavancar ainda mais o sucesso nos estudos e evitar que fiquem lacunas durante a pesquisa. Vale ressaltar que conforme informado nas entrevistas, existe muita demanda de serviço no departamento de IM e falta um analista para completar a equipe. Algumas tentativas de se criar um modelo de briefing em editor de texto já foram feitas, porém, sem sucesso.

A falta de padronização nas ações gera um aumento considerável no fluxo de trabalho da equipe. Sugere-se uma parametrização das ações, documentos, fluxos, etc. para que o trabalho seja melhor executado e distribuído.

Terceira etapa, de acordo com o estudo de Gomes; Braga e Lapa (2012) - Coleta e tratamento das informações

Nesta etapa, os pontos de coleta das informações já são definidos, os principais eventos, identificação da estratégia de busca e uso das fontes são realizadas de forma eficiente. O IM já possui uma relação de fontes confiáveis para pesquisa. A principal fonte utilizada é a MARPLAN. Trata-se de uma pesquisa de mídia feita pelo grupo Ipsos de pesquisa, que é um dos líderes globais no fornecimento de pesquisas em marketing, propaganda, mídia, satisfação do consumidor e pesquisa de opinião pública e social. O MARPLAN relaciona os hábitos de mídia (ler revista, jornal, assistir televisão, etc.), com os hábitos de consumo (que marca de tênis eu uso, qual o carro que ando, etc.), e com estes dados pode-se decidir o melhor meio para o cliente. A pesquisa é trimestral e reúne dados de revista, jornal, TV, rádio, internet, teatro, cinema, mobiliário urbano, outdoor. Acontece através de um questionário feito face a face e é muito utilizada para os meios impressos. A MARPLAN fomenta praticamente 60% de todos os estudos desenvolvidos pelo Grupo. Com a necessidade de obter informações cada vez mais rápidas, surgem novas tendências que objetivam recuperar a informação de forma acelerada. Entretanto, não existe um sistema de armazenamento e recuperação das informações no departamento, pois os estudos são armazenados em pastas do *Microsoft Windows*, o que demanda tempo nos processos de

consulta.

A literatura define Sistema de Recuperação da Informação (SRI) como sendo qualquer sistema automatizado que visa à recuperação da informação, e sua eficiência está ligada à estratégia de busca formulada pelo usuário. Portanto é necessário qualidade na indexação, qualidade no vocabulário controlado, entre outros e, eficiência dos atores que participam de seu funcionamento.

Lancaster (1986 *apud* VIEIRA e GARRIDO, 2011) menciona que para avaliar a efetividade de um sistema de recuperação é necessário que se determine o quão bem ele encontra as necessidades dos usuários, levando em consideração critérios de qualidade, usabilidade e tempo de resposta. Dessa forma, todos os usuários de um sistema de recuperação de informação tem pré-requisito em comum: esperam que o sistema seja capaz de recuperar documentos relevantes que contribuam para a satisfação de suas necessidades informacionais. Desse modo, percebe-se a grande importância de um sistema de recuperação de informação no departamento de IM para que o mesmo colabore com atividades já desenvolvidas no local.

O Business Intelligence (BI) é a solução mais indicada para potencializar a inteligência organizacional visto que é um sistema de negócios que inclui uma estrutura de busca efetiva e acessível, acurada, em tempo real, com métricas de negócio e relatórios que permitem aos líderes das áreas de negócio se manter informados para tomar decisões. Esta solução é considerada complexa e envolve mudanças na forma como a organização conduz uma busca efetiva. Para o sucesso do BI, é necessário que organização possua uma boa base de dados visando otimizar a performance corporativa.

Propõe-se, também, a elaboração de um mapa informacional contendo a relação das fontes de informação mais utilizadas. Durante a entrevista, a Coordenadora do Departamento de IM mencionou que reconhece a importância de um sistema de recuperação e que a empresa já está realizando prospecção de mercado para este novo investimento, o que vai possibilitar a agilidade no processo de coleta informacional.

Quarta etapa, de acordo com o estudo de Gomes; Braga e Lapa (2012) - Análise das informações para geração de produtos de inteligência

A etapa de análise das informações, dentro do processo de IC, assume um papel importante, pois é nela que a informação se transforma em inteligência, ou seja, nesse processo ocorre o tratamento das informações que estão sendo pesquisadas. Para isso, é

necessário considerar que os atores envolvidos precisam ter habilidades específicas, conhecimento sobre o tema e informações sobre as evoluções de mercado como já mencionado na literatura desta pesquisa. Também podem ser utilizados, nessa etapa, softwares e modelos estatísticos que certificam o convívio entre os padrões e tendências da pesquisa levantada.

No departamento, não existe uma estrutura definida para a análise, tudo depende da necessidade do cliente para que possam ser gerados resultados para o mesmo. Para alguns estudos é realizada a técnica de análise Swot⁹, com algumas adaptações feitas pela empresa. Os analistas possuem autonomia para realização de um estudo, avaliando a informação coletada de acordo com as necessidades do cliente e julgando serem significativas no contexto do estudo. Pode-se resaltar que os analistas possuem foco no momento da análise e sempre oferecem alternativas do produto de IC que será gerado para os tomadores de decisão.

Sugere-se para o departamento de IM a utilização de algumas ferramentas que podem ser utilizadas nas análises das informações no ambiente competitivo como Blindspot¹⁰, Benchmarking, Early Warning, entre outras citadas na literatura. Para incrementar as atividades desenvolvidas no departamento de IM, Gomes, Braga e Lapa (2012) apontam uma interessante criação de rede de coletores externos e internos à organização, formada por especialistas na área de atuação da empresa, onde há a possibilidade de compartilhamento e disponibilização de seus conhecimentos, visando auxílio nas atividades.

Quinta etapa, de acordo com o estudo de Gomes; Braga e Lapa (2012) - Disseminação do produto inteligência

Esta etapa possui a finalidade de identificar a formatação mais coerente e objetiva para o produto de inteligência a ser gerado, e os melhores canais de entrega. O produto da inteligência deve estar em consonância com as necessidades do usuário da informação, analisado e focado, com alto grau de confiabilidade, e a entrega deve ser feita em tempo hábil para sua utilização, considerando a forma de apresentação, formato, conteúdo, meio e utilidade.

Os analistas possuem autonomia para roteirizar um estudo e algumas vezes, quando o mesmo é finalizado os responsáveis pelo departamento de IM analisam o produto gerado antes de ser encaminhado para o cliente (interno ou externo). É necessário que o fluxo da

⁹ Ferramentas de análise citadas na revisão de literatura desta pesquisa nas páginas 40 e 41.

