



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROFESSOR: MARCO ANTÔNIO BRITO DE CARVALHO

GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM MARKETING COM FOCO EM
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: CASO INFOPORTAL BRASIL
TELECOM

DANIEL BARBOSA RODRIGUES
MATRÍCULA: 9901326

Brasília/DF, junho de 2005

DANIEL BARBOSA RODRIGUES

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM MARKETING COM FOCO EM
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: CASO INFOPORTAL BRASIL
TELECOM**

Monografia apresentada como requisito para
a conclusão do curso de bacharelado em
Administração de Empresas do UniCEUB:
Professor Orientador: Marco Antonio Brito de
Carvalho

Brasília/DF, junho de 2005



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
1. PROFESSOR ORIENTADOR Professor: Marco Antônio Brito de Carvalho	
2. PROFESSOR (A) CONVIDADO (A) Professor:	
3. PROFESSOR (A) CONVIDADO (A) Professor:	
MENÇÃO FINAL:	

Brasília/DF,junho de 2005

“O sucesso das operações está na descoberta das intenções do inimigo....”

Sun Tzu, A arte da guerra

Dedico este trabalho ao meu pai, o melhor Administrador o qual tenho o prazer de conhecer.

Agradeço a Deus, à minha família e a todos aqueles que, direta ou indiretamente me ajudaram a manter o meu caminho e a completar esta etapa da minha vida.

A Brasil Telecom, por proporcionar oportunidade para meu crescimento profissional.

Aos professores, pela paciência na transmissão dos conhecimentos

Ao Professor Marco Antônio, por acreditar no meu trabalho e me apoiar nesta jornada.

RESUMO

Apresenta a proposta de um processo de inteligência competitiva (IC) na Intranet, utilizando agentes inteligentes na tarefa de monitoramento de fontes de informação disponíveis na rede. O processo foi aplicado como projeto-piloto na Gerência de Inteligência de Marketing da Brasil Telecom. Pode-se afirmar que, pelo caso estudado, foi possível vislumbrar a possibilidade efetiva de utilização do processo proposto em diferentes tipos de organizações, mesmo tendo foco em empresas de telecomunicações. Os resultados ainda confirmam, como proposta, a necessidade de formalização do uso da informação e do processo de gestão da informação nas organizações, bem como a automação do processo por meio de agentes inteligentes.

ABSTRACT

This paper proposes a competitive intelligence process (CI) in the Intranet based on intelligent agents. These agents are responsible for monitoring, gathering and filtering information sources, which are strategic to one organization. The process was applied to a pilot case study at the Gerência de Inteligência de Marketing da Brasil Telecom S.A.. As a conclusion, it is possible to say that the proposed model can be applied to different organizations, such as telecommunications business. Furthermore, the results clearly show the need to formalize the information gathering and management process in organizations, besides the need to automatize it by using intelligent agents in order to make its operation feasible to the organizations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Organograma da Brasil Telecom – Diretoria de Marketing

FIGURA 2 - Cronograma do Infoportal

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Etapas que compõe a Inteligência Competitiva

TABELA 2 - Principais concorrentes Brasil Telecom

TABELA 3 - Descrição do cronograma dos trabalhos

SUMÁRIO

1. Introdução	1
1.1. Objetivos	3
1.1.1. Objetivo Geral	3
1.1.2. Objetivos Específicos	3
1.2. Suposição	3
1.3. Questão de Pesquisa.....	4
1.4. Delimitação do estudo	4
1.5. Relevância do estudo.....	4
1.6. Definição dos termos	6
1.7. Referencial Teórico	6
1.7.1. O Dado.....	6
1.7.2. A Informação.....	7
1.7.3. Gestão da Informação	9
1.7.4. Marketing	12
1.7.5. Determinar as características do mercado.....	14
1.7.6. Medir o potencial do mercado	15
1.7.7. Analisar a participação no mercado	16
1.7.8. Analisar as fases da venda.....	17
1.7.9. Realizar o benchmarking	19
1.7.10. Potencializar a entrada de um novo produto	19
1.7.11. Realizar previsões de curto e longo prazo	20
1.7.12. Realizar as definições dos objetivos empresariais	21
1.7.13. Estudar e analisar as tendências dos negócios empresariais.....	22
1.7.14. Inteligência Competitiva: Contextualização e definições.....	23
1.7.15. A Necessidade de Sistemas de Inteligência.....	29

1.7.16.	Os novos desafios.....	32
1.7.17.	Produtos de Inteligência Competitiva	35
1.7.18.	O ciclo da inteligência	38
2.	Metodologia	41
1.8.	Tipo de Pesquisa	41
1.9.	Estudo de Caso.....	42
1.10.	Características da Organização	43
1.10.1.	Negócio/ Área de atuação.....	43
1.10.2.	Histórico	44
1.10.3.	Clientes	45
1.10.4.	Portifólio	45
1.10.5.	Principais Concorrentes	46
1.10.6.	Estrutura de funcionamento	47
1.10.7.	Descrição do Projeto: Infoportal.....	49
1.10.8.	As Oportunidades	51
1.10.9.	Metodologia de Trabalho	52
1.10.10.	Cronograma do Infoportal	53
1.10.11.	Considerações Finais.....	54
1.10.12.	Limitação do método.....	54
3.	Cronograma do Trabalho	55
4.	Conclusão	56
5.	Bibliografia.....	58

1. Introdução

Nas décadas de 70 e 80, a escassez e a demora das informações eram problemas rotineiros e contornáveis pelas organizações. O sigilo das empresas era encarado com atividade estratégica e vista como uma forma de se obter vantagens sobre a concorrência, não divulgar informações da empresa nas mídias comuns.

Hoje em dia, a Informação assume uma importância cada vez maior, tornando-se fundamental nas empresas na descoberta e introdução de novas tecnologias e ferramentas de exploração das oportunidades de investimento, assim como no mapeamento das atividades produtivas.

A gestão da Informação e a sua inserção na Inteligência Competitiva são fatores chave para criação de valores agregados e vantagens competitivas para a tomada de decisão nas empresas. Se por um lado ajudam a detectar novas oportunidades e criar vantagens competitivas, por outro, ajudam a defendê-la das ameaças provenientes da concorrência.

Dada a multiplicidade de informações, os gestores têm tido muito trabalho em analisar as informações advindas de várias áreas dentro da organização, cujos dados, na maioria das vezes, possuem algum desvio.

O trabalho a seguir tem como objetivo reunir os fatores que são cruciais para que a Inteligência Competitiva possa, de forma coesa e objetiva, ser assertiva em seus resultados, utilizando a melhor forma possível, as ferramentas que estão à disposição dentro e fora das organizações.

Quase todas as áreas da empresa precisam conhecer o comportamento dos consumidores, concorrentes ou dos elementos que regulam as relações comerciais. Podemos dizer que quase todos os departamentos de uma empresa são, em algum momento, usuários da inteligência competitiva de mercado. Muitos deles são fontes de informação em processos internos de trabalho ou no relacionamento com outras áreas da empresa.

Este trabalho apresenta metodologia utilizada na construção de uma ferramenta colaborativa de inteligência competitiva de mercado, utilizando os principais conceitos dos autores pesquisados para elaboração do projeto.

A discussão sobre a importância da área de Inteligência Competitiva, e sua mudança no foco no início dos anos 90, mudando o foco em espionagem em organizações para uma visão de área focada na gestão dos movimentos dos agentes influenciadores nos resultados da empresa.

Para consolidar o estudo dos conceitos empregados, demonstraremos o estudo de caso da Brasil Telecom, que descreve a construção de uma ferramenta de Inteligência Competitiva, que tem como objetivo inserir definitivamente na cultura organizacional da empresa, o conceito de inteligência de competitiva de mercado, em todas as suas fases e etapas, possibilitando assim a disseminação do conhecimento com qualidade, tempestividade e principalmente a disponibilidade para todos os níveis, as informações táticas e estratégicas para a tomada de decisão e foco em resultado.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo Geral

Apresentar a metodologia utilizada para a construção de uma ferramenta de *web* que tem como objetivo disseminar os conceitos e propósitos da Inteligência Competitiva dentro da Brasil Telecom.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar condições de re-trabalho dentro da Diretoria de Marketing da Brasil Telecom;
- Construir interfaces que possam facilitar a distribuição da informação;
- Demonstrar que a *web* e a *intranet* são meios extremamente eficientes para implantação dos conceitos de Inteligência Competitiva dentro da organização;

1.2. Suposição

A aplicação dos conceitos de inteligência competitiva de mercado aliado a uma ferramenta *web* para execução e permeação dentro da organização, levará a um ganho significativo de produtividade de todas as pessoas que necessitam de informações externas do mercado dos concorrentes, mas que não possuem tempo ou conhecimento para buscar, analisar e apresentar os impactos de tais informações.

Com a implantação dos conceitos de Inteligência Competitiva existe a possibilidade de uma mudança na forma a qual a organização pode acompanhar suas atividades táticas e estratégicas, evitando assim, um dos maiores ofensores de resultado e produtividade que se chama re-trabalho.

A inteligência competitiva usa o jogo de informações internas e externas para elaborar sugestões e facilitar a tomada de decisão, mas principalmente focado na disseminação das informações para o maior número de pessoas. A distribuição somente não é suficiente, por isso, se tem que “lapidar” toda e qualquer informação e publicar apenas o que é inerente às atividades produtivas da organização.

1.3. Questão de Pesquisa

Uma ferramenta *web* pode alavancar um processo de mudança cultural dentro da organização, e incentivar os colaboradores a manter uma interdependência de busca e inserção de informações ?

1.4. Delimitação do estudo

O foco do trabalho no mercado de telecomunicações especificamente em empresas de telefonia fixa e móvel, comunicação de dados, banda larga e Internet. A visão dos produtos será analisada em caráter tático e estratégico, determinando assim os procedimentos e ordenações que produzem efeito de permeação da informação, onde ela realmente deverá ser absorvida, sempre com foco no resultado.

Em caráter mais específico, não se verifica qualificação e quantificação das ferramentas de busca de informações, sendo que o foco na organização das informações coletadas e seu andamento intra-organizacional.

1.5. Relevância do estudo

As empresas de telecomunicações brasileiras, formadas após 1998, advindas da privatização do Sistema Telebrás, estão em concorrência acirrada, sofrem

concorrência acirrada e contínua de várias fontes diferentes. As empresas chamadas “espelho”, empresas as quais foram idealizadas para competir com as chamadas *Incumbents*, ou concessionárias de telefonia fixa, para que o consumidor final seja favorecido com a competição.

