

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Fábio Luiz de Carvalho Rios

**UMA PROPOSTA DE REQUISITOS PARA UM SOFTWARE
DE APOIO AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA**

**PORTO ALEGRE
2010**

Fábio Luiz de Carvalho Rios

**UMA PROPOSTA DE REQUISITOS PARA UM SOFTWARE
DE APOIO AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Raquel Janissek-Muniz

Porto Alegre

2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

REITOR: Prof. Dr. Carlos Alexandre Netto

VICE-REITOR: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DIRETORA: Profª Marisa Ignez dos Santos Rhoden

VICE-DIRETOR: Gilberto de Oliveira Kloeckner

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

COORDENADORA: Profª. Drª. Carmem Lígia Lochins Grisci

COORDENADOR-SUBSTITUTO: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R586p Rios, Fábio Luiz de Carvalho

Uma proposta de requisitos para um software de apoio ao processo de inteligência / Fábio Luiz de Carvalho Rios. – 2010.

240 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

“Orientadora: Profª. Drª. Raquel Janissek-Muniz”.

1. Modelos de inteligência. 2. Software de inteligência. 3. Gestão da informação. I. Título.

CDU 681.3

Ficha elaborada pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração UFRGS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

R. Washington Luiz, 855 Prédio 13701 - Campus Centro

Porto Alegre – RS - 90010-460

Fone: 55 51 3308 3536 Fax: 55 51 3308 3991

E-mail: especializacao@ea.ufrgs.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova a dissertação intitulada “Uma proposta de requisitos para um software de apoio ao processo de inteligência” elaborada por Fábio Luiz de Carvalho Rios, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração:

Prof. Henrique Mello Rodrigues de Freitas

Prof^a. Ângela Freitag Brodbeck

Prof^a. Cristina Dai Pra Martens

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a minha esposa, Raíssa Gomes Moreira Rios, por aceitar a minha ausência e sempre me apoiar nos momentos de dificuldade, entendendo a importância que este mestrado tem pra mim.

A minha amiga e orientadora, Professora Dr^a. Raquel Janissek-Muniz, pela incansável dedicação e pelo constante suporte para a realização deste trabalho.

A minha família (avós, pais, irmãos, tios, tias, primos, primas e sobrinha) que compreendeu quando eu estive ausente das festas e das confraternizações para a realização deste trabalho. Agradecimentos especiais ao meu primo Leonardo Ramos Rios, que me disse o que eu precisava ouvir em todas as horas certas. Também a minha irmã, Thaís de Carvalho Rios, que me ajudou sobremaneira nesta etapa final.

Ao Professor Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas pelo apoio incondicional e pela amizade fraternal que levo da Escola de Administração para o mundo.

Aos Professores Dr^a. Ângela Freitag Brodbeck, Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada e Dr^a. Lilia Maria Vargas pelas riquíssimas aulas desta fabulosa Escola de Administração da Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul.

A todos os colegas da turma de Mestrado e Doutorado de 2008, sobretudo os da área de Sistemas de Informação e Apoio à Decisão.

À Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul, grandíssima viabilizadora deste mestrado.

Às pessoas que me ajudaram a concretizar este trabalho: Dr^a. Elisabeth Gomes, Dr. Humbert Lesca, Dr^a. Raquel Janissek-Muniz, Eduardo Lapa, Samuel Molina, Ronald Lopes, Rodrigo Mazuchowski, Denise Franco, Piero Torres e Antony Kozlowski Filho.

À Plugar que me incentivou neste mestrado, permitindo que eu dedicasse meu horário comercial em inúmeras vezes para frequentar as aulas e para fazer esta dissertação.

A todos os lembrados aqui e aos esquecidos que cooperaram de alguma forma nessa jornada, o meu muito obrigado.