¹⁰ Ferramentas de análise citadas na revisão de literatura desta pesquisa nas páginas 40 e 41.

informação com valor agregado seja bem planejado, para que a informação circule e o processo se complete. Dessa forma, observou-se que no caso do GJC, o mecanismo de distribuição do produto de inteligência utilizado pelo setor de IM é ineficiente. O meio mais utilizado para disseminar a informação é via-email e não existe um modelo de apresentação de resultados ou algum meio sistematizado para tal com maiores estratégias e técnicas de comunicação. Embora existam estes entraves, a periodicidade de entrega dos produtos de IC atendem as expectativas dos departamentos que solicitam esses estudos e a linguagem é coerente.

Considera-se que a existência de um canal de comunicação bem planejado e funcionando em conformidade com a estratégia da organização, visando atingir com eficiência os objetivos dos usuários, pode ser um grande estímulo à criatividade e a inovação, além de contribuir com o processo de aprendizagem e construção do conhecimento. Alguns exemplos poderiam ser os serviços de alerta, Disseminação Seletiva de Informação – DSI¹¹, entre outros.

Sexta etapa, de acordo com o estudo de Gomes; Braga e Lapa (2012) - Avaliação dos produtos e do processo de inteligência

Esta última etapa visa analisar se o sistema criado foi eficiente do ponto de vista da produção do produto de inteligência e se o mesmo foi proveitoso para o tomador de decisão. Avaliando o Departamento de Inteligência de Mercado sob dois aspectos: interno, e externo, observa-se que internamente, para a produção do produto de inteligência, ou seja, a informação estratégica, não existe uma avaliação mais profunda do desempenho ao longo das etapas. O que ocorre em relação a esta avaliação é que quando um estudo é realizado pelos analistas, dependendo da complexidade, o mesmo é encaminhado para os responsáveis pelo departamento de IM para verificação e posterior envio aos clientes.

Em relação aos clientes do departamento de IM, não existe uma sistematização de avaliação dos produtos de inteligência recebidos. Normalmente quando o feedback é realizado, ocorre de maneira informal, via e-mail ou por conversas sem registros. Esta informalidade dificulta a implementação de melhorias no setor de IM da empresa, visto que falhas identificadas podem não ser informadas.

¹¹ DSI - Serviço que consiste em direcionar novos itens de informação. Luhn, H. P. (1961) Selective dissemination of new scientific information with the aid of electronic processing equipment. American Documentation, v.12, p.131-138.

Gomes; Braga e Lapa (2012) recomendam que sejam realizadas pesquisas pontuais sobre a satisfação dos clientes com os produtos recebidos; criação de indicadores de resultados obtidos com base na inteligência adquirida; discussões internas no âmbito da equipe de IC para que o sistema seja aperfeiçoado. Atividades como estas facilitam na adequação do produto de IC gerado.

Segue abaixo um quadro elaborado a partir das etapas de IC com as análises, para melhor visualização dos resultados obtidos nesta pesquisa.

Quadro 1 – Resultado das análises

ETAPAS	IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES INTELIGÊNCIA	IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO	COLETA E TRATAMENTO DAS INFORMAÇÕES	ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES PARA GERAÇÃO DE PRODUTOS DE INTELIGÊNCIA	DISSEMINAÇÃO DO PRODUTO INTELIGÊNCIA	AVALIAÇÃO DOS PRODUTOS E DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA
PONTOS POSITIVOS	- Não foram identificadas ações.	- Roteiro para elaboração do plano de coleta.	- Pontos de coleta das informações definidos. - Eventos, identificação da estratégia de busca e uso das fontes eficientes. - Fontes são confiáveis.	- Possui foco e oferece alternativas para os tomadores de decisões.	- Linguagem adequada na entrega do produto de IC gerado. - Periodicidade de entrega dos produtos de IC eficiente.	-Elaboração de relatórios formais para a diretoria.
PONTOS NEGATIVOS	- Não foram identificadas ações.	-Dificuldade na elaboração do briefing. -Informalidade nas solicitações de serviços.	- Falta de um sistema de armazenamento e recuperação das informações.	- Falta de uma estrutura definida para a análise.	- O mecanismo de distribuição do produto de inteligência é ineficiente. - Falta de sistematização para apresentação de resultados.	- Falta de uma avaliação profunda do desempenho ao longo das etapas de IC. - Falta de sistematização de avaliação dos produtos de inteligência recebidos. - Informalidade no feedback.
SUGESTÃO	Identificar ações	- Parametrização das ações, documentos, fluxos, etc.	-Elaboração de um mapa informacional. (fontes) - Construção de um sistema de armazenamento e recuperação da informação. (Business Intelligence)	- Treinamentos em metodologia de análises para os atores envolvidos. - Rede de coletores para compartilhamento do conhecimento.	- Implantação de um canal de comunicação no departamento para disseminação da informação.	- Pesquisas de satisfação dos clientes com os produtos recebidos. - Criação de indicadores dos resultados.

Fonte: a autora

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou a análise do processo de IC no departamento de IM do Grupo Jaime Câmara, uma empresa do segmento de comunicação que de maneira geral, prioriza a informação inteligente, tendo-a como produto que gera competitividade.

A atividade de inteligência competitiva deve estar em posição estratégica na estrutura da organização, e seu principal objetivo, como mencionado na literatura desta pesquisa, é a agilidade e melhoria na tomada de decisão.

Considerando a informação como produto final do Grupo, pôde-se perceber que o setor de inteligência de mercado é muito atuante, o que justifica o desenvolvimento dessa pesquisa no âmbito mercadológico.

O departamento de IM do Grupo Jaime Câmara é recente, e trata-se de um ambiente composto por analistas que coletam, tratam, analisam e disseminam a informação inteligente para os clientes tomadores de decisão. Entretanto, como qualquer outro local ainda em desenvolvimento e que busca melhorar seus processos com novos investimentos, observou-se que existem inconsistências nas realizações de algumas atividades, que de acordo com a literatura apresentada, dificultam o fluxo de trabalho do setor.

É importante ressaltar que um departamento de inteligência de mercado estruturado, sustenta as vantagens competitivas organizacionais para grandes mudanças que ocorrem no mercado, e erros em processos internos materializam o nível de risco de uma organização. Silva (2012) menciona que “embora arriscar faça parte da estratégia, conhecer e gerenciar os riscos é administrar o futuro”.

A principal sugestão a ser feita para que o Grupo permeie novos caminhos rumo à inovação, baseia-se no conceito de Design Thinking¹² aliado à Inteligência Competitiva. Trata-se de uma abordagem de atuação empresarial focada no ser humano que vê na multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras para negócios. Entende-se que o modelo de Gomes, Braga e Lapa (2012) associado ao Design Thinking trará inovação na atuação do setor de IM, bem como no Grupo como um todo.