Campeãs de reclamações em órgãos de defesa do consumidor, as *Incumbents* possuem estruturas monumentais para atendimento das necessidades dos clientes, mas que não são suficientes para a blindagem e fidelização dos clientes. A visão de remediadora não está funcionando, a criação de grandes call centers não é fato que agregue diferenciação, satisfação e conforto ao cliente. A idéia de “inchar” a máquina com Uras – Unidade de Resposta Audível, ou dom PA´s Pontos de Atendimento, ou seja, atendentes, definitivamente mostrou-se incapaz de cumprir com seus objetivos.

Repleto de falhas no sistema de tratamento dos clientes, as empresas estão sendo atacadas por diversas frentes, em todos os nichos de mercado. Concorrência em banda larga, em transmissão de dados, provedores de Internet são diversos e diminuem as receitas, mas a telefonia móvel e a telefonia VOIP (voz sobre ip), são os maiores ofensores, que determinaram a nova forma de comunicação que o mundo adotará.

Para que as *Incumbents* apresentarem respostas competitivas aos seus ofensores, é necessário primeiro conhecê-los profundamente, identificar as qualidades e defeitos, e o que de melhor elas podem oferecer aos clientes para que o mesmo saia da sua base. A inteligência competitiva é responsável por toda a

parte de consolidação das informações dos concorrentes, por isso o estudo em questão é altamente relevante para obtenção de resultados cada vez melhores.

1.6. Definição dos termos

Incumbents – Concessionária de telefonia fixa

Empresas espelho – Empresas formadas para competir com as *Incumbents* evitando assim o monopólio.

GSM – Global System for Mobile (Sistema global para telefones móveis)

Link – Ligação entre ações, caminho.

Voip – Voz sobre IP, tecnologia que trafega voz utilizando a Internet como meio.

Intranet – Rede web interna da empresa, somente os funcionários podem acessar.

1.7. Referencial Teórico

1.7.1. O Dado

O dado é o elemento básico a partir do qual se percebe e se registra uma realidade. Por exemplo, se estamos saindo de casa e temos que decidir se levamos ou não guarda-chuvas, deve-se coletar alguns dados, ligando o rádio para saber sobre as previsões meteorológicas do dia. Mas nem todos os dados que se coletam são utilizados, notícias sobre a previsão do tempo em outro Estado ou em outro país, não nos interessam se não estamos indo para o local, um dado não aproveitado. Mas as informações sobre a área a qual estamos é um dado relevante, que pode determinar nossas ações durante o dia.(GARBER, 2001)

1.7.2. A Informação

O conceito de informação deriva do latim e significa um processo de comunicação ou algo relacionado com comunicação (ZHANG, 1988), mas na realidade existem muitas e variadas definições de informação, cada uma mais complexa que a outra. Pode-se dizer que Informação é um processo que visa o conhecimento, ou, mais simplesmente, informação é tudo o que reduz a incerteza. Sendo assim um instrumento de compreensão do mundo e da ação sobre ele. (ZORRINHO, 1995).

A informação tornou-se uma necessidade crescente para qualquer setor da atividade humana, e é indispensável mesmo que a sua procura não seja ordenada ou sistemática, mas resultante apenas de vontades individuais instintivas.

Uma empresa em atividade é, por natureza, um sistema aberto e interativo suportado por uma rede de processos articulados, onde os canais de comunicação existentes dentro da empresa e entre esta e o seu meio envolvente são irrigados por informação.

Nos últimos cinco anos as empresas estão rodeadas de um meio envolvente bastante turbulento com características diferentes das habituais e os gestores apercebem-se de que, em alguns casos, a mudança é a única constante. Já Heráclito dizia não há nada mais permanente do que a mudança, e o mundo dos gestores sempre tem sido turbulento, de gerações em gerações, certamente até muito turbulento, mas nunca como nos últimos anos, ou como será nos mais próximos.(DRUCKER, 1993)

Por consequência, o turbilhão de acontecimentos externos obriga as organizações a enfrentar novas situações, resultado de mudanças nas envolventes do negócio e que constituem ameaças e/ou oportunidades para as empresas, fazendo com que tomar decisões hoje, exija a qualquer empresário ou gestor estar bem informado e conhecer o mundo que o rodeia. O aumento da intensidade da concorrência e da complexidade do meio ambiente, fazem sentir no mundo empresarial, a necessidade de obter melhores recursos do que os dos seus concorrentes e de otimizar a sua utilização. (ZORRINHO, 1995).

O aumento do comércio internacional, fruto da crescente interligação entre nações, a expansão do investimento no exterior e a tendência da homogeneização dos padrões de consumo fazem com que o mundo seja encarado como um só mercado, em que as empresas têm de conviver com a competição internacional dentro dos seus mercados e ao mesmo tempo tentarem penetrar nos mercados externos por forma a aproveitar as novas oportunidades de negócio.

Assim, a empresa ao atuar num mundo global está em estado de "necessidade de informação" permanente, em vários níveis, pelo que a informação constitui o suporte de uma organização e é um elemento essencial e indispensável à sua existência. A aceitação deste papel, pelos dirigentes de uma organização, pode ser um fator transitório para atingir uma situação de excelência: quem dispõe de informação de boa qualidade, real, em quantidade adequada e no momento certo, adquire vantagens competitivas mas, a falta de informação dá brecha a erros e a perda de oportunidades.

A informação tornou-se tão importante que Drucker (1993) defende o primado da informação como a base e a razão para um novo tipo de gestão, em que a curto

prazo se perspectiva a troca do dueto capital/trabalho pelo dueto informação/conhecimento como fatores determinantes no sucesso empresarial. Caminha-se para a sociedade do saber onde o valor da informação tende a suplantar a importância do capital. A informação e o conhecimento são a chave da produtividade e da competitividade.

O conhecimento adquirido pelos tempos deixa de ser suficiente, uma vez que o meio ambiente empresarial onde as empresas operam apresenta características diferentes daquelas a que estavam habituados e é bastante turbulento. Se em ambientes mais estáveis a informação assumia o papel de redutora de incerteza, cada vez mais a atualização se apresenta como um fator crítico de sucesso.

Da observação deste cenário, somos levados a afirmar que todas as empresas deverão fazer uma reestruturação organizacional em torno da informação. Tal como acontece num jogo de uma modalidade esportiva, em que só há um primeiro lugar para o mais forte, apesar de todos os concorrentes terem a oportunidade de o poder ocupar, no mundo do negócio só é possível auferir dessas oportunidades, saindo vitorioso, se houver uma conjugação coerente de tempo, perícia e esforços que garantam uma seleção de informação adequada e uma otimização da sua utilização. É aqui que deve ter lugar a gestão de tecnologias de informação, consideradas como uma nova e importante fonte de vantagem competitiva.

1.7.3. Gestão da Informação

Segundo Cautela e Polioni (1982), "A informação é considerada como o ingrediente básico do qual dependem os processos de decisão", mas se, por um lado, uma empresa não funciona sem informação, por outro, é importante saber usar a informação e aprender novos modos de ver o recurso informação para que a

empresa funcione melhor, isto é, para que se torne mais eficiente. Assim, quanto mais importante for determinada informação para as necessidades da empresa, e quanto mais rápido for o acesso a ela, tanto mais essa empresa poderá atingir os seus objetivos. Observa-se que a quantidade de informação e os dados de onde ela provém, são, para a organização, um importante recurso que necessita e merece ser gerido. E este constitui o objetivo da Gestão da Informação.

Segundo Reis (1993), "Para que esta gestão [de informação] seja eficaz, é necessário que se estabeleçam um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento de informação relevante, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo correto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores autorizados".

"Gerir a informação é, assim, decidir o que fazer com base em informação e decidir o que fazer sobre informação. É ter a capacidade de selecionar em um repositório de informação disponível aquela que é relevante para uma determinada decisão e, também, construir a estrutura e o design desse repositório." (ZORRINHO 1995, p. 146)

A gestão da informação tem como objetivo apoiar a política global da empresa, na medida em que torna mais eficiente o conhecimento e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem; apóia os gestores na tomada de decisões; torna mais eficaz o conhecimento do meio envolvente; apóia de forma interativa a evolução da estrutura organizacional, a qual se encontra em permanente adequação às exigências concorrencias; e ajuda a formar uma imagem da organização, do seu projeto e dos seus produtos, através da implantação duma estratégia de comunicação interna e externa. (ZORRINHO 1995, p. 146)

Em suma, segundo Wilson (1989), a gestão da informação é entendida como a gestão eficaz de todos os recursos de informação relevantes para a organização, tanto de recursos gerados internamente como os produzidos externamente e fazendo apelo, sempre que necessário, à tecnologia de informação.

Na gestão de uma unidade econômica, que tem por base a obtenção e utilização de recursos de forma eficiente, para se atingir os objetivos organizacionais, é necessária informação a três níveis, segundo Anthony (1965) estratégico, operacional e tático. Neste sentido, à medida que descemos na pirâmide hierárquica organizacional a especificidade aumenta, pois é necessário resolver problemas mais específicos de determinada tarefa, enquanto que ao nível de topo as preocupações são mais gerais, afetando a generalidade das funções da organização:

- a) Nível Estratégico (nível de topo)- São tomadas decisões estratégicas; são complexas e exigem informação bastante variada e ao nível das relações da organização/meio envolvente, não se exige muita especificidade. Estão incluídas nela a definição dos objetivos e a elaboração de políticas gerais da organização. A informação provém de fontes externas à organização e também dos outros níveis hierárquicos.
- b) Nível Tático (nível intermédio)- Onde têm lugar as decisões táticas e que exigem informação pormenorizada, com alguma triagem, havendo responsabilidades na interpretação da informação, que provém de fontes internas e sendo obtida com alguma frequência.

- c) Nível Operacional (nível de base)- Aqui são tomadas as pequenas decisões ou as decisões operacionais. Decisões para problemas bem definidos cuja resolução é, muitas vezes, baseada em dados factuais programáveis e através da aplicação de rotinas informáticas. São necessárias informações pormenorizadas e bem definidas, provenientes essencialmente do sistema interno, com vista a ações imediatas.

A gestão da informação deve assentar num Sistema de Informação desenvolvido à medida das necessidades da empresa, desempenhando um papel de apoio na articulação dos vários subsistemas que a constituem (entendida como um sistema global) e os sistemas envolventes, na medida em que efetua o processamento de dados provenientes de múltiplas fontes, gerando informação útil e em tempo real à gestão e à tomada de decisão na empresa por forma a criar vantagens competitivas do mercado.

A gestão da informação, sendo uma disciplina relativamente nova que tenta fazer a ponte entre a gestão estratégica e a aplicação das Tecnologias de Informação nas empresas, procura, em primeiro lugar, tentar perceber qual a informação que interessa à empresa, para de seguida, definir processos, identificar fontes, modelar sistemas. E as novas Tecnologias de Informação são os instrumentos que vieram permitir gerir a informação em novos moldes, agilizando o fluxo das informações e tornando a sua transmissão mais eficiente (gastando menos tempo e menos recursos) e facilitando, por sua vez, a tomada de decisão.