RESUMO

A Revolução Industrial pode ser considerada o estopim para o aumento da competição. Desde que se iniciou a produção em escala e mais de uma fábrica passou a produzir o mesmo produto, a necessidade pelo acompanhamento do que os concorrentes estão fazendo, do que os clientes estão querendo, e de outras questões relacionadas ao ambiente, a competição só aumentou. No início dos anos 2000, começaram a surgir, com mais ênfase no Brasil, metodologias que vão ao encontro deste olhar para o ambiente externo, denominadas metodologias de inteligência. São inúmeras. Ao mesmo tempo, com o advento da Internet, cada vez mais, informações estão disponíveis para proporcionar o acompanhamento do que está acontecendo em cada um dos ambientes de competição onde as organizações estão inseridas. Desta forma, levando-se em consideração as metodologias de inteligência disponíveis e as premissas sobre grandes volumes de informações para acompanhamento dos ambientes de competição, faz sentido imaginar que um software que apoie esse cenário, contribui. Entretanto, quais requisitos funcionais um software de apoio ao processo de inteligência deveria ter? Esta e outras questões estão colocadas como objetivos deste trabalho. Através de extensa pesquisa bibliográfica na área de administração de empresas e entrevistas em profundidade com quatro especialistas e cinco profissionais em inteligência, puderam-se identificar estas funcionalidades de tecnologia e, ao final deste estudo, propor uma relação de requisitos funcionais de software capaz de contribuir para este importante processo executado nas principais organizações brasileiras.

Palavras-chave: Tecnologia de Informação. Software. Metodologias de Inteligência. Processo de Inteligência. Inteligência Competitiva.

ABSTRACT

The industrial revolution may be viewed as the spark that triggered the escalating of competition among companies. Ever since the advent of mass production and the ensuing manufacturing of similar, if not, exactly the same products, by different manufacturers has lead to the increasing need to monitor the activities of competitors, customer's needs, and other matters related, in one way or another, to the competitive environment. The early 2000's witnessed the birth of innumerable models, later denominated intelligence methodologies, that target the monitoring of a company's external environment. Parallel to this, the growth of the Internet lead to greater amounts of information capable of providing deeper understanding of the state and events occurring in the competitive environments in which a company acts as a player. Thus, given the diversity of intelligence methodologies and the availability of vast amounts information that can be used to track the competitive environment, it is impelling to assume that an adequate software technology could be of significant help in such a scenario. However, what functionalities or features should a software technology have to effectively support a competitive intelligence effort? This and other questions are dealt and are the object of this study. Through extensive bibliographic research in the area of business administration, and in-depth interviews of four experts and five acting professionals in intelligence, it was possible to identify key technology features and, as result of this study, present a proposal for a functional requirements check-list for a software capable of supporting such an important process carried out presently in major Brazilian organizations.

Key-words: Information Technology. Software. Intelligence Methodologies. Intelligence Process. Competitive Intelligence. Business Intelligence

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	– Desenho de Pesquisa	26
Figura 02	– Ciclo de Inteligência Competitiva proposto por Gomes	45
Figura 03	– Esquema de mapa das necessidades de inteligência	46
Figura 04	– Ciclo de Inteligência proposto por Fuld	56
Figura 05	– Informações Dispersas & Sinais Fracos	61
Figura 06	– Método L.E.SCAnning	62
Figura 07	– O conceito do Puzzle.....	74
Figura 08	– Tipologia de links.....	75
Figura 09	– Exemplo de resultado do método Puzzle	76
Figura 10	– Processo de definição de requisitos	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	–	Relação de softwares disponíveis no mercado	19
Quadro 02	–	Quadro-resumo dos conceitos inteligência por enfoque	39
Quadro 03	–	Cases de estruturação de área de IC	43
Quadro 04	–	KITs e KIQs x Informações	48
Quadro 05	–	Modos de Captação	69
Quadro 06	–	Agrupamento das etapas do processo de inteligência	79
Quadro 07	–	Atividades do ciclo de Gomes e requisitos	85
Quadro 08	–	Atividades do ciclo de Fuld e requisitos	85
Quadro 09	–	Atividades do ciclo de Lesca e requisitos	87
Quadro 10	–	Requisitos para um software de inteligência	89
Quadro 11	–	Requisitos de software do relatório de inteligência da Fuld	90
Quadro 12	–	Modelo preliminar de requisitos	92
Quadro 13	–	Modelo intermediário de requisitos	93
Quadro 14	–	Roteiro revisado para as entrevistas em profundidade	94
Quadro 15	–	Trechos das entrevistas dos especialistas I	96
Quadro 16	–	Trechos das entrevistas dos especialistas II	98
Quadro 17	–	Trechos das entrevistas dos profissionais I	99
Quadro 18	–	Trechos das entrevistas dos profissionais II	101
Quadro 19	–	Trechos das entrevistas sobre sensibilização de colaboradores.....	102
Quadro 20	–	Trechos das entrevistas sobre e-learning.....	103
Quadro 21	–	Trechos das entrevistas sobre objetivos sobre uma área de inteligência.....	103
Quadro 22	–	Trechos das entrevistas sobre registros de fontes de informação.....	103
Quadro 23	–	Trechos das entrevistas sobre inclusão de variáveis sobre o ambiente de competição da organização	104
Quadro 24	–	Trechos das entrevistas sobre funcionalidade para cadastramento.....	104
Quadro 25	–	Trechos das entrevistas sobre questionamento de formação dos KITs e KIQs.....	105
Quadro 26	–	Trechos das entrevistas sobre cadastramento de KITs e KIQs	106
Quadro 27	–	Trechos das entrevistas sobre cadastramento de fontes de informação.....	107