Sugere-se associar o Design Thinking ao modelo de Gomes, Braga e Lapa (2012). No contexto do Grupo Jaime Câmara, a forma de pensar dos atores envolvidos está presente em cada etapa, começando do briefing e terminando com o trabalho finalizado para o cliente. Nesse contexto, de acordo com o modelo de Gomes, Braga e Lapa (2012), na etapa de

¹² Conceito apresentado na literatura desta pesquisa na página 45.

identificação das necessidades de inteligência e informação, pode-se utilizar as ações referentes à fase de **imersão do DT**, onde há aproximação do problema e identificação das oportunidades. A etapa de coleta e tratamento das informações está relacionada à fase de **análise e síntese do DT**, onde as informações são coletadas e analisadas para que se compreenda o problema. A fase de **ideação do DT** pode ser introduzida na etapa de análise das informações para geração de produtos de inteligência, onde através de ferramentas de síntese são geradas ideias inovadoras e estimulada a criatividade. Por ultimo, a disseminação do produto de inteligência e avaliação dos produtos e do processo de inteligência se encontram na fase de **prototipação do DT**, a qual auxilia a validação das ideias geradas tornando-a tangível.

Acredita-se que o Design Thinking aliado ao sistema de IC, de acordo com os autores apresentados no presente estudo, trará inovação principalmente nas técnicas que podem ser utilizadas em cada etapa do sistema para obtenção dos resultados e aumento da vantagem competitiva.

Para incrementar os perfis profissionais que já existem na equipe, sugere-se a contratação de um profissional Bibliotecário. É necessário considerar que o bibliotecário atua como mediador da informação e reúne habilidades necessárias em técnicas de coleta, organização, tratamento, recuperação e disseminação da informação. Este é um grande diferencial para elaboração do produto de IC.

Por fim, todos os objetivos desta pesquisa foram alcançados. Por meio das análises foi possível verificar os fatores que fortalecem e dificultam o processo de IC. Espera-se que este trabalho contribua para resaltar a importância do processo de inteligência competitiva no Grupo Jaime Câmara e que de fato, o produto informação gere a inteligência e a estrutura de um processo de IC contribua para as tomadas de decisões.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. C. ; VARVAKIS. G. Valor e ciência da informação: serviços de informação baseados na gestão de operações de Serviço. **Informação e Sociedade**, João Pessoa, v. 15, n. 1, p. 49-74, jan/jun. 2005.

BARRETO, A. A. A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços de Informação. *Ciência da Informação*, v.25, n. 3, Brasília, 1996. Disponível em: < <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/viewFile/466/425>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

BATTAGLIA, M. G. B. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes – Finep. **Ciência da Informação**, v. 28, n. 2, Brasília, mai/ago. 1999. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19651999000200012>> Acesso em: 05 jun. 2013.

BRAGA, K. S. Aspectos relevantes para a seleção de metodologia adequada à pesquisa social em ciência da informação. In: MUELLER, S. P. M. (Org.) **Métodos para a pesquisa em ciência da informação**. Brasília: Thesaurus, 2007. Cap. 1. p. 17 - 38.

BALEM, F. R *et al.* **Design Thinking**: conceitos e competências de um processo de estratégias direcionado a inovação. 2011. Disponível em: http://www.desenhandoofuturo.com.br/anexos/anais/design_e_inovacao/design_thinking_implementation_de_um_processo_de_estrategias_direcionado_a_resultados_inovadores.pdf Acesso em: 17 dez. 2013.

CARDOSO JUNIOR, W. F. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**. 2003. 209f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CARVALHO, K. Disseminação da informação e informação de inteligência organizacional. **DataGramZero**, Bahia, v. 2, n. 3, jun. 2001. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun01/F I art.htm](http://www.dgz.org.br/jun01/F_I_art.htm)>. Acesso em: 18 abr. 2013.

CHIAVENATO, I. A cultura organizacional. In:_____. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 157-188.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 3. ed. São Paulo: Senac, 2003. 415 p.

_____. The art of scanning the environment. **Bulletin of the American Society for Information Science**, 1999. Disponível em:
<<http://choo.fis.utoronto.ca/fis/respub/ASISbulletin/ASISbulletinES.pdf>> Acesso em: 10 jun. 2013.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 312 p.

FIALHO, A. S. **Análise do uso da inteligência competitiva no setor da construção de imóveis residenciais na cidade de porto alegre**. 2010. 180f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, contabilidade e economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

FULD, L. M. Alerta antecipado: obtenha inteligência sobre os concorrentes que ainda não surgiram em um mundo que ainda não existe. In: _____. **Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Cap. 5. p. 103 – 125.

FULD, L. M. Coloque-me dentro do pepperoni: enxergar as árvores para compreender a floresta. In: _____. **Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Cap. 4. p. 91 – 102.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, E. ; BRAGA, F. ; LAPA, E. A construção de um sistema de inteligência competitiva. In: STAREC, C. (Org.). **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2012. Cap. 16. p. 303 - 324.

GONÇALVES, M. R. ; GOUVEIA, S. M. ; PERTINARI, V. S. A informação como produto de alto valor no mundo dos negócios. **CRB-8 Digital – Informação para negócios**, v. 1, n. 1, p. 43-54, São Paulo, jul. 2008. Disponível em:
<<http://revista.crb8.org.br/index.php/crb8digital/article/viewFile/42/43>> Acesso em: 10 jul. 2013.

KENDZERSKI, P. **Inteligência competitiva no ambiente WEB**. 2006. Disponível em:
<<http://www.baguete.com.br/artigos/280/paulo-kendzerski/04/04/2006/inteligencia-competitiva-no-ambiente-web>>. Acesso em: 16 jun. 2013.

KIELING *et al.* **Aspectos Interdisciplinares em Design Thinking: um enfoque na Administração de Negócios, Moda e Psicologia Social**. 2013. Disponível em:

<http://www.siipe.ufsc.br/wp-content/uploads/2013/10/H-Kieling.pdf> Acesso em: 17 dez. 2013.

LODI, C. F. G. Planejamento por cenários e inteligência competitiva. In: STAREC, C. (Org.). **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2012. Cap. 15. p. 281 – 302.

MARCIAL, E. Os desafios do profissional de inteligência: uma atividade em evolução. In: STAREC, C. (Org.). **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2012. Cap. 8. p. 141-163.

_____. **Utilização de modelo multivariado para identificação dos elementos-chave que compõem sistemas de inteligência competitiva.** 2007. 163f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Departamento de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

MELLO, L. G. de. Antropologia cultural. 8.ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MILLER, J. P. Educational Programs for Intelligence Professionals. **LIBRARY TRENDS**, v. 43, n. 2, p. 253 – 270, 1994. Disponível em: <<http://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&sl=en&u=http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download%3Fdoi%3D10.1.1.172.9663%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf&prev=/search%3Fq%3DEducational%2BPrograms%2Bfor%2BIntelligence%2BProfessionals%26biw%3D1280%26bih%3D667>> Acesso em: 16 jul. 2013.

MOLINA, L. G. ; SALA, F. Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional.** 2. ed. Marília: Fundepe, 2007. p. 61 – 79.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan/abr. 2000. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/246>> Acesso em: 18 maio 2013.