1.7.4. Marketing

No Brasil, o conceito de Marketing, ainda hoje, está desfocado. Muitas pessoas acham que Marketing significa uma forma de despertar desejos nos

Clientes, uma forma de vender produtos de qualquer maneira, mesmo que as pessoas não o queiram. Alguns leigos acreditam ser Marketing "Uma maneira de fazer com que pessoas comprem o que não precisem com o dinheiro que não têm". Na verdade, Marketing é um estudo baseado em diversas ciências (Sociologia, Psicologia, Matemática, Antropologia, Estatística, Filosofia, Geografia, dentre outras).

O Marketing, enquanto ciência, tem como objetivo conhecer, profundamente, o comportamento de pessoas e, a partir disso, tomar ações sobre elas, para satisfazer necessidades e desejos de cada um. Muito dessa distorção se deve ao fato de os Conceitos de Marketing terem chegado ao Brasil, quando ainda tínhamos uma economia composta por monopólios (somente um fornecedor) e oligopólios (poucos fornecedores) não competitivos, tendo o governo uma função muito mais de gestão do que de tutela da economia.(BAUER, 2001)

O Marketing tornou-se uma força difundida e influente em todas as profissões. Em poucos anos, despojou-se de sua antiga imagem de ser algo antiético e desnecessário e passou a ser visto como um componente essencial para a formação e manutenção de diversas atividades profissionais, tendo, inclusive, seus conceitos aplicados nos mais diversos tipos de organização, desde times de futebol a igrejas, passando por governos e ONGs.

Segundo Drucker (1997), poderíamos definir Marketing como sendo:

Uma via de duas mãos entre o Mercado e as Organizações. Elas buscam, numa primeira fase, no mercado, informações necessárias sobre seus desejos e suas necessidades. Nos passos seguintes, passam a oferecer ao mercado os

produtos e serviços, de acordo com os desejos e as necessidades dos clientes, tendo como retorno: recursos financeiros e clientes satisfeitos (ou seguidores, correligionários, torcedores, fãs), dependendo das características da organização.

Assim, analisaremos a seguir as nove atividades mais comuns dentro do campo do marketing, buscando elucidar os principais focos de ação e as principais características que norteiam essas bases.

1.7.5. Determinar as características do mercado

Ao desenvolvermos atividades voltadas ao mercado, nos deparamos diretamente com um requisito básico para iniciar a execução de qualquer trabalho – a determinação direta das características físicas e potenciais do mercado, seja ele específico ou global, que de uma forma ou de outra estarão incidindo diretamente no desenvolver do trabalho mercadológico.

Como as premissas de marketing são voltadas ao mercado, o determinar e analisar das características que envolvem um processo empresarial de atuação, são essenciais para o desenvolvimento de qualquer projeto de ação, isso porque, as definições básicas e estratégicas devem possuir cunho específico dentro de análises e situações de mercado, as quais estarão intimamente envolvidas diante deste procedimento.(GARBER, 2001)

Pontos e aspectos como dados sócio-econômicos, fiscais, tributários, consumo, potencialização, renda, estrutura física, amplitude e qualidade entre outros, são importantes fatos de análise e discussão para o início do estudo e validação das definições tomadas, pois a todo momento, devemos estar monitorando o mercado como um todo e principalmente buscando novas oportunidades de ação, uma vez

que suas características mutáveis, mesmo que a longo prazo, o que abre inúmeras frentes de trabalho e adaptações aos projetos atuantes neste contexto.

Como exemplo para esta situação, podemos citar que ao inserir um produto ou uma atividade em um mercado, as análises prévias deverão ser realizadas de forma a avaliar quais serão exatamente os retornos frente aquilo que estará sendo introduzido, pois sem esta análise e posterior monitoração, qualquer empreendimento poderá sofrer um sério risco de fracasso, ou seja, prejuízos financeiros de grande proporção para qualquer organização.

1.7.6. Medir o potencial do mercado

Como apresentado no tópico anterior, as avaliações referentes ao mercado de atuação são importantíssimas para qualquer organização em suas atividades. Por isso, em suas definições, uma das ações mais importantes é voltada à medição do potencial do mercado em questão, isso porque, a introdução ou o continuísmo do processo de atuação empresarial deverá ser seguido, ou não, de acordo com a avaliação do real potencial do mercado.

Podemos verificar isso em situações práticas: imaginemos uma empresa (fictícia) produtora de acarajés. Esta atua fortemente no mercado baiano e obtém excelentes resultados em sua comercialização. Porém, surge a possibilidade de possíveis expansões. As opções: expandir para o Sudeste, para o Sul ou para a região Nordeste do Brasil?

Para decidir devemos analisar os potenciais de mercado para a expansão do produto. Assim sendo, possuímos duas regiões com potencial de consumo muito grande diante de diferentes produtos e serviços, rendas per capita altas e estrutura

populacional bem formada e centralizada. Outra com aspectos econômicos e culturais diferenciados e potenciais de consumo e características diversas frente a duas anteriores. Aí vêm a pergunta: quais dessas regiões você, estrategicamente, definiria como sendo extremamente rentáveis para a expansão desta empresa?(GARBER, 2001)

Acertou quem respondeu o Nordeste. Mas por que? Independente do grande potencial apresentado pelas duas outras regiões, que possuem mercados altamente convidativos e com propensões de grandes lucros, o produto em questão não seria bem aceito nesta parte do país, visto que a característica de consumo está mais relacionada a população do Nordeste brasileiro, que possui um costume particular de consumir produtos como o em questão. Assim, expandir para o Nordeste brasileiro é a melhor opção de investimento. Há uma mesma relação diante da possível comercialização de roupas de inverno para a região Nordeste do país. Com todo aquele calor, será que o giro dos produtos seria rentável?

Estes exemplos ilustrativos nos mostram que a avaliação do potencial do mercado deve-se a inúmeros fatores, não apenas aos básicos como tamanho e alta renda da população, pois para cada tipo de atividade existe um tipo de análise e atuação. Características de consumo são importantes, assim como as questões culturais, o que pode tornar uma região de 500 mil habitantes mais potencial do que uma com 5 milhões, pois as características envolvidas são inúmeras e as definições determinantes deste processo vastas.

1.7.7. Analisar a participação no mercado

Toda a atividade competitiva é norteadada por um posicionamento frente ao mercado de atuação, assim sendo, a concorrência é muito forte e influenciadora das

definições e estratégias a serem tomadas. Com isso, toda empresa, produto ou serviço acaba criando um market share, ou seja, uma participação de mercado diante da sua atuação.

Esta participação pode ser apresentada diante de diferentes aspectos como: uma empresa possuir um alto market share de sua marca, um médio de seu produto e um baixo em termos de valor de comercialização –preço.

Assim, verificamos que dividir o mercado e possuir uma participação forte requer da organização um equilíbrio em sua atuação para apresentar todos os possíveis elementos participativos do processo de forma equacionada, pois assim, o empreendimento conseguirá, diante de seu desenvolvimento, atingir patamares positivos e altamente competitivos, conquistando portanto a tão sonhada vantagem competitiva.

Um bom exemplo dessa participação do mercado, e que pode esclarecer este processo, é o setor de bebidas, mais especificadamente o de cerveja. Existe uma marca nacional muito forte, que possui um market share alto diante das demais, de forma a deter uma comercialização e exposição de seus produtos ao mercado muito mais significativa e participativa.

1.7.8. Analisar as fases da venda

Como sabemos, venda é um processo que ao longo dos anos vêm recebendo inúmeras atribuições, as quais a tornaram altamente qualificada, com aspectos mais fortes e com bases coerentes e participativas, que mudaram a forma de agir, pois os profissionais envolvidos, atualmente necessitam possuir uma estrutura e um preparo pessoal altamente qualificado.

Vender, como muitos especialistas dizem, é e sempre será a mesma coisa – por definição (dicionário): “v. 1. Tr. dir. Alienar (um objeto) mediante certo preço; trocar por dinheiro. 2. Tr. dir. Negociar em. 3. Intr. Exercer a profissão de vendedor. 4. Tr. dir. Sacrificar por dinheiro ou por interesse. 5. Pron. Ceder a sua própria liberdade por certo preço; deixar-se peitar para ceder ou fazer. 6. Pron. Bandear-se com um partido, atraído o seu ou desertando dele.”

Mas como dito, este processo vem sofrendo alterações e as fases da venda podem ser divididas em três:

- Pré-venda - “conhecer o perfil do nosso cliente”, como suas expectativas e necessidades. Também, é preciso conhecer a concorrência, analisar o mercado com muita eficiência e identificar sempre as oportunidades.
- Venda - quatro momentos consecutivos: a abordagem do cliente, a apresentação do produto/serviço, a negociação e por fim a concretização desta negociação.
- Pós-venda - busca-se a manutenção, que também é chamada de fidelização, ou seja, a conquista definitiva do cliente.

Estas três fases são importantíssimas em uma análise, a prática de cada uma delas faz parte de um processo que deve ser levado muito a sério, principalmente a primeira e a última, que são esquecidas com muita frequência. O elaborar das abordagens e praticar o sistema de pós-venda são essenciais no mercado competitivo de hoje. Empresas que deixam de realizar este tipo de ação, perdem inúmeras vantagens de ação além de não contar com um comprometimento do cliente, que facilmente poderá migrar para a concorrência.

1.7.9. Realizar o benchmarking

Esta é uma das praticas mais comuns e fortes entre as organizações de todo o mundo. Realizar o benchmarking é importante para as bases das definições estratégicas, visto que a análise da concorrência faz parte de um processo contínuo, pois além de monitorar as mudanças do mercado, devemos estar atentos às ações e posicionamentos tomados pelos concorrentes, pois estes estarão influenciando diretamente nas futuras decisões e postura que deverão ser tomadas diante do mercado. (DRUCKER, 1997).

Esta “espionagem” é muito forte, e é praticada de forma seqüencial pelas organizações, que ao possuírem informações importantes de mercado e possíveis campos de ação à serem descobertos podem lançar ou mesmo adaptar produtos e serviços antes da concorrência. Assim, poderão ser criadas vantagens competitivas, pois o primeiro sempre será lembrado, já os demais serão apenas copiadores de uma estratégia bem sucedida.

Portanto, monitorar a concorrência sempre será importante. Conhecer, avaliar, dissecar e readaptar estratégias de sucesso são passos fundamentais, e poderão trazer excelentes resultados organizacionais e empresariais.

1.7.10. Potencializar a entrada de um novo produto

Já analisamos até aqui inúmeros pontos das ações de marketing, porém há ainda a análise de potencialização de entrada de um novo produto e/ou serviço ao mercado, a qual requer a tomada de inúmeras decisões antes da entrada de um novo conceito ao mercado. Estudos de consumo devem ser realizados de forma contundente, pois serão neles que aspectos positivos e negativos serão

evidenciados, o que faz com que o novo seja ou não posicionado e lançado junto ao mercado.