Quadro 28	– Trechos das entrevistas sobre estimular o processo de inteligência.....	107
Quadro 29	– Trechos das entrevistas sobre sugestão de fontes de informação.....	108
Quadro 30	– Trechos das entrevistas sobre solicitação de informação.....	108
Quadro 31	– Trechos das entrevistas sobre fórum de discussão no portal para discussão.....	108
Quadro 32	– Trechos das entrevistas sobre cadastramento dos dados dos usuários.....	109
Quadro 33	– Trechos das entrevistas sobre cadastramento de atores, temas, alvo e relação de membros envolvidos no processo.....	109
Quadro 34	– Trechos das entrevistas sobre busca interna de repositórios de informações.....	110
Quadro 35	– Trechos das entrevistas sobre busca externa de fontes web....	110
Quadro 36	– Trechos das entrevistas sobre monitoramento de alterações em websites	111
Quadro 37	– Trechos das entrevistas sobre varredura da web.....	111
Quadro 38	– Trechos das entrevistas sobre filtro automático.....	111
Quadro 39	– Trechos das entrevistas sobre relevância e validação de documentos.....	112
Quadro 40	– Trechos das entrevistas sobre sumarização dinâmica de artigos e documentos	112
Quadro 41	– Trechos das entrevistas sobre categorização automática das informações.....	112
Quadro 42	– Trechos das entrevistas sobre habilidade para catalogar e arquivar documentos.....	113
Quadro 43	– Trechos das entrevistas sobre gestão de formatos de informações secundárias.....	113
Quadro 44	– Trechos das entrevistas sobre gestão de formatos de informações primárias.....	113
Quadro 45	– Trechos das entrevistas sobre ficha de captação para registro das informações.....	114
Quadro 46	– Trechos das entrevistas sobre formulário para estabelecer uma lista de ações	114
Quadro 47	– Trechos das entrevistas sobre disparo de informações para contribuição.....	114
Quadro 48	– Trechos das entrevistas sobre apoio para análise de informações.....	115
Quadro 49	– Trechos das entrevistas sobre apoio sumarização de informações.....	116
Quadro 50	– Trechos das entrevistas sobre <i>workflow</i>	116
Quadro 51	– Trechos das entrevistas sobre categorização manual das informações.....	116
Quadro 52	– Trechos das entrevistas sobre organização das informações...	117

Quadro 53	–	Trechos das entrevistas sobre relações entre as informações..	117
Quadro 54	–	Trechos das entrevistas sobre modelos de SWOT.....	117
Quadro 55	–	Trechos das entrevistas sobre informações em ordem cronológica.....	118
Quadro 56	–	Trechos das entrevistas sobre relacionamento entre entidades	118
Quadro 57	–	Trechos das entrevistas sobre mineração de textos.....	118
Quadro 58	–	Trechos das entrevistas sobre relação de análise com dados quantitativos	119
Quadro 59	–	Trechos das entrevistas sobre envio de e-mails e newsletters..	119
Quadro 60	–	Trechos das entrevistas sobre relatórios finais de inteligência..	120
Quadro 61	–	Trechos das entrevistas sobre relatórios padronizados e customizáveis.....	120
Quadro 62	–	Trechos das entrevistas sobre possibilidade de relacionar e exportar relatórios.....	121
Quadro 63	–	Trechos das entrevistas sobre relatórios em múltiplos formatos.....	121
Quadro 64	–	Trechos das entrevistas sobre agendar as entregas dos produtos.....	121
Quadro 65	–	Trechos das entrevistas sobre receber o produto de inteligência por e-mail.....	122
Quadro 66	–	Trechos das entrevistas sobre fórum de discussão.....	122
Quadro 67	–	Modelo Proposto Prévio de Requisitos para um Software de Inteligência	129
Quadro 68	–	Requisitos reescritos em linguagem genérica	131
Quadro 69	–	Modelo Proposto de Requisitos para um Software de Inteligência.....	133
Quadro 70	–	Trechos das entrevistas dos profissionais III	136