MORESI, E. A. D. O contexto organizacional. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Editora UNB, 2001. p. 59-91.

MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Editora UNB, 2001. p. 111-142.

MORESI, E. A. D. Monitoramento ambiental. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001. p. 94 – 109.

NONAKA, I ; TAKEUCHI, H. Criação e dialética do conhecimento. In. _____. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2004. Cap. 1. p. 17 - 38. Disponível em: < http://www.kilibro.com/book/preview/87088_gestao-do-conhecimento>. Acesso em: 20 mai. 2013

_____. **Criação e conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 376 p.

QUEYRAS, J. ; QUONIAM, L. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 73 – 98.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social, Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999. 249 p.

SANTOS, R. N. M. ; BERAQUET, V. S. M. Informação estratégica e empresa: o discurso à prova dos fatos. **DataGramZero**, v. 2, n. 3, jun. 2001. Disponível em: < http://www.datagramazero.org.br/jun01/Art_01.htm> Acesso em 17 mai. 2013.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey- Bass Publishers, 1992

SCIP – SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS. **Glossary of terms used in competitive intelligence and knowledge management**. Jan. 2009. Disponível em: < <http://scip.cms-plus.com/files/Prior%20Intelligence%20Glossary%2009Jan.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2013.

SILVA, A. R. **Concepção de um sistema de inteligência competitiva para uma organização do setor de insumos e bens de produção do complexo agroindustrial**. 2005. 93f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade federal de São Carlos, São Carlos, 2005. 93 p.

SILVA, C. J. Gestão de riscos e inteligência competitiva. In: STAREC, C. (org.). **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2012. Cap. 16. P. 269-280.

SOUZA, D. I. *et al.* **Manual de orientações para projetos de pesquisa**. Novo Hamburgo: FESLSVC, 2013. 55 p. Disponível em: <

http://www.liberato.com.br/UserFiles/File/noticias/Manual_de_orientacoes_para_projetos_de_pesquisa.pdf> Acesso em: 18 jul. 2013.

TARAPANOFF, Kira. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: _____. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 19 – 37.

_____. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001. 344 p.

VALENTIM, M. L. P. ; GELINSKI, J. V. V. A gestão do conhecimento corporativo. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2006. Cap. 7. p. 115 -132.

VALENTIM, M. L. P. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1 - 23, jun. 2003.

_____. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, ago. 2002.

VIANNA, M. *et al.* **Design thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. 162 p.

APÊNDICE A – Carta de apresentação de pesquisa



Universidade Federal de Goiás
Campus Samambaia, Cep 74001.970, Goiânia-GO
Fones: 62 3521.1334 / 3521.1335
www.facomb.ufg.br • secretaria@facomb.ufg.br



Carta de apresentação de pesquisa para Trabalho de Conclusão de Curso

Eu, Prof. Dra. Laura Vilela Rodrigues Rezende, professora orientadora do trabalho de final de curso (TCC) no ano de 2013, cujo tema será: **O processo de inteligência competitiva na Organização Jaime Câmara: uma análise pontual**, venho por meio deste apresentar a aluna: **Geisa Muller**, como pesquisadora desenvolvedora principal do presente projeto. Para o sucesso na realização da pesquisa, faz-se necessário a autorização desta organização no tocante ao fornecimento das informações e insumos intelectuais necessários. Na certeza de contar com a colaboração da equipe responsável pelas ações relacionadas com Inteligência de Mercado, aguardo manifestação.

Laura Vilela Rodrigues Rezende

Geisa Muller

Assinatura e carimbo do responsável (OJC):

Goiânia, 17 de Abril de 2013

APÊNDICE B - Transcrição da entrevista semi-estruturada - Grupo Jaime Câmara
Comercial de jornal impresso

Data: 01/11/2013 – Goiânia, GO.

TCC – Biblioteconomia - Aluna: Geisa Muller

Tema: Inteligência Competitiva

Orientação: Prof^ª Laura Vilela R. Rezende

Eixo temático da entrevista: Identificar o processo de inteligência de mercado da empresa.

Entrevistadora: Geisa Müller

Participação: Orientadora Prof. Laura Vilela

Entrevistado: Carlos Eduardo Claudino de Paula – Coordenador do departamento Comercial de Jornal/ Daqui/ O Popular

1)Quais os serviços que os clientes externos pedem que demanda a inteligência?

Somos a área comercial dos jornais Daqui e O Popular, ou seja, nós vendemos publicidade para estes jornais. Mais além de vender publicidade, vendemos também o leitor, o público leitor do jornal, porque o anunciante só se interessa em colocar sua publicidade no veículo se este veículo tiver um público que vai ler, que vai ver, e ouvir a mensagem. Portanto nós temos dois públicos, um é o anunciante e outro o público leitor. Nós do departamento trabalhamos com o anunciante, mais nós vendemos pra ele leitores, que vão ver o anuncio, ir até a loja comprar os serviços que tem pra oferecer. Diante disso, nos deparamos com algumas situações, às vezes a gente encontra clientes que nunca tiveram uma experiência com o jornal impresso, ou já tiveram em algum momento e não foram bem sucedidos, existem pessoas que possuem uma espécie de tabu, que acreditam em determinada mídia e só tendem utilizar a mesma, sem ter conhecimento de outras. Para estes tipos de clientes, nós temos que solicitar um estudo de mercado, algo mais aprofundado, tanto para mostrar que ele está equivocado porque falamos com o público dele, como uma oportunidade de mostrar a nossa mídia como reforço para efetivar vendas, sustentação, positivação da marca, ou algo mais institucional para sua empresa. Então é muito comum a gente demandar inteligência de mercado

principalmente nestas situações, pra gente poder solicitar um estudo, sentar com o cliente e mostrar pra ele que, se ele precisa falar com determinado publico nós temos esse público dentro do jornal para oferecer.

2)Esse anunciante como foi falado, tem acesso à pesquisa? Vocês chegam a informa-los que a inteligência de mercado faz e entrega a pesquisa pronta?

Existem dois momentos. É comum e frequente a inteligência mandar para nós o perfil do leitor dos nossos dois jornais. Então no grupo Jaime câmara nós somos assinantes do MARPLAN, umas das principais ferramentas de pesquisa do Brasil e até fora do país. O departamento de IM, através dessa fonte, nos apresenta a cada trimestre um comparativo do perfil do leitor do jornal Daqui e O Popular, o índice de leitura, os hábitos de consumo, de lazer e de comportamento comparando com trimestre, ou quadrimestre anterior. Dessa forma, nós ficamos sabendo se aumentamos o numero de leitores em função do crescimento ou não, em quais classes aumentamos ou caímos, da tiragem dos dois jornais, se é mais homens ou mais mulheres que leem, qual o grau de instrução desse pessoal. Estes são estudos que são enviados para nós regularmente.