Todas as fases que norteiam algo novo devem passar por estudos preliminares e em regiões distintas de nosso país, para que assim a decisão seja tomada de maneira fundamentada. Assim, com dados concretos e avaliações realizadas por levantamentos extraídos junto aos consumidores potenciais do produto/serviço é que serão realizadas as decisões mais importantes: onde lançar? Quais as praças potenciais? Que público será atingido além das definições estabelecidas? Quais as políticas de comercialização? Qual o melhor sistema de logística? Qual será a amplitude das ações? E estas são apenas algumas questões que precisarão ser respondidas para que o processo seja realizado de forma eficiente e eficaz. (DRUCKER, 1997).

Mesmo com todo este processo o resultado pode ser um desastre, as falhas poderão ocorrer em meio as etapas, e com isso, o mercado consumidor não reagir como esperado ocasionando um reestruturar de ações emergencial. Inúmeros são os cases deste tipo de acontecimento negativo, e por isso ao introduzir algo novo, quanto mais fases e etapas do processo forem realizadas, menores serão as margens de risco e prejuízo.

Este tópico requer um aprofundamento muito grande em todas as etapas possíveis, por isso, caberá uma outra discussão, em um outro momento.

1.7.11. Realizar previsões de curto e longo prazo

Toda organização deve possuir em seu sistema anual de trabalho, definições das atuações a serem realizadas durante o período. Estas deverão ser realizadas ou

em curto prazo, quando a empresa necessitar de resultados rápidos ou em longo prazo, quando este trabalho for desenvolvido no decorrer dos meses, com ações pré-determinadas e análises constante dos acontecimentos.

A definição do período é necessária para as delimitações estratégicas. Todos os planos sejam eles de Marketing ou não, são regradados de forma a serem executados dentro de um parâmetro de tempo. Esta atmosfera criada serve para que cada passo seja realizado de forma consciente e dentro de uma cronologia.

Como dito, toda ação deve ser baseada em premissas e regras de atuação, para que assim ocorram os resultados esperados e as avaliações necessárias, pois todo processo deve possuir um início, desenvolvimento e por fim um encerramento, pois as conclusões só poderão ser realizadas a partir de elementos ocorridos durante todo o processo.

1.7.12. Realizar as definições dos objetivos empresariais

As linhas mestras de todo processo empresarial, passam pela definição clara dos objetivos a serem alcançados dentro de um cronograma de tempo. Toda estratégia deve ser norteadas por bases elucidadas em premissas previamente definidas, de modo que, todos aqueles profissionais que estiverem envolvidos no processo, saibam o que estão buscando e os resultados que deverão alcançar.

A definição dos objetivos, pode ser realizada e adequada de acordo com os acontecimentos históricos da organização. Estes poderão ser divididos em primário, ou seja, aquele que deverá ser buscado de forma principal, o que é de suma importância possuir como resultado. E outros objetivos, classificados como secundários, aqueles que serão relacionados de forma que, com a execução de todo

processo de ação em seu desenvolvimento poderão ser alcançados em cada etapa concluída.

Assim, os objetivos podem se adequar a inúmeras situações, desde os organizacionais, empresariais, de marketing, financeiros, econômicos, de resultado.

A única certeza é, todos os processos e projetos deverão possuir em sua constituição as linhas que elucidarão os resultados pretendidos por aqueles que, estrategicamente, o definiram.

1.7.13. Estudar e analisar as tendências dos negócios empresariais

Constantemente, surgem as mais diversas oportunidades de ação no mercado, são novas tecnologias e necessidades dos consumidores, entre outras idéias, que tornam-se excelentes oportunidades de negócios. Por isso, todo profissional envolvido em decisões estratégicas deve estar consciente dessas questões e assim analisar as tendências de empreendimentos.

Questões como possibilidades de aquisições, fusões, aperfeiçoamentos, contratações, novas soluções, avanços tecnológicos, entre tantas outras que proporcionam a organização crescimentos substanciais, novas perspectivas de trabalho, agilidade no processo, qualidade no produto final e outros benefícios que são gerados por situações surgidas no mercado.

Este tema busca discutir, evidenciar e exemplificar atividades comuns dentro das ações de Marketing, o que demonstra a amplitude de um processo decisório e não apenas a relação criada entre a prática do marketing e a venda. Como já apresentado em outras situações, o marketing possui inúmeras ferramentas e possibilidades de trabalho, que o tornam uma atividade extremamente importante e

muitas vezes vital para uma organização, pois é este setor com seus profissionais, que estarão a todo instante dedicados na realização de estudos e análises, que servirão de bases para decisões estratégicas.

1.7.14. Inteligência Competitiva: Contextualização e definições

No contexto da competição, muito se tem discutido sobre as características da nova realidade econômica, principalmente no aspecto da dinâmica e da complexidade. A competição é tão intensa e os mercados tão dinâmicos e voláteis que a necessidade de evolução tem se tornado a força dominante na estratégia das empresas (RUHLI, 1997). A dinâmica da competitividade não só acelera a competição, mas também leva a um alto grau de complexidade (BETTIS & HITT, 1995).

A afirmativa de que uma empresa atua como um competidor isolado, confrontada com um grupo de concorrentes, claramente identificados, com produtos similares, num segmento específico de mercado, não é mais verdadeira. Os desafios enfrentados atualmente estão relacionados com:

- a) A habilidade e a rapidez de mudar, em função das mudanças do mercado, de novos produtos, da legislação, da pressão de organizações não governamentais, de perdas econômicas;
- b) A disposição para adotar novas tecnologias, mudar os procedimentos de trabalho; e a habilidade para converter conhecimento em ações e produtos lucrativos.

O conhecimento será cada vez mais um fator de competitividade importante, mas o conhecimento é diferente de qualquer outro tipo de recurso, pois ele torna-se

constantemente obsoleto, e o conhecimento avançado de hoje poderá não ter importância amanhã (DRUCKER, 1997).

Para a tomada de decisão é necessário conhecimento: analisar o passado, o presente e as tendências capazes de impactar o setor de atuação. Isso exige o monitoramento constante do ambiente onde a empresa atua, o que requer informações adequadas, num nível de detalhamento e rapidez muito maior que o necessário há alguns anos (BORGES & CAMPELLO, 1997).

Quando um executivo afirma que tem muitos relatórios para ler, muitos dados para digerir antes de tomar uma decisão ele está dizendo que tem muita informação e pouca inteligência. Entender a diferença entre elas é fundamental para tornar mais eficiente o processo de tomada de decisão. A necessidade de informação de negócios está mudando rapidamente. Nos últimos anos os esforços foram direcionados para melhorar a informação tradicional, principalmente a informação sobre o que está se passando dentro da empresa. Ainda hoje mais de 90% das informações coletadas são sobre dados e eventos internos (DRUCKER, 1997).

Por outro lado, uma estratégia competitiva requer informações sobre eventos e condições externos à empresa: não clientes, tecnologias não comumente utilizadas, concorrentes, mercados não atendidos. Somente com essas informações pode uma empresa se preparar melhor para as mudanças e os novos desafios advindos das alterações bruscas da economia mundial.

A obtenção de informações relevantes se dá através de várias fontes, tanto internas como externas. Os vendedores estão próximos dos clientes no dia a dia e provavelmente ouvirão sobre o que o concorrente está fazendo.

A Pesquisa e Desenvolvimento podem identificar novas patentes, mudanças na tecnologia. A área de compras pode encontrar um fornecedor que também atende o concorrente. Esses são apenas alguns exemplos de fontes de informação internas e informais, ligadas ao conhecimento das pessoas.

Outras fontes importantes são as informações externas, isto é, aquelas publicadas de alguma forma através de jornais, *newsletters*, relatórios anuais, patentes, estatísticas, Internet. Podemos considerar (MONTALLI & CAMPELLO, 1997) como informações para negócios os seguintes tipos de informação:

- Informações jornalísticas;
- Informações de empresa;
- Informações de indústrias ou de mercados;
- Dados de importação e exportação;
- Produtores e preços;
- Informações macroeconômicas;
- Informações de países;
- Legislação;
- Informações de patentes, etc.

A Informação é por si só é bruta, são números, estatísticas, dados sobre pessoas, empresas, países e o que tem ocorrido que parece ser de interesse. Assim, parece que ela está informação freqüentemente contando alguma coisa, mas

na realidade não está. Não se pode tomar uma boa decisão baseada apenas na informação, não importa o quão precisa e abrangente ela seja (KAHAMER, 1996).

Muitos administradores acreditam que Informação é a chave de tudo, que se tiverem informação suficiente tomarão a decisão correta. Isso está muito longe da verdade, pois a informação é simplesmente o ponto de partida de um processo de tomada de decisão e não o fim. Por mais que a qualidade da informação seja importante, o que é feito com ela - como ela é analisada, como é usada - é o mais importante.

Transformar dados e informação em conhecimento é o grande desafio do processo decisório. O grande volume de informações disponíveis sobrecarregou os sistemas tradicionais de coleta e análise usados pelas empresas, provocando a perda e o desperdício de informações críticas, pela incapacidade de criar sistemas de inteligência que transformem informação em conhecimento.

Na década de 80, a união entre computador e telecomunicação tornou a informação um produto extremamente importante, comercializado a preço de ouro, mas que acabou por se tornar uma commodity, principalmente com a popularização da Internet que tornou possível o acesso amplo e barato a um volume de informações, inimaginável até alguns anos atrás.

Tem-se dito que estamos vivendo a Era da Informação, mas isso já é passado, já iniciamos a Era da Inteligência. A noção de Inteligência Competitiva foi derivada a partir de um contexto militar e governamental, definida como o esforço organizado e sistemático para coletar informações, avaliar cuidadosamente e juntar até formar uma idéia clara das coisas que estão para acontecer (KELLEY, 1968).

Tyson (1998) define a Inteligência Competitiva, no contexto empresarial, como um processo sistemático que transforma dados e informações dispersas em conhecimento estratégico. É o conhecimento da posição competitiva atual e os planos futuros dos concorrentes. É o conhecimento das forças que dirigem os mercados. É o conhecimento sobre os produtos e as tecnologias. São também as informações externas ao mercado, tais como as influências econômicas, regulatórias, políticas e demográficas que tenham um impacto no mercado. Por outro lado Gilad considera a Inteligência Competitiva como a informação que mostra o quão competitiva é a empresa. O seu entendimento da competitividade, sendo capaz de prever os movimentos da concorrência, dos clientes, do governo e assim por diante (CALOF, 1999).