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABRAIC	Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva
BI	Business Intelligence
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GIANTI	Grupo de Pesquisa da Gestão do Impacto da Adoção de Novas Tecnologias de Informação
IC	Inteligência Competitiva
IE ²	Inteligência Empresarial Estratégica
IEA	Inteligência Estratégica Antecipativa
IEm	Inteligência Empresarial
IEO	Inteligência Estratégica Organizacional
IN	Inteligência de Negócio
IO	Inteligência Organizacional
KIT	Key Intelligence Topic
KIQ	Key Intelligence Question
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity, Threats (Força, Fraqueza, Oportunidade, Ameaça)
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	PROBLEMÁTICA.....	17
1.2	JUSTIFICATIVA.....	17
1.3	METODOLOGIA.....	20
1.4	QUESTÃO DE PESQUISA.....	21
1.5	OBJETIVOS.....	21
1.5.1	Objetivo Geral.....	21
1.5.2	Objetivos Específicos.....	21
2	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	23
2.1	ENQUADRAMENTO DA PESQUISA.....	23
2.2	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	24
2.2.1	Pesquisa Bibliográfica.....	26
2.2.2	Conceitos de Inteligência.....	27
2.2.3	Detalhamento de Três Modelos de Inteligência.....	27
2.2.4	Consolidação em Modelo Único de Inteligência.....	28
2.2.5	Conceito de Requisito de Software.....	28
2.2.6	Modelo Preliminar de Requisitos para um Software de Inteligência.....	28
2.2.7	Validação do Modelo com Especialistas de Inteligência.....	29
2.2.8	Modelo Intermediário de Requisitos para um Software de Inteligência.....	29
2.2.9	Validação do Modelo com Profissionais de Inteligência.....	30
2.2.10	Modelo Proposto de Requisitos para um Software de Inteligência.....	30
3	A INTELIGÊNCIA NA LITERATURA ACADÊMICA BRASILEIRA....	32
3.1	INFORMAÇÃO, GESTÃO DA INFORMAÇÃO E AMBIENTE EXTERNO.....	32
3.2	CONCEITOS DE INTELIGÊNCIA.....	33
3.2.1	Inteligência Empresarial.....	33
3.2.2	Inteligência Empresarial Estratégica.....	34
3.2.3	Inteligência Competitiva.....	34
3.2.4	Inteligência Estratégica Organizacional.....	36

3.2.5	Inteligência Estratégica Antecipativa.....	36
3.2.6	Inteligência de Negócio ou Business Intelligence.....	37
3.2.7	Enfoque de inteligência deste estudo.....	38
3.3	MODELO BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	40
3.3.1	Construção do Processo de Inteligência Competitiva.....	41
3.3.2	Ciclo de Inteligência Competitiva.....	44
3.3.2.1	Identificação das Necessidades de Inteligência.....	45
3.3.2.2	Identificação das Necessidades de Informação.....	48
3.3.2.3	Coleta e Armazenamento de Informações.....	49
3.3.2.4	Análise de Informações.....	50
3.3.2.5	Disseminação de Produtos de Inteligência.....	51
3.3.2.6	Avaliação de Produtos de Inteligência.....	51
3.4	MODELO AMERICANO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	53
3.4.1	Construção do Processo de Inteligência Competitiva.....	53
3.4.2	Ciclo de Inteligência Competitiva.....	56
3.4.2.1	Planejamento e Direção.....	57
3.4.2.2	Coleta de Informações Publicadas.....	57
3.4.2.3	Coleta de Informações Primárias.....	58
3.4.2.4	Análise e Produção.....	58
3.4.2.5	Relatório e Informação.....	59
3.5	MODELO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA.....	59
3.5.1	Construção do Processo de Inteligência Estratégica Antecipativa.....	60
3.5.2	Ciclo de Inteligência Estratégica Antecipativa.....	62
3.5.2.1	Animação.....	64
3.5.2.2	Escolha do Domínio de Aplicação.....	65
3.5.2.3	Definição de Alvo.....	66
3.5.2.4	Coleta e Captação de Informações.....	69
3.5.2.5	Repasse de Informações.....	70
3.5.2.6	Seleção de Informações.....	70
3.5.2.7	Armazenamento de Informações.....	72