Entrevistadora participante: Mesmo sem vocês solicitarem?

Sim, isso independente da gente solicitar. Mas pelo grande volume de trabalho que o departamento de IM possui, o último estudo que eu tenho de perfil dos dois jornais é um comparativo do ano passado, e antes de falar com vocês eu acabei de pedir para inteligência a atualização desse estudo. Eles nos mandam a síntese destes estudos regularmente sempre com oportunidades de mercado e segmento pra nós procurarmos. Também recebemos constantemente informações de desempenho de nossos veículos, do sistema do Grupo Jaime Câmara que possibilitam saber como os jornais estão indo, como o sistema de rádio está indo, como a TV está indo em relação as nossas metas e o que nós conseguimos realizar até então. Nós temos informações sobre tudo, sobre o número de clientes da carteira, se cresceu ou diminuiu, sobre comportamento de mercado, quais são os seguimentos mais anunciados, e os que caíram. Aqueles que caíram, normalmente nós fazemos uma ação diferenciada. Recebemos informações de como estão os desempenhos dos nosso veículos em relação ao desempenho do mercado nacional, regional, no centro-oeste, no Brasil, e como é nossa participação em termos de mercado nacional, em termos do Grupo Jaime Câmara, qual é a influência, qual é a contribuição que nós damos para o faturamento geral do grupo. A poucos

meses, eu tive uma demanda de um cliente que vende um produto classe A Gargalhada, que é uma marca famosa de carros Land Rover, e ele não acreditava que o jornal da resultado e que alcança o público dele. Neste momento, eu passei um briefing pra inteligência e me retornaram um estudo maravilhoso, muito bem fundamentado. Portanto, apresentamos para o cliente que temos anunciantes de publico classe A dentro do jornal, por exemplo, que eu tenho uma Mercedes, eu tenho um Rolex, eu tenho uma CVC que anuncia pacotes internacionais de grandes transatlânticos de cruzeiros. Então, com os dados da pesquisa, nós fomos mostrando pra ele que a classe que ele precisa atingir e tem dinheiro pra comprar o carro, é anunciante e leitor nosso e lê constantemente mais do que outros públicos. Esses dados fortaleceram as negociações.

Entrevistadora participante: O direcionamento do estudo foi mais baseado nos outros anunciantes, é isso? Você provou pra ele?

Mostrei pra ele várias vertentes. Primeiro nós mostramos que ele vende aquele carro para um público A que precisa ter poder aquisitivo pra comprar. Esse público também é leitor do jornal. Depois nós mostramos pra ele que o jornal tem força nesse público, e os mesmos consideram que o jornal é um formador de opinião com leitores assíduos. Por fim nós provamos que temos anunciantes de produtos tão caros quanto o dele que estão terminantemente no jornal, nós pegamos três vertentes.

Entrevistadora participante: Então o público A é leitor, e os anunciantes do jornal tem mais ou menos o perfil que atende esse público?

Sim. Que anuncia produtos para público A no jornal e tem um bom resultado conosco, tanto é que não saem das nossas páginas.

Entrevistadora participante: Certo, e a outra vertente qual é?

Mostrei pra ele o poder aquisitivo do nosso leitor e que o mesmo tem dinheiro pra comprar o carro dele. Agora mais recentemente a inteligência nos entregou um estudo específico de classe A/B segmentado em pessoas de 20 e mais anos. Essa informação foi importante, pois percebemos que essa classe de 20 e mais anos A/B são leitores assíduo do nosso jornal, tem o hábito qualificado de consumo, e dinheiro pra gastar. Através desse estudo, eu vou marcar um

treinamento com minha equipe para informa-los sobre os dados mais importantes, e segmenta-la focando em empresas que precisam alcançar as pessoas que leem nosso jornal, a ideia é essa. Então o que eu consigo através desse apoio da inteligência de mercado é um trabalho mais direcionado, mais focado, assim a minha equipe não fica dando tiros para todo lado. Eu tenho esse estudo para o jornal O Popular e tenho para o jornal Daqui. Então o meu vendedor do jornal Daqui e as agências de publicidade que também trabalham com Daqui, tem os mesmos privilégios de estudo, embora tenha sido criado para ser um jornal C/D/E, hoje ele é um jornal B/C predominantemente. Então eu tenho um grande grupo de classe C, que é predominante dele, mais eu tenho um grande público de classe D também que se eu quiser alcançar eu tenho bom resultado. Quando eu junto as duas coisas, a força do O Popular no A/B e a força do Daqui no B/C, eu tenho uma mídia completa, ou seja, o cliente tem A e tem B pra atingir e juntando os dois jornais ele faz uma mídia imbatível.

Entrevistadora: então eles possuem acesso a essa pesquisa?

Sim, o objetivo é esse. Salvo aqueles que são de interesse interno, como, participação de mercado entre outros. Esses estudos nós não levamos para fora. Os estudos que vem para mudar uma situação, convencer um provável anunciante, que visa captar um segmento que, este sim nós temos que levar para mercado. Nós marcamos com o cliente, apresentamos aqui na empresa, ou, vamos direto na agência. De acordo com os projetos que temos, vamos pra rua. A pesquisa deve chegar, não adianta nada a inteligência fazer um belíssimo trabalho se nós vendedores não fizermos esse material chegar até o cliente, o anunciante, ou as agências.

Entrevistadora participante: A maioria do público externo de vocês são as agências ou o cliente final mesmo?

Falando em termos de valores, o grande volume vem das agências de publicidade.

Entrevistadora participante: É o carro chefe?

Sim. Cada agência tem o seu contato, o seu captador e sua carteira. Cabe a nós que somos atendimento do veículo atender diretamente os anunciantes, podendo ser os menores, os pequenos e médio porte. Tenho um grupo dividido onde alguns atendem os clientes e outros que atendem as agências de publicidade. Porém, mesmo esses que atendem as agências de

publicidade precisam fazer o projeto chegar no cliente. Dessa forma, nós agendamos com o cliente e convidamos o cliente para participar, porque a mensagem, a informação e a pesquisa tem que chegar nesse cliente.

3)Entrevistadora: É realizado algum feedback da pesquisa gerada e dos resultado obtidos pela mesma?

Sim. Quando a IM nos apresenta a pesquisa de atualização do perfil do leitor, nós marcamos com todos os contatos uma apresentação para mostrar os detalhes da pesquisa, onde é que houve mudança, que tipo de mudança foi mais significativa e outros. A partir desse momento, nós repassamos esses estudos para o mercado, mostrando o que foi captado em função desses estudos. Portanto, toda semana repassamos os acontecimentos para a diretoria. Hoje é dia, e vou passar para a diretoria, por exemplo, que fechamos o Pop List, com crescimento tanto em números de empresas participantes, como em resultado financeiro. Isso tudo é decorrência de um trabalho de mercado, trabalho de pesquisa. Com os estudos, nós incluímos novos segmentos, nós resgatamos segmentos antigos que não estavam participando, por isso conseguimos melhorar o resultado.