Segundo Kahaner, a prática da Inteligência Competitiva pelas empresas é relativamente recente e ainda pouco desenvolvida entre a maioria das empresas americanas, sendo que 10% das grandes empresas tem uma área específica. O Japão, por outro lado, tem um sistema de inteligência competitiva bem estabelecido após a 2ª Guerra Mundial. Já na Europa, as agências governamentais têm desempenhado um papel importante junto às empresas (IBID, 1996).

De maneira geral, apesar do número de empresas com sistemas formais de inteligência competitiva ainda ser pequeno, esse número está aumentando significativamente, a partir da constatação de que informação não é mais crítica e sim a sua transformação em algo sobre o qual se pode ter ação, em vantagem competitiva.

Segundo Fuld (1995) dizer que "o concorrente planeja um aumento de capacidade de 90 %" ou que "o banco está lançando a promoção de um novo

produto" é meramente informação. Torna-se Inteligência quando essas informações tem aplicações: "o fabricante alcançou um nível de custo que pode nos tirar do mercado, a menos que consigamos reduzir nosso custo fixo..." ou "o produto novo do banco não representa uma ameaça imediata e podemos esperar e acompanhar a evolução por 6 meses...".

Inteligência Competitiva é definida pela *Society of Competitive Intelligence* (SCIP) como a coleta, análise e distribuição, legal e ética, de informações relativas ao ambiente competitivo, às capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes num contexto de Inteligência Competitiva, devem ser considerados como concorrentes (KAHANER, 1996):

- organizações oferecendo o mesmo produto ou serviço;
- organizações oferecendo produtos ou serviços similares;
- organizações que podem oferecer no futuro os mesmos produtos ou serviços, ou similares (empresas com poucas barreiras para entrar no mercado);
- organizações que possam remover a necessidade pelo produto ou serviço.

Segue abaixo, as etapas que compõe a Inteligência Competitiva:

TABELA 1 - Etapas que compõe a Inteligência Competitiva

Definições	Exemplos
Dados: pedaços espalhados de conhecimento	1990: a Dun & Breadstreet1993 informa que a fábrica do concorrente tem 100 empregados. 1993: um dos vendedores passou pela

	fábrica do concorrente e notou 30 carros no estacionamento.
Informação: uma combinação dessas partes de conhecimento	Baseado na D&B e no relato de vendas, parece que o concorrente perdeu negócios
Análise: informação destilada	Após obter mais informações operacionais e uma análise dos seu balanço, parece que o concorrente tornou-se altamente eficaz, ultrapassando os padrões de performance.
Inteligência: a implicação que permite tomar decisão.	O concorrente tornou-se um bom candidato par aquisição. Sua estrutura enxuta e sua eficácia se adequarão bem com as nossas operações atuais.

Fuld (1995)

Se o processo tivesse sido parado após a coleta de informações, provavelmente a conclusão tirada seria falsa, mas um outro concorrente poderia ter analisado as mesmas informações e chegado à conclusão correta, agarrando a oportunidade e adquirindo uma vantagem competitiva, pois atualmente todas as empresas, grandes ou pequenas, têm o mesmo acesso à informação, e somente aquelas que conseguirem transformá-las em ação conseguirão vencer o jogo.

1.7.15. A Necessidade de Sistemas de Inteligência

Segundo Kahaner (1996), podem existir empresas que talvez não necessitem criar um sistema de inteligência. Empresas trabalhando com tecnologias relativamente estáveis, dentro de uma região geográfica bem definida onde, leis,

regulamentos, mercados e pessoas são bem conhecidos e mudam muito lentamente, empresas suficientemente pequenas para que os empregados troquem informação eficientemente, empresas atuando em um ambiente estável onde mudanças inesperadas raramente ocorrem.

Se tais empresas existem, elas provavelmente não precisam de um sistema de inteligência, pois seus administradores terão um grau de intimidade e familiaridade tão grande com o ambiente onde ela atua, que transformar informação em conhecimento será um processo quase que intuitivo.

Provavelmente conhecemos empreendedores e administradores que atuam dessa maneira e que são muito bem sucedidos, mas que repentinamente e de maneira inesperada começam a ter problemas. (KAHANER, 1996)

De fato esses problemas não são repentinos e nem inesperados, mas o resultado de se apoiar na compreensão intuitiva do ambiente de atuação, passando despercebido que as necessidades dos negócios ultrapassaram os limites alcançados pela intuição.

À medida que os mercados crescem, o conhecimento pessoal dos clientes diminui, quando novas linhas de produto são lançadas, a familiaridade com a tecnologia enfraquece, à medida que o número de empregados cresce a troca de informações torna-se menor e menos freqüente.

De repente os administradores estão se confrontando com um mundo onde o conhecimento pessoal íntimo deixou de existir e, baseados nos sucessos anteriores, acreditam que o estilo antigo de tomada de decisão ainda funciona. Os erros começam a se acumular e a empresa acaba entrando em crise. (FULD 1995)

A Intuição funciona extremamente bem quando se está intimamente familiar com o ambiente onde se atua. O crescimento da empresa em tamanho, atuação geográfica, atualização tecnológica forçam os administradores a passarem de um processo intuitivo para a adoção de técnicas de coleta e análises sistemáticas de informação e a produção de conhecimento.

A globalização é uma das forças propulsoras da necessidade de sistemas de inteligência, assim como a velocidade das mudanças tecnológicas. Atualmente é impossível conhecer tudo o que é necessário, mesmo sobre um pequeno segmento de mercado, tudo o que está acontecendo nas áreas que potencialmente afetam o negócio.

A tecnologia tem tantas nuances que o conhecimento tornou-se tremendamente segmentado. Por outro lado, as tecnologias estão cada vez mais interconectadas e as pequenas mudanças tecnológicas têm efeitos substanciais e o intervalo de tempo em que elas ocorrem é cada vez menor. (KAHANER, 1996)

O mundo está borbulhando em informação, como um subproduto de qualquer coisa que qualquer um faça, porque a introdução dos computadores como um facilitador da maioria das atividades, tornou a informação um subproduto da vida diária.

Num ambiente competitivo, a habilidade em utilizar essas informações melhor que os concorrentes, significa aumento nas vendas, novos produtos no mercado antes dos outros e enquadramento nas regulamentações.

Uma pequena empresa certamente não precisa criar um serviço complexo de inteligência, nem contratar alguém especificamente para isso. Mas seus executivos

precisam querer pensar mais sistematicamente sobre coisas que eles necessitam saber, e mais cuidadosamente sobre como obter e analisar essas informações. Isso pode tomar um pouco de tempo, um pouco de dinheiro e algum esforço para aprender, mas um ou dois novos contratos obtidos, um ou dois desastres evitados poderão, não só compensar os custos, mas até salvar a uma grande empresa como é o caso da Brasil Telecom.

Nos negócios, o tempo é o inimigo mortal da inteligência. O processo de decidir que informações são necessárias, obtê-las, analisá-las e entendê-las consome tempo, e o conhecimento obtido com uma semana de atraso é o mesmo que ignorância.

O desafio enfrentado é transformar informação em conhecimento antes que o ponto de decisão tenha passado. O inimigo do conhecimento não é só o tempo, mas principalmente as crenças estabelecidas: O hábito e a inatividade. O que quer que a informação contenha é necessário que se deseje acreditar, que se deseje ser honesto consigo mesmo, enfrentar verdades potencialmente dolorosas, coragem para agir e coragem para estar errado.

Seja uma grande multinacional ou uma pequena empresa, elas precisam transformar informação em conhecimento.

1.7.16. Os novos desafios

Kahaner (1996) considera que até alguns anos atrás o grande desafio era a pesquisa de informações, daí a preocupação maior com a criação de bases de dados, com o controle de vocabulário, com o aprendizado de comandos de busca,

diferentes para cada provedor de informação, com a obtenção do texto integral dos documentos.

A disseminação da Internet representou uma revolução nesse modelo, tornando disponível, a um custo menor e de forma simples e amigável, um volume de informações nunca antes acessível ou mesmo imaginado.

Também, graças à Internet, a informação está se aproximando cada vez mais do usuário final e a pesquisa em bases de dados, que até algum tempo atrás representava uma competência específica dos profissionais de informação, está se banalizando. Continuando nessa tendência, possivelmente em pouco tempo, os usuários conseguirão por si mesmos obter uma grande parte das informações que necessitam, recorrendo aos profissionais de informação somente em casos específicos, de pouco ou excesso de informações.

O que está mudando também é a forma como o usuário deseja receber a informação. A entrega de um pacote de referências bibliográficas ou de textos para que ele analise e extraia o que lhe é importante, é cada vez menos aceita, principalmente em se tratando de informações para negócios. O produto é a informação analisada, sintetizada em algumas páginas e no máximo tendo como um anexo, em separado, os textos originais, caso ele deseje consultar. (KAHANER, 1996)

Zanasi (1998) caracteriza o trabalho de Inteligência Competitiva como um processo de descobrir ou prever as estratégias dos concorrentes, entender as características do mercado e/ou encontrar alternativas tecnológicas, utilizando-se de técnicas automatizadas de análise quantitativa, aplicadas à análise de informações,

pois elas permitem uma visualização de conjunto que a análise individual não possibilita.

Nesse contexto o desafio está no uso de metodologias rigorosas para obter e analisar as informações, daí o desenvolvimento crescente de novos mecanismos de busca baseados em linguagem natural, e simples de ferramentas de análise automática de informação, do tipo análise estatística, análise linguística, textmining, clusters, cartografia. Segundo Kahaner (1996), a análise automática das informações tem como objetivos:

- Reduzir um grande volume de documentos para um número restrito de áreas ou segmentos;
- Encontrar as relações entre elas, que permitam visualizar oportunidades;
- Definir as tendências no tempo, a evolução das estratégias, das tecnologias;
- Localizar os concorrentes, a natureza dos enfoques em algumas áreas, a evolução no tempo; e definir os especialistas que estão atuando nas áreas de interesse.

Em fim, podemos dizer que o desafio maior ainda está em se transformar dados e informações, em conhecimento útil para o desenvolvimento de estratégias e a tomada de decisão, e que o uso de metodologias e ferramentas que automatizem parte do processo deve ser sempre considerado, mas não se esquecendo de que elas não bastam por si só, que é sempre necessário a validação dos indicadores, a partir do conhecimento de especialistas.