3.5.2.8	Criação Coletiva de Sentido.....	73
3.5.2.9	Difusão e Acesso.....	76
3.6	MODELO DE INTELIGÊNCIA NA VISÃO DOS TRÊS MODELOS.....	77
3.7	CONCEITO DE REQUISITO DE SOFTWARE.....	79
3.8	REQUISITOS PARA UM SOFTWARE DE INTELIGÊNCIA.....	83
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	95
4.1	SOBRE A CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA.....	102
4.2	SOBRE A OPERACIONALIZAÇÃO DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA.....	105
4.2.1	Planejamento da Demanda de Inteligência.....	105
4.2.2	Coleta de Informações para Produção de Inteligência.....	110
4.2.3	Análise e Produção de Inteligência.....	115
4.2.4	Disseminação de Relatório de Inteligência.....	119
4.2.5	Avaliação de Relatório de Processo de Inteligência.....	122
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	134
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	138
	BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	149
	ANEXO A - Entrevista do especialista 1 e da especialista 2 sobre como se roda um processo de inteligência?.....	152
	ANEXO B - Entrevista do especialista 3 (traduzida pela especialista 4) sobre como se constrói um processo de inteligência e como se roda esse processo?.....	176
	ANEXO C - Entrevista do especialista 4 sobre como se constrói um processo de inteligência e como se roda esse processo?.....	180
	ANEXO D - Entrevista do profissional 1 sobre como se constrói um processo de inteligência? e como se roda esse processo?.....	188
	ANEXO E - Entrevista do profissional 2 sobre como se constrói um processo de inteligência? e como se roda esse processo?.....	203
	ANEXO F - Entrevista do profissional 3 sobre como se constrói um processo de inteligência? e como se roda esse processo?.....	213
	ANEXO G - Entrevista do profissional 4 sobre como se constrói um processo de inteligência? e como se roda esse processo?.....	223
	ANEXO H - Entrevista do profissional 5 sobre como se constrói um processo de inteligência? e como se roda esse processo?.....	235

1 INTRODUÇÃO

A importância da informação nas organizações tem sido tema recorrente de pesquisas, palestras, conferências e consultorias. Vivemos a chamada era da informação. Neste contexto, Marchand, Kettinger e Rollins (2004) dizem que a informação é vista como principal recurso das organizações, a verdadeira diferenciação. Um dos indicativos da importância do tema gestão da informação no Brasil é o crescimento no número de artigos publicados do período 1997-2000 (6) para o período 2001-2004 (13), segundo levantamento de Lunardi, Rios e Maçada (2005). É provável que um novo estudo, englobando o período de 2005 a 2008, apresente também um crescimento no número de artigos sobre gestão da informação.

Dentro da preocupação com a gestão da informação, um tipo específico de monitoramento, que analisa o ambiente externo às organizações, tem chamado muita atenção de empresários e acadêmicos no Brasil. Trata-se da inteligência aplicada ao ambiente de negócios. A inteligência faz parte da gestão da informação de uma organização, uma vez que se preocupa com o ambiente externo, um dos ambientes da gestão da informação apontados por Davenport (1998).

No Brasil, a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC), fundada em 15 de abril de 2000, fomenta as práticas desta metodologia. Conforme a ABRAIC (2009), a entidade, que possui cerca de 1500 associados no País, oferece um portal na Internet com atividades, notícias, cursos, informativos e eventos, fóruns, oficinas, congressos ibero-americanos e lançou em 2008 um Programa de Certificação Profissional em Inteligência Competitiva.

Além da ABRAIC, inúmeras empresas privadas, entidades e universidades vêm promovendo palestras, seminários, cursos, grupos de pesquisa, entre outras atividades de fomento às práticas de inteligência. Na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por exemplo, o Grupo de Pesquisa da Gestão do Impacto da Adoção de Novas Tecnologias de Informação (