Então existe um feedback que é dado toda semana para diretoria, das ações que nós realizamos, até dos viáveis estudos que deram certo. Existe um feedback de atendimento de demanda nossa que o setor de IM precisa saber. Então eu procuro sempre informa-los se deu certo.

Entrevistadora participante: E esse retorno é formal ou não? Existe algum canal já estabelecido de algum fluxo de trabalho que vem de lá, a inteligência retorna o fluxo pra vocês?

Não é nada formal. É algo que nós fazemos por e-mail. Quando alguém me manda um estudo eu já digo, “olha a reunião ta marcada”. Às vezes eu convido a inteligência e quando não da pra eles irem, nós vamos e posteriormente eu repasso o resultado para o setor por e-mail. Agora as ações da diretoria são mais rigorosas. Essas informações das ações que realizamos e deram certo, repassamos em estrutura formal toda semana. Complementando o feedback, nós realizamos reuniões mensais de planejamento com a equipe do comercial com depoimentos de acontecimentos, experiências e resultados. Isso ocorre porque todo mês nós fazemos o planejamento do mês seguinte.

4)Entrevistadora: Você acha que é eficiente o serviço de coleta do departamento de Inteligência de Mercado, o briefing? Como é esse primeiro contato de vocês?

O Briefing nós é que desenvolvemos para o IM e depende muito da situação. Ele é elaborado muito em função do perfil do cliente, das dificuldades que nós estamos encontrando naquele momento, se há alguma resistência. Depende de todo histórico dele conosco, se por acaso ele já foi um anunciante e deixou de anunciar. Portanto, nós da equipe de vendas é que temos que passar o briefing bem fundamentado para inteligência.

Entrevistadora: Como é feito o briefing? É informal?

Sim, é informal. Nós mandamos a solicitação simples por e-mail, mais evidentemente que essa solicitação simples tem que ter conteúdo, as informações devem ser bem claras para que não haja divergências de informações.

Entrevistadora: O IM entra em contato pra tirar dúvidas?

Sim. Quando o briefing não é suficiente, elas sempre mandam uma quantidade a mais de perguntas que precisam ser respondidas. Nesses casos, utilizamos o MARPLAN, que é muito vasto e amplo. Ele nos dá uma série de informações. Mais a inteligência não fica só nisso.

Entrevistadora participante: Esse MARPLAN quem tem acesso é só o setor de inteligência?

Sim. O MARPLAN é feito em 13 mercados nacionais e Goiânia foi incluído a partir do momento que o Grupo Jaime Câmara comprou a pesquisa. Então hoje, Goiânia faz parte dos 13 mercados nacionais pesquisados. Portanto, 70% dos estudos que recebemos são elaborados através de estudos MARPLAN. Mais a inteligência não fica só nisso, ela busca outras fontes de mercado, como pesquisa de intermeios, associação nacional de jornais, uma série de fontes de referência de mercado e até instituições que representam aquela demanda pra poder melhorar as informações da pesquisa. Até porque, o cliente tem que perceber que nós já estamos fornecendo informações de uma metodologia da pesquisa que é nossa, ele pode achar que não, mais nos entramos com outras fontes nacionais que normalmente ele conhece, respeita e agrega peso no estudo.

APÊNDICE C - Transcrição da entrevista semi-estruturada - Grupo Jaime Câmara
Comercial de TV

Data: 01/11/2013 – Goiânia, GO.

TCC – Biblioteconomia - Aluna: Geisa Muller

Tema: Inteligência Competitiva

Orientação: Prof^ª Laura Vilela R. Rezende

Eixo temático da entrevista: Identificar o processo de inteligência de mercado da empresa.

Entrevistadora: Geisa Müller

Participação: Orientadora Prof. Laura Vilela

Entrevistado: Neyla Souza – Analista de marketing do departamento Comercial de TV

1)Quais são os serviços que os clientes externos ou as agências de publicidade solicitam para o comercial que demanda inteligência de mercado?

Hoje nós temos alguns serviços aqui que demandam estudos para a inteligência. O principal são os estudos setoriais, onde são passadas informações de cada mercado, de cada segmento. Após esses estudos serem passados para nós, filtramos de acordo com a necessidade de cada cliente específico. Exemplificando, nós temos clientes do segmento de concessionária, então eu peço para inteligência um estudo do segmento automotivo no Brasil, do centro-oeste, de Goiás e com dados do MARPLAN. Partindo desse estudo, eu vou segmentar, filtrar e adaptá-lo de acordo com a necessidade de cada cliente específico que tenho aqui, ou seja, a inteligência me fomenta de informações com esses estudos macros, e eu vou filtrando de acordo com a necessidade de cada cliente. Além disso, o departamento de inteligência de mercado também trás pra nós relatórios mensais de audiência e o fechamento do “olho da concorrência”, que é um estudo apresentado por softwares que me fornece o que meu cliente está fazendo na concorrência, em quais programas ele está veiculando e a verba aproximada que ele está utilizando. Geralmente, quando eu preciso de mais informações, o setor de IM faz um trabalho de clipagem nos veículos impressos de todos os segmentos, além de, manter sempre o contato com as federações e associações locais para atualização de informações.

O maior público que demanda inteligência são as agências de publicidade?

Não, são agências e clientes. A gente sempre tenta manter contato com os clientes pra ter essa proximidade. Como o cliente pode mudar de agência, é necessário mantermos o contato com os dois.

O cliente tem acesso às pesquisas que a inteligência manda?

A gente sempre tenta. Faz parte do nosso trabalho, procurar ir sempre ao cliente com a agência junto, porque não é nosso negócio pular a agência. Portanto, tentamos sempre levar esses estudos e apresentar aos dois.

Entrevistadora participante: Então vocês levam os estudos que a inteligência passa diretamente para o cliente ou pela agência, por intermédio da agência.

Como na grande Goiânia somos o único Grupo exclusivo com acesso a pesquisa MARPLAN, tentamos não enviar esses estudos para as agências, pra que os mesmos não utilizem das informações como próprias. É por isso que tentamos manter essa aproximação. Consideramos que é uma forma de chegar no cliente, fomentar ele de informações, ajuda-lo no planejamento. É uma forma de saber como vai, o que o cliente tem em mente pra usar de mídia. Tudo é levado ao cliente final para que não se perca a aproximação.

2)É feito algum feedback?

Sim. Sempre é muito positivo depois que nós levamos os estudos. Geralmente, o estudo sempre volta com algumas mudanças, por exemplo, apresentamos o estudo para o cliente focado em uma idade específica e eles sempre pedem um filtro diferente, sempre querem mais informações. Portanto, o feedback é tão positivo que eles chegam e solicitam pra nós mais informações, o que cria no cliente a necessidade de sempre nos procurar para planejamento. Isso para nós é muito positivo.