1.7.17. Produtos de Inteligência Competitiva

Os produtos de Inteligência Competitiva diferem significativamente uns dos outros, e 10 tipos diferentes são identificados por Dugal (1998) em função do tempo de vida útil, do público a quem são dirigidos, dos processos envolvidos na execução, das fontes utilizadas na obtenção de informações, das formas de disseminação e do custo. A seguir os produtos de Inteligência Competitiva

- **Inteligência Corrente:** é o fornecimento das primeiras notícias sobre um evento, coletadas a partir de fontes que rapidamente disponibilizam informações (tipo jornalísticas) e disseminadas diretamente para o usuário, com pouca ou nenhuma análise da informação transmitida. A disseminação pode se dar através de resumos diários, intranet ou mesmo oralmente. É um produto perecível, de vida muito curta, geralmente é fragmentado, impreciso e baseado em dados limitados.
- **Inteligência para Negócios:** é o resultado do trabalho diário e regular dos analistas e em geral é bem pesquisado, analisado e documentado. Para oferecer esse produto é necessário monitorar regularmente os concorrentes (reais ou potenciais), as tendências e as discontinuidades do mercado. Os produtos resultantes são perfis dos concorrentes, perfis de personalidades, estudos de segmentos de mercado. O trabalho geralmente compreende a coleta e análise das informações e a disseminação. É direcionado para auxiliar a tomada de decisão, mas muitas vezes o tempo entre a sua elaboração e o seu uso faz com que o seu impacto sobre o processo decisório não seja tão óbvio. Uma das críticas que ele recebe é de ser geralmente muito genérico.

- **Inteligência Técnica:** tradicionalmente o domínio da Inteligência Técnica tem sido o monitoramento de patentes depositadas pelos concorrentes, as novas tecnologias e processos, os trabalhos desenvolvidos em universidades e laboratórios de pesquisa. Mas, vai além das informações relacionadas com os concorrentes e incluía identificação antecipada e o entendimento de rupturas e tendências científicas e tecnológicas. Ela difere da Inteligência para Negócios por ser direcionada para as áreas de pesquisa e desenvolvimento e não para a alta direção e por ser executadas por analistas com formação ou experiência técnica.
- **Inteligência de Alerta:** é um produto importante cujo objetivo é detectar antecipadamente as possibilidades de oportunidades ou ameaças emergentes. A maior parte do tempo dos analistas é gasta em perscrutar o ambiente em busca de sinais indicadores de oportunidades e ameaças. O bom julgamento da relevância e importância dos sinais é fundamental para direcioná-los corretamente seja para a alta administração, seja para continuar o monitoramento da sua evolução até a sua divulgação ser considerada adequada. O ceticismo sobre os sinais pode ser muito perigoso, principalmente quando os administradores não estão preparados para acreditar na Inteligência de Alerta, ou não fazem nada a respeito, principalmente porque os sinais são passíveis de diversas interpretações.
- **Inteligência de Estimativas:** visa fornecer cenários de possibilidades e geralmente se baseia na análise quantitativa de dados e no ponto de vista qualitativo dos analistas. O produto final são os cenários gerados a partir do entendimento e exploração das hipóteses de base, que podem ser usados na

tomada de decisão, tomando-se sempre o cuidado que são estimativas que podem se mostrar erradas com o passar do tempo.

- **Inteligência de Trabalho em Grupo:** muitas vezes nas organizações têm-se grupos trabalhando em projetos que requerem a participação de um especialista em Inteligência Competitiva, que irá trabalhar como parte integrante do grupo, o que lhe permite ter um conhecimento mais profundo das necessidades do grupo, resultando num trabalho mais performante.
- **Inteligência Direcionada:** visa responder a uma necessidade ou a uma questão muito específica e precisa. É um produto realizado esporadicamente, sob demanda e muitas vezes tem a forma de acompanhamento de um evento mencionado em outro produto de Inteligência.
- **Inteligência de Crise:** é a atividade que auxilia a organização a aliviar ou anular o efeito de uma crise. Durante esse período o processo normal de IC não é suficiente para atender à demanda, e um grupo de inteligência pode ser formado sendo extinto logo após a passagem do período de crise. Nesses casos o custo não é o fator mais importante, mas sim um resultado confiável e em tempo hábil.
- **Inteligência Internacional:** é um produto que enfoca principalmente governos, mercados e concorrentes estrangeiros e, freqüentemente são utilizadas ferramentas de análise de risco político e avaliação de atratividade industrial. É um produto muito especializado por várias razões. Os dados de cada país variam muito em termos de atualização e confiabilidade, os padrões éticos em relação à prática de IC são muito diferentes, dependendo do país, o

papel dos governos no gerenciamento da competição entre as indústrias também é muito variável. Tudo isso afeta o processo de coleta, análise e disseminação, o que faz com que a Inteligência Internacional seja cara e consumidora de tempo.

- **Contra Inteligência:** refere-se às atividades realizadas para proteger as organizações contra as atividades de Inteligência dos concorrentes. O principal papel está em tornar a organização segura, para que informações confidenciais não cheguem até os concorrentes. O código de ética das organizações tem um grande impacto sobre como a contra inteligência é conduzida, como, por exemplo, a proibição de liberação de falsas informações para a concorrência.

1.7.18. O ciclo da inteligência

Kahaner (1996) recomenda que a Inteligência Competitiva seja considerada um processo, ao invés de uma função e considera o processo de transformar informação bruta em inteligência como um ciclo de quatro etapas: o planejamento e direcionamento, a coleta, a análise e a disseminação.

O processo de planejamento e direcionamento requer que a administração esteja envolvida, ser parte do processo para a definição do tipo de inteligência necessária. É a etapa inicial, mas pode ser também a final, quando o resultado é apresentado para a tomada de decisão e as ações subsequentes podem gerar a necessidade de novos processos de inteligência.

Idem na captura de informações, segundo Fahey (1999), o aprendizado necessita de matéria prima, de dados e informações, que podem estar em muitas

formas, abordar diferentes facetas dos concorrentes, obtidas de diversas fontes, tanto internas como externas à organização.

O processo de captura envolve diversas etapas: (FAHEY, 1999)

- Determinação das informações necessárias: nem sempre é claro que informações são necessárias, e uma forma de auxiliar esse processo é considerar quais as informações que seriam ideais de se ter.
- Identificação das fontes de informação: nem sempre são evidentes quais as informações que podem ser obtidas de fontes internas e externas.
- Coleta de informações: é a fase de obtenção de informações, a sua maioria de domínio público, através de fontes como jornais, revistas, relatórios anuais, bases de dados, fontes informais, etc.

Já a análise: é geralmente considerada a etapa mais difícil, onde é necessário interpretar e pesar as informações, procurar modelos e produzir diferentes cenários baseados no que foi aprendido.

A disseminação, por sua vez, é a distribuição do produto da inteligência, onde são sugeridas e defendidas possíveis ações a tomar.

Fuld (1995) aponta três princípios que devem guiar um programa de CI para que ele alcance o sucesso:

- Constância a obtenção de informações deve ser feita de maneira constante, diária e não somente na época do planejamento estratégico;

- Longevidade o investimento em um programa de inteligência não deve visar o curto prazo, pois o valor do sistema será perceptível em 1 ou 2 anos, e o fator custo acaba se tornando um grande desafio;
- Envolvimento a criação de um sistema que compartilhe a responsabilidade pela coleta e análise das informações, dentro da organização, entre as equipes de vendas, compras, marketing e pesquisa e desenvolvimento, resultará numa disponibilidade mais rápida e no uso muito maior do sistema.

Com o embasamento teórico completo, fica evidente que, tanto as possibilidades do sucesso do projeto INFOPORTAL, quanto demonstra também a fragilidade do modelo atual de Inteligência Competitiva. Além da evidência das lacunas conceituais no modelo atual, verificamos também que, as pessoas que interagem nos processos que vão desde a captura de informações, até a sua análise e apresentação final, necessitam rapidamente de um treinamento focado nos conceitos que são deixados de lado, e que sem dúvida, são fundamentais para o sucesso das atividades ligadas à Inteligência de Competição.

No item a seguir, o INFOPORTAL está detalhado com todas as suas peculiaridades.

2. Metodologia

1.8. Tipo de Pesquisa

Para a classificação da pesquisa e sugestões, torna-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2004), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto as fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins o estudo será aplicado a uma realidade aliada a uma necessidade. Esta necessidade em se resolver alguns problemas que permeiam a organização, fez com que os gestores de marketing, em conjunto com a área de Inteligência Competitiva, baseados nos principais conceitos descritos acima, como gestão da informação, marketing, e inteligência competitiva de mercado, elaboraram uma ferramenta para remediar alguns problemas de comunicação dentro da Brasil Telecom.

Quanto aos meios, o objetivo de implantar uma nova cultura de disseminação e qualificação da informação, a área de Inteligência Competitiva, buscou juntar as principais ferramentas teóricas para construir um portal localizado na intranet da empresa, visível a todos os colaboradores, sem exceção, com informações referentes a todos os agentes que impactam nos resultados da empresa. A *intranet* da empresa, é o único meio de visualização das informações contidas dentro do Infoportal, e mesmo assim, existem níveis de acesso específicos para cada nível hierárquico, ou estratégico.

Avaliar o estudo de caso do Infoportal da Brasil Telecom, foi uma grande oportunidade para nivelarmos os conceitos estudados e suas aplicações, de forma

inovadora e identificada com a realidade tecnológica atual das empresas de telecomunicações.

O trabalho foi desenvolvido em três etapas:

- o embasamento conceitual teórico que proporcionou a construção de um modelo de processo de inteligência competitiva na Intranet da Brasil Telecom;
- Montagem do modelo em um projeto piloto;
- Alinhamento das reais necessidades com o embasamento teórico-conceitual;

1.9. Estudo de Caso

Participar da etapa de desenvolvimento do projeto do INFOPORTAL e durante todo o processo verificar as necessidades das demais áreas envolvidas, adequar as novas inserções aos prazos determinados e custos estabelecidos, de forma que, o projeto transcorra de forma natural e sem desvios do objetivo final.

Sendo o gestor direto e executor do projeto, tenho como responsabilidades validar todos os *inputs* e *outputs* da ferramenta, intermediar as interações das áreas envolvidas com as possibilidades técnicas e de gestão do portal, validar juntamente com a área de Tecnologia da informações a ocorrência do projeto junto ao fornecedor, definir quais informações poderão ser obtidas internamente e em qual periodicidade , e por fim e não menos importante, validar todos os protótipos enviados pelo fornecedor para aceitação das funcionalidades e visual que serão cruciais para sucesso do portal.

1.10. Características da Organização

BRASIL TELECOM S.A.



1.10.1. Negócio/ Área de atuação

A Brasil Telecom é uma empresa de telecomunicações que atende de forma integrada todas as demandas do mercado e integra suas operações fixa e móvel, dados e voz, longa distância nacional e internacional, Data Center, Provedor de Internet, Banda Larga e Acesso Discado em soluções convergentes.

Desde 1998 a Brasil Telecom presta serviços de telefonia fixa local no Distrito Federal e nos estados do Acre, Rondônia, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Em julho de 1999 passou a oferecer o código CSP 14 para ligações interurbanas e em janeiro de 2004 o CSP 14 passou a operar para todo o país e em ligações internacionais. Além disso, provê conexão à internet em alta velocidade com o Turbo, que usa a tecnologia ADSL provendo acesso rápido à rede sem ocupar a linha telefônica, oferecendo conteúdo 100% banda larga pelo provedor BrTurbo e BrTurbo Empresas. E se a necessidade for mobilidade para acessar redes sem fios, existe o BrTurbo ASAS. Para acesso discado à internet, a Brasil Telecom oferece o IG – Internet Generation o maior provedor do país e o iBest, o segundo maior provedor gratuito brasileiro.

Para reforçar ainda mais a sua posição como provedora líder em telecomunicações, a Brasil Telecom adquiriu todo o sistema de cabos submarinos de fibra óptica do grupo Globenet, interligando pontos de conexão nos Estados Unidos, Ilhas Bermudas, Brasil e Venezuela. Com a aquisição da MetroRED, provedora de serviços de rede privada de telecomunicações por redes digitais de fibra óptica, a Brasil Telecom passou a oferecer acesso aos maiores clientes corporativos do País nos grandes centros urbanos nacionais como São Paulo, Rio e Belo Horizonte, além de Porto Alegre, Curitiba e Brasília e internacionais. A Vant foi adquirida também com objetivo de ampliar a oferta de soluções ao mercado corporativo em todo o território nacional. (Fonte: Brasil Telecom)

1.10.2. Histórico

A Brasil Telecom é uma das ex-empresas que compunham o antigo Sistema Telebrás, que em 1998 foi dividido e privatizado. Na divisão, foram criadas áreas geográficas específicas, região I que compreendem 16 estados, Região II 10 estados e região III apenas o estado de São Paulo. A Brasil Telecom atua na região II nos estados de PR, DF, RS, SC, GO, MT, MS, AC, RO e TO. Com a compra de empresas localizadas em outras regiões a Brasil Telecom passou a atuar em todos os estados Brasileiros.

A Brasil Telecom passou a operar serviço de telefonia celular SMP. Adotando a Tecnologia GSM, em pouco mais de 6 meses já acumulou mais de 1 milhão de clientes. A estimativa é alcançar 1,5 milhões de clientes no final de 2005.

Recentemente a Brasil Telecom, através de negociações dos acionistas, foi vendida a maioria das ações para a Telecom Itália, que através da TIM Brasil – Passa a ter mando na empresa.

Com esta fusão, o grupo da Itália Telecom, com a Brasil Telecom e a Tim, passa a ser o maior grupo de Telecomunicações do País, com receita de aproximadamente 16 bilhões de reais.

1.10.3. Clientes

A Brasil Telecom já alcançou a marca de 11 milhões de clientes, divididos em Mercado Governo, órgãos públicos federais, estaduais e municipais, Mercado Corporativo, grandes empresas, Mercado Empresarial, pequenas e médias empresas e Mercado Massa, pessoas físicas.

Os principais clientes da Brasil Telecom são os grandes bancos públicos como Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal e os ministérios. O mercado corporativo possui clientes importantes como Bradesco, Itaú dentre outros.

1.10.4. Portifólio

O portfólio de produtos e serviços é muito extenso, cabendo aqui apenas os produtos sem nome comercial.

- Produtos de Comunicação de Dados
 - o IP Dedicado
 - o ATM
 - o SLDD
 - o Backbone
- Produtos de Telefonia Fixa
 - o Linha Telefônica

- o Chamada em espera
- o CSP 14
- Produtos de Telefonia Celular
 - o Linha Telefônica SMP
 - o Serviços agregados: WAP, mensagens SMS, MMS dentre outras.
- Produtos de Internet
 - o Banda larga: Turbo ADSL
 - o WI-Fi

1.10.5. Principais Concorrentes

Os principais concorrentes são:

Tabela 2 – Principais concorrentes Brasil Telecom

Telefonia Fixa	Telefonia Móvel	Comunicação de Dados	Internet
Embratel	Vivo	Impsat	Terra
Intelig	Claro	Díveo	SBT online
GVT	CTBC	IBM	Uol
Telemar	Telemig	Embratel	Click 21
Telefônica	Secomtel	Intelig	Portal Oi

Fonte: Brasil Telecom

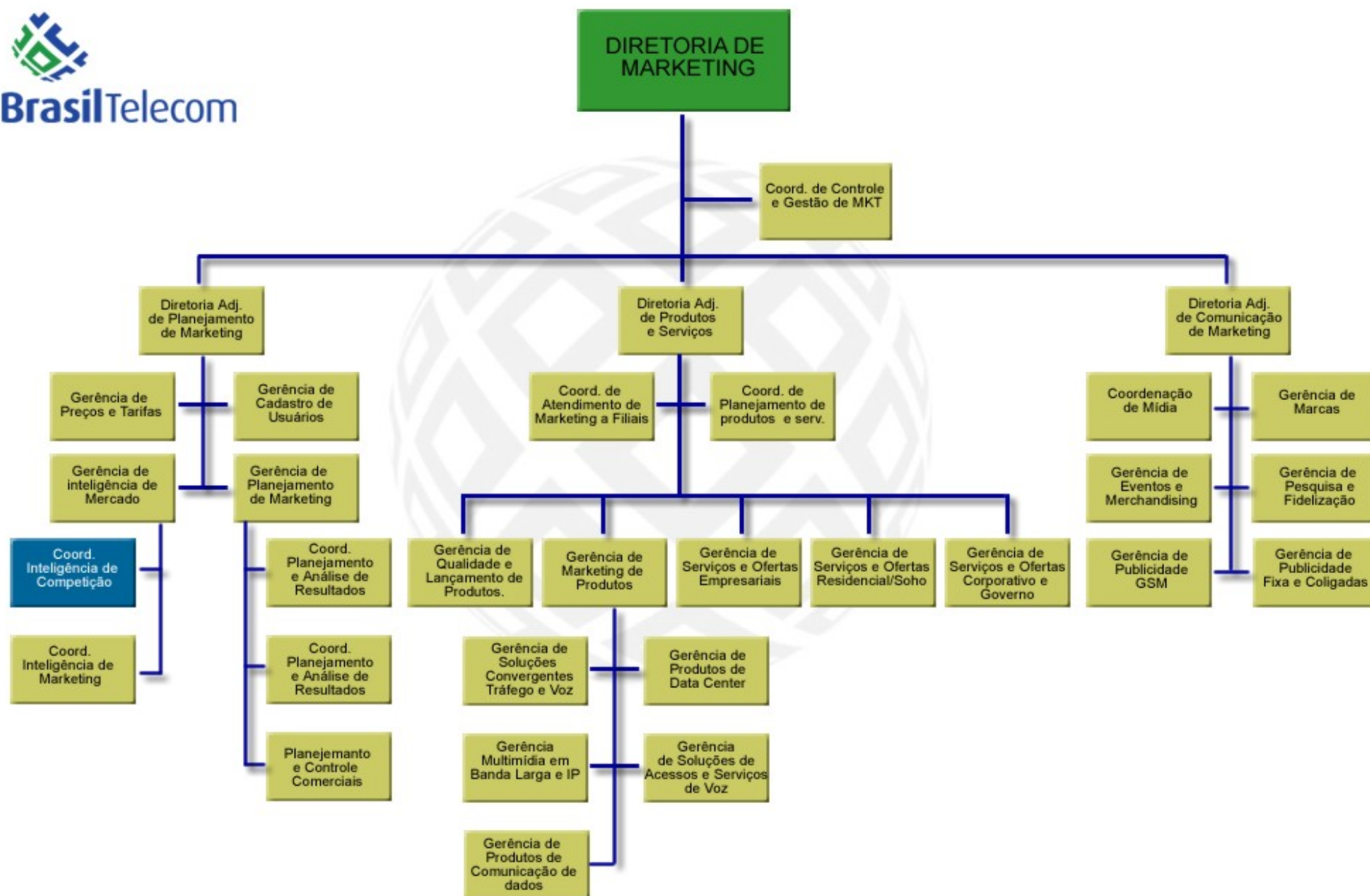
1.10.6. Estrutura de funcionamento

A Brasil Telecom possui uma grande estrutura de funcionamento, dividida em 13 estados e com 10 filiais mais 2 coligadas, sendo que as 10 filiais são advindas da privatização do sistema Telebrás. As empresas que foram montadas com a privatização do Sistema Telebrás, são chamadas *Incombents*, ou concessionárias de serviço de telefonia pública.

Cada filial possui sua estrutura própria, com diretoria e gerências próprias, possui poder de admitir ou demitir funcionários, sem prévia autorização da matriz, sediada em Brasília/DF.

Segue Organograma da Brasil Telecom para demonstração da área onde o projeto INFOPORTAL está sendo implantado.

FIGURA 1 - Organograma da Brasil Telecom – Diretoria de Marketing



Fonte: Brasil Telecom

1.10.7. Descrição do Projeto: Infoportal

A Diretoria de Marketing, em conjunto com a Coordenação de Inteligência de competição, elaboraram uma ferramenta corporativa, utilizando a *intranet* como meio e visual *web* amigável para iniciar uma mudança na cultura organizacional da Brasil Telecom. Essa ferramenta foi moldada sobre os principais conceitos de inteligência competitiva de mercado, gestão da informação e marketing.

Com início no mês de fevereiro de 2005, uma empresa terceira foi contratada para desenvolvimento tecnológico da ferramenta, em parceria com a área de Tecnologia da Informação da própria empresa.

Como é referenciado no cronograma, os primeiros processos para construção da ferramenta, foram voltados para entrevistas com os idealizadores da ferramenta, para que o projeto fosse documentado para a construção do sistema sobre metodologia PMI (*Project Management Institut*), ou Instituto de Gestão de projetos, o mais conceituado do mundo.

As entrevistas foram focadas na discussão das necessidades dos sistema, e as possibilidades tecnologias, sempre levando em conta o montante disponível para a construção total do projeto.

A primeira fase, chamada de Especificação dos Requisitos, durou aproximadamente 4 semanas de reuniões diárias, entre a área de Inteligência Competitiva, a área de TI da Brasil Telecom e a empresa contratada.

A segunda fase, chamada de análise das especificações durou 3 semanas, sendo que durante este tempo, todas as funcionalidades, informações de entrada e saída do portal, níveis de acesso e definição das fontes de acesso foram descritos passo a passo em todos os detalhes. Esta fase, tem como objetivo mapear todas as variáveis solicitadas, sendo assim, um documento formal para evitar possíveis desvios futuros no escopo do projeto.

A fase do próprio projeto, teve duração de 2 semanas, onde a contratada estava responsável em construir uma forma visual dos conceitos descritos e documentados nas fases anteriores. A saída deste trabalho foi resultante em uma demonstração visual de um protótipo com todas as funcionalidades que farão a intermediação entre os *inputs* e *outputs* das áreas provedoras e consumidoras e de informação.