Entrevistadora participante: Quando é concluída essa apresentação para o cliente, vocês tem o costume de entrar em contato com a inteligência de mercado e passar um feedback do estudo?

Geralmente a gente dá um feedback para o setor de IM sim. Nós até apresentamos esses feedbacks de sucesso durante o mês para a diretoria, eles autorizam a compra de softwares que facilitam a estratégia no departamento e gostam de ter conhecimento dos resultados obtidos.

Entrevistadora participante: O software que você está se referindo é o MARPLAN?

Não só o MARPLAN, como todos os outros que a gente tem, softwares do IBOPE, o Olho da concorrência, então eles sempre pedem um feedback. Isso nós encaminhamos para conhecimento do setor de inteligência de mercado, diretoria e a própria equipe do comercial.

Em relação ao briefing, é eficiente o que vocês mandam?

Sim. A gente tenta ao máximo levar um briefing mais elaborado com informações que podem ajudar na hora da produção do material. Geralmente, os clientes no nosso mercado não passam muitos detalhes, o que dificulta na sua realização. Até a nossa equipe quando solicita o briefing para o cliente, não repassa para o setor de IM as informações completas obtidas. Portanto temos que ficar induzindo o cliente para conseguir. O briefing é sempre um problema, tanto quando parte do cliente a solicitação, quando parte da equipe. Mesmo que a equipe saiba todas as informações, eu preciso saber o público alvo, o objetivo do estudo, etc. A própria equipe comercial por já conhecer o cliente pode fazer a solicitação. Esses pedidos podem ser para aproximar o cliente, prospectar uma verba maior, entre outros.

O que você acha que poderia ser feito em relação a isso?

Acho que muitas vezes é por falta de tempo mesmo. Eles querem agilizar o processo e isso acaba atrapalhando. Então realmente eu também entendo o lado deles. A equipe sempre está na rua correndo atrás de faturamento e precisam das informações com muita agilidade. Essa falta de tempo é o que atrapalha na formatação de um briefing mais fundamentado.

O contato é formal ou informal?

É informal. Eu até tentei formatar um briefing em formato Word, mais não vai pra frente e para nós chegarmos a um consenso, rola uma troca de quatro ou cinco e-mails.

APÊNDICE D - Transcrição da entrevista semi-estruturada - Grupo Jaime Câmara
Departamento Inteligência de Mercado

Data: 01/11/2013 – Goiânia, GO.

TCC – Biblioteconomia - Aluna: Geisa Muller

Tema: Inteligência Competitiva

Orientação: Prof^ª Laura Vilela R. Rezende

Eixo temático da entrevista: Identificar o processo de inteligência de mercado da empresa.

Entrevistadora: Geisa Müller

Participação: Orientadora Prof. Laura Vilela

Entrevistado: Joyce do Vale - Coordenadora do departamento de Inteligência de Mercado

Etapa 1 - Identificação das necessidades

Como é feito o levantamento das necessidades para elaboração do briefing?

Com o foco mercadológico, às demandas vem do departamento comercial. Essas demandas podem ser de TV, rádio, jornal ou internet. O cliente que esta na ponta, o anunciante ou a agência faz um pedido para o comercial. Como exemplo, vamos falar de um cliente de supermercado. O Bretas possui alguma necessidade que ele queira investigar, pode ser uma identificação de possibilidade de mudança na linha de comunicação, de público, e outros. Nesse momento, a agência pode ter dúvida se realmente o plano de mídia que ela projetou deu os resultados que o cliente esperava, então pode solicitar um pós venda. Então isso vai para a área comercial, e a área comercial demanda para inteligência de mercado. Não é um trabalho de dia a dia. Uma demanda só vem para a inteligência de mercado quando é identificado uma necessidade maior do cliente, ou uma necessidade de negociação. A equipe do comercial pode fazer solicitações sem o cliente pedir. Essa demanda pode ser de interesse pessoal para negociações futuras e prospecção de novos clientes. Nesses casos, é dessa forma que pegamos o briefing. Normalmente os estudos são para argumentações com os clientes, para mostrar

potenciais de investimento. Então nós fazemos um estudo mostrando a possibilidade de abertura com esses novos clientes ou com novos setores de mercado. Existem essas linhas, a demanda pode vir direto do cliente, no caso esses que eu estou citando, direto da agência ou do próprio departamento comercial. Então a gente sempre tenta entender em que contexto está essa demanda, no caso desses anunciantes, a gente sempre tenta entender o contexto que o anunciante está pra depois fazer o levantamento do estudo.

Entrevistadora: O briefing é encaminhado à vocês por e-mail, é informal?

Não é formalizado. Eles pedem por e-mail. Como a galera morre de preguiça, nós é que vamos atrás pra fazer as perguntas, ou nós marcamos uma pequena reunião de dez minutos pra conversar e entender mais ou menos o que eles estão passando pra depois a gente começar o estudo.

Entrevistadora: Isso com o comercial, não diretamente com o cliente?

Diretamente com o cliente não, com o comercial.

Vocês fazem algum planejamento de coleta?

Partindo do briefing, nós montamos um roteiro do que pode ser feito para solucionar o problema. Por exemplo, no caso de uma demanda do próprio comercial, esse cliente que ele está prospectando pode ser de qualquer segmento como o de TV. Pode ser que esse cliente nunca tenha anunciado em TV, no meio TV, então precisamos contextualizar para o cliente o que é o meio TV, o que o meio TV trás de relevante para o negócio dele e depois nós afunilamos para o veículo que é a TV anhanguera, a importância da TV anhanguera para o negócio dele. No caso de um cliente que já anuncia no meio TV e não anuncia na TV anhanguera, não há necessidade de falar do meio, ele já conhece, eu vou falar dos meus diferenciais em relação aos meus concorrentes. Por exemplo, no caso de um anunciante de automóveis, ele acha que está muito bem, que não precisa investir mais, então eu vou contextualizar um cenário nacional e mostrar para esse cliente que em relação ao mercado nacional ele está focando pouco no mercado de Goiânia. É só para comparar o desempenho dele no mercado nacional com o desempenho dele no mercado regional e argumentar. Então abre uma oportunidade para esse cliente de entender o seu potencial econômico na região.

Portanto, não existe um roteiro. Por isso que nós precisamos do briefing, para entender em que contexto está essa demanda. Assim os estudos são mais assertivos.

E vocês conseguem identificar a real necessidade do cliente no briefing?

Conseguimos. Nós atacamos a necessidade dele e todas as percepções de novas oportunidades no processo do estudo, nós direcionamos ao cliente. Por exemplo, no caso da Flávios, que é um case que a gente tem aqui. A Flávios à uns dois anos veio com briefing querendo atacar a classe C. Durante a pesquisa, em relação aos concorrentes, nós descobrimos que a Flávios tinha um potencial pra classe B, bastava alguns ajustes de mix de produto e processo de solicitação de produtos dentro da loja. Então nós mostramos o que ele pediu e também apontamos uma nova oportunidade. Nós trabalhamos num aspecto de consultoria, não é simplesmente no aspecto da venda pura. Sempre quando podemos fazer algo a mais pelo cliente, nós fazemos, o que é o nosso processo de diferenciação no relacionamento com ele.

Etapa 2 – Coleta e tratamento das informações

O departamento utiliza a fonte MARPLAN?

Isso. A MARPLAN é uma fonte de pesquisa que nós compramos. Da mesma forma IBOPE pra rádio e TV que utilizamos para medição de audiência, mensuração de resultados e simulação de mídia. Nós temos também uma ferramenta de monitoramento de investimento publicitário no meio TV, que é de um instituto chamado Spot e a ferramenta chama Smart. Com essa ferramenta, nós monitoramos o bolo publicitário de TV em Goiânia, o que é investido na TV Anhanguera e nas outras emissoras. Normalmente nós precisamos entender a participação de voz de mercado do cliente, porque às vezes os cliente ligam para concorrência, detectam que perderam resultados e nós mostramos para ele o que significou retirar o investimento daqui para uma outra emissora. Usamos fontes gratuitas, como as associações de classe. Existem institutos de pesquisa que fazem parceria com algumas agências nacionais que lançam pesquisa no mercado. Tem que ser uma fonte fidedigna, não pode ser qualquer fonte. São essas fontes que utilizamos para respaldar as análises que fazemos.

Todas são confiáveis ?

Todas as fontes são confiáveis e nós realizamos um processo de clipen. Assinamos alguns jornais e revistas e acompanhamos vários setores de mercado. Pegamos algumas informações desses meios, eles são sempre respaldados por algum instituto.

Então são dessas revistas ou jornais que vocês conseguem identificar se as fontes são confiáveis?

Também. As associações de classe são confiáveis, possuem seus clipens aos quais nós também navegamos. Eles sempre disponibilizam pesquisas encomendadas e disponibilizam para o setor. É dessa forma que trabalhamos com as fontes.

Todas as informações coletadas são organizadas, classificadas, ou possuem algum sistema de indexação, ou algum banco de dados?

Não. Nós temos o nosso clipen na rede que é organizado em pastinha de Windows mesmo. Não possuímos uma ferramenta de busca de dados como se fosse um Google customizado.

Se vocês precisam da reutilização de alguma informação, de algo que já foi feito, vocês recorrem a essas pastinhas?

Isso.

Etapa 3 – Análise das informações para geração de produtos de inteligência**Como é feito a análise das informações, que é considerado uma das etapas mais críticas do processo?**

Então depende muito do caso. Nós temos essa estrutura de entender o contexto do setor pra depois informa-los sobre uma possível forma de trabalhar juntos para gerar resultado. Então depende muito da necessidade, não tem uma análise bula de remédio.

Vocês utilizam alguma ferramenta de análise?

A análise Swot nós fazemos, mas não apresentamos o mesmo com os pontos fortes, pontos a desenvolver, pontos positivos. Nós passamos pela Swot para dar análise, mais ela não vai no padrão swot pra apresentação. As apresentações de nossos estudos são mais relatáveis, não pode ter uma linguagem muito técnica porque fica muito cansativo. Nós já lidamos com muita informação de pesquisa, com muito número, gráfico, tabela, se a gente ficar nesse processo muito metódico não cola. O cliente aqui em Goiânia é um pouco mais informal pra essas informações, ele precisa delas, mais não da pra passar de uma forma muito técnica.

Etapa 4 – Disseminação do produto de inteligência

Em relação à disseminação da informação?

Quando nós finalizamos um estudo, nós chamamos o contato comercial que fez a demanda, apresentamos o estudo para ele passando pelo briefing. Neste momento, nós perguntamos se está adequado ao cliente, se ele vai entender ou não, que tipo de objeção que ele pode ter quando estiver visualizando. Caso tenha alguma expectativa não atendida no estudo nós adaptamos e entregamos para a área comercial que vai para o cliente fazer a defesa.

Etapa 5 – Avaliação dos produtos e do processo de inteligência

Existe alguma avaliação pra saber se a informação gerada foi eficaz?

Nós fazemos, mas é informal. Não existe uma sistematização. Tudo ocorre por e-mail ou derrepente uma conversa no corredor. É assim que ficamos sabendo se deu certo. Lidar com a área comercial é difícil, a galera não segue, eles são muito práticos.

Existe alguma avaliação de desempenho das etapas até vocês gerarem a apresentação de resultado?

Não, aqui nós avaliamos muito prazo de entrega, se foi entregue no prazo programado. Geralmente a pessoa que pede já tem uma data agendada de reunião. Existe prazo, e somos

avaliados dentro dessa questão. Outras formas de avaliação são as próprias da empresa. É sistematizado mais não possui um indicador de desempenho.

Tudo que é coletado aqui no departamento é passado pra você, cada um elabora um estudo?

Eles passam por mim, passam pela Jeane que é a gerente. Nós sempre olhamos antes deles repassarem.

Mais cada um tem autonomia pra finalizar um estudo?

Sim. Nós não roteirizamos para a equipe. Eles já possuem autonomia. Nós só administramos quem vai fazer, por uma questão de agenda e disponibilidade. Eles é que desenvolvem e passam pra nós darmos uma olhada.

Como você tinha falado, não existe uma rede de compartilhamento aqui de informações. Existe a necessidade dessa rede?

Existe, a gente está buscando ferramentas pra fazer isso. Estamos em processo de prospecção de mercado. Não o que nós temos feito hoje não tenha sido eficiente, mais pra gente ganhar mais agilidade no processo, porque leva muito tempo a busca de informações, e a parte do processo mais crítica é a coleta de informações, que demanda mais tempo.

A apresentação de resultados tem algum modelo?

Não tem.

Vocês atendem outros departamentos que também são clientes internos?

São os departamento de conteúdo: telejornalismo e redação.

Quais os tipos de pesquisa que pedem?

Pra desenvolvimento de conteúdo. Então por exemplo, a Tv pode estar com problema com algum público alvo. É muito em função do entendimento do contexto para fazer uma

estratégia de mudança. No jornal O Popular, as vezes as demandas vem para uma readequação editorialmente. Então é analisado capa, se o caderno específico desenvolvido está atendendo esse tipo de público, entre outros.

A demanda para inteligência é alta?

A demanda é alta, com o pessoal de TV nós temos um trabalho diário, o conteúdo pra TV, IBOPE é diário. Então todo dia nós nos deparamos com alguns insights que devem ser investigados para eles terem uma tomada de decisão cima do conteúdo da televisão. Com o jornal, esse trabalho acontece trimestralmente, porque dependemos da frequência de entrega de banco de dados do MARPLAN.

Quem normalmente pede isso pra vocês?

Os editores chefes.