A fase de implementação é a maior de todas, já que todos os conceitos definidos na fase de especificação de requisitos, é colocado em prática, programada na linguagem especificada, e colocada para funcionar, em ambiente real e com a obrigação de apresentar resultados, diferentemente da fase de entrega dos protótipos, que não geram dinamismo algum, apenas uma navegação simples e estática dos conceitos. A fase de implementação, tem como prioridade estabelecer quais são os grandes agentes de risco para o projeto e quais os facilitadores para alcançar o sucesso do portal.

As macrofuncionalidades e suas funcionalidades específicas, são as principais informações do portal, tanto para quem gera as informações, quanto para quem busca. As macrofuncionalidades e suas funcionalidades, não serão

descritas por motivo de confidencialidade com a Brasil Telecom, em se tratando de informações estratégicas e táticas para o desenvolvimento das atividades que interferem diretamente no resultado da empresa.

O projeto hoje, está em fase de testes de qualidade de navegação, aceitação visual e entendimento verificação se está em conformidade com o que foi solicitado, e o que foi especificado no documento de análise dos requisitos.

1.10.8. As Oportunidades

As oportunidades que acercam o projeto INFOPORTAL são muitas, iniciando no sensível aumento de capilaridade das informações que são cruciais para a tomada de decisão em todos os níveis da Brasil Telecom.

A uniformidade, que através do INFOPORTAL, será evidente, evitando assim, desvios nas fontes ou no tratamento dos informações antes das análises.

A área de Inteligência Competitiva ganha assim forte visibilidades dentro da Brasil Telecom, permeando um novo conceito que muda a cultura de disseminação das informações, e assume claramente um papel estratégico e tático para todas as diretorias. Sendo a pioneira na elaboração dessa ferramenta, a Brasil Telecom consegue assim se munir para usar como poder de barganha a suas experiência junto as empresas que fazem benchmarking como forma de troca de conhecimentos.

1.10.9. Metodologia de Trabalho

- Desenvolvimento do Portal IC segundo a Metodologia de PMI – Project Management Institute (fases de especificação funcional, análise, prototipação, projeto, implementação, testes, homologação e implantação).
- Manual do Usuário
- Exclusões
- Treinamento

1.10.10. Cronograma do Infoportal

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	February	March	April	May	June
1	Portal IC	17,6 wks	Mon 14/2/05	Wed 15/6/05					
2	FASE 1 - Especificação de Requisitos	4 wks	Mon 14/2/05	Fri 11/3/05					
3	FASE 2 - Análise	3 wks	Mon 28/2/05	Fri 18/3/05					
4	FASE 3 - Projeto	2 wks	Mon 14/3/05	Fri 25/3/05					
5	FASE 4 - Implementação	9 wks	Mon 28/3/05	Fri 27/5/05					
6	MACROFUNCIONALIDADES 1	4 wks	Mon 28/3/05	Fri 22/4/05					
7	Importação de Arquivos	4 wks	Mon 28/3/05	Fri 22/4/05					
8	Telas de Consulta	2 wks	Mon 28/3/05	Fri 8/4/05					
9	Importação de Documentos	4 wks	Mon 28/3/05	Fri 22/4/05					
10	MACROFUNCIONALIDADE 2	3 wks	Mon 28/3/05	Fri 15/4/05					
11	Telas de Entrada/Consulta	3 wks	Mon 28/3/05	Fri 15/4/05					
12	MACROFUNCIONALIDADE 3	4 wks	Mon 28/3/05	Fri 22/4/05					
13	Importação de Arquivos	2 wks	Mon 11/4/05	Fri 22/4/05					
14	FUNCIONALIDADE –1	3 wks	Mon 28/3/05	Fri 15/4/05					
15		2 days	Mon 18/4/05	Tue 19/4/05					
16	FUNCIONALIDADE – 2	1 day	Wed 20/4/05	Wed 20/4/05					
17		2 days	Thu 21/4/05	Fri 22/4/05					
18	FUNCIONALIDADE – 3	1 wk	Mon 18/4/05	Fri 22/4/05					
19		1 wk	Mon 28/3/05	Fri 1/4/05					
20	MACROFUNCIONALIDADE 4	3 wks	Mon 25/4/05	Fri 13/5/05					
21	Importação Arquivos	2 wks	Mon 25/4/05	Fri 6/5/05					
22	Tela para exibição das informações	3 wks	Mon 25/4/05	Fri 13/5/05					
23	Telas para ajustes das informações importadas - gr	1 wk	Mon 9/5/05	Fri 13/5/05					
24	MACROFUNCIONALIDADE 5	5 wks	Mon 25/4/05	Fri 27/5/05					
25	MACROFUNCIONALIDADE 6	5 wks	Mon 25/4/05	Fri 27/5/05					
26	Segurança (Padrões BrT)	4 wks	Mon 25/4/05	Fri 20/5/05					
27	FASE 5 - Testes	4 wks	Mon 9/5/05	Fri 3/6/05					
28	FASE 6 - Homologação	1 wk	Mon 6/6/05	Fri 10/6/05					
29	FASE 7 - Implantação	1 wk	Thu 9/6/05	Wed 15/6/05					

FIGURA 2 – Cronograma do Infoportal

1.10.11. Considerações Finais

O trabalho desenvolvido até o momento, já demonstra o grau de importância para a Brasil Telecom do investimento que foi feito e dos resultados que já são sentidos antes mesmo da implantação final do INFOPORTAL. Como todo projeto, as dificuldades, desentendimentos e ajustes fazem parte da complexa atividade que é modificar a forma de pensar e visualizar as informações pelas pessoas, tanto as que estão diretamente envolvidas com o projeto, quanto as demais que não sentiram na pele as dificuldades do dia-a-dia mas sentem a real importância de tudo o que foi feito.

1.10.12. Limitação do método

O objetivo do trabalho se restringe na demonstração dos conceitos aplicados na elaboração do projeto, estudo de caso em questão, mas sem focar nos resultados da implantação de uma nova cultura organizacional. Os resultados só serão visíveis após a implantação final e o lançamento da ferramenta na matriz da Brasil Telecom e em todas as suas filiais e coligadas.

A data prevista para entrega final se mantém na primeira semana de agosto de 2005, sendo assim 2 meses após o término desta demonstração do projeto.

Segundo o cronograma pós-projeto, a avaliação final será feita na primeira semana de outubro de 2005, 2 meses após o início real do uso da ferramenta pelos usuários finais, em todas as áreas e filiais da empresa.

3. Cronograma do Trabalho

TABELA 3 - Descrição do cronograma dos trabalhos

Descrição	14/02/2005 (D)	
	Data de Início	Data de Término
Trabalho Total		
Definição do tema	D+4	D+10
Aprovação do tema pela organização	D+14	D+20
Especificação dos Requisitos	D+21	D+20
Análise do projeto	D+41	D+50
Descrição do projeto	D+51	D+60
Definição do problema	D+60	D+63
Relevância do estudo	D+63	D+65
Definição dos objetivos	D+66	D+70
Pesquisa Científica	D+30	D+80
Definição da metodologia	D+81	D+84
Referencial Teórico	D+50	D+80
União dos dados	D+81	D+84
Formatação do trabalho	D+85	D+99
Conclusão final	D+100	D+106

4. Conclusão

A metodologia aplicada na construção do Infoportal, demonstrou ser suficiente para agregar os valores solicitados na demonstração dos resultados e apresentar os principais conceitos de gestão da informação, marketing, e inteligência competitiva de mercado, com isso existe uma grande possibilidade, ainda não verificada pelo portal ainda não ter sido lançado, de que as mudanças na cultura organizacional seja alavancada com sucesso, já que a ferramenta foi construída de uma forma que o usuário final fique dependente das informações contidas no Infoportal, e seja estimulado todos os dias a utilizar a ferramenta, através de programas de incentivo ou de crescimento dentro da própria Brasil Telecom.

Possivelmente, este estudo de caso, é um dos pioneiros, já que a tecnologia que construiu o portal é a de ponta, utilizando métricas de construção de sistema inovadoras, alavancada pela metodologia PMI.

É fato que esta experiência será copiada por outras empresa, mas a idéia central ficará sempre como propriedade industrial do conhecimento aplicado na elaboração de todo o projeto.

Os profissionais que trabalham com gerenciamento de projeto, podem obter um crescimento sensível, tanto do ponto de vista de gestão de projetos, quanto no tratamento direto como pessoas de vários níveis dentro da organização. O medo de estar em uma reunião com um diretor não existe mais, desde que percebi que

todos estamos ali para um resultado em comum, e por ser o foco centralizador do status do projeto, eu seria questionado a todo o momento por várias pessoas.

5. Bibliografia

- BEUREN, Ilse Maria. Gerenciamento da Informação. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.
- MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. Gerenciamento Estratégico da Informação. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1994.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.
- BETTIS, R.A. & HITT, M.A. The new competitive landscape Strategic Management Journal, 16, p.7-9, 1995.
- BORGES, M.E.N. e& CAMPELLO. B.S. A Organização da Informação para Negócios no Brasil. Perspect. Cienc. Inf., (2), 2, p.149-161, jul-dez 1997.
- CALOF, J. Increasing your CIQ: The competitive Intelligence Edge. The 1998 Economic & Technology Development Journal of Canada (online). Disponível na Internet: <http://www.edco.on.ca/journal/item22.htm>.
- DRUCKER, P.F. As novas realidades no Governo e na política, na economia e nas empresas na sociedade e na visão do mundo. São Paulo: Pioneira, 1991.
- DUGAL, M. CI Product Line: A tool for enhancing user acceptance of CI Competitive Intelligence Review (9), 2, p.17-25, Summer 1998.

- KAHANER, L. Competitive intelligence; from black ops to boardrooms – how businesses gather, analyse, and use information to succeed in the global marketplace. New York: Simon & Schuster, 1996.
- KELLEY, W. Marketing Intelligence: The management of marketing information, London: Staple Press, p.2, 1968.
- RUHLI, E. & SACHS, S. Challenges for Strategic Competitive Intelligence at the Corporate Level. Competitive Intelligence Review (8), 4, p.54- 64, 1997.
- TYSON, K. W. M. The complete guide to competitive intelligence, chapter 1, 1998.
- ZANASI, A. Competitive Intelligence through Data Mining public sources. Competitive Intelligence Review (9), 1, p.44- 54, 1998.
- FULD, L. The new competitor intelligence; the complete resource for finding, analysing, and using information about your competitors. New York: J. Wiley & Sons, 1995.
- PORTER, A.L. & DETAMPEL, M.J. Technology opportunity analysis. Technological Forecasting and Social Change, 48: 237-55, 1995.
- PORTER, M. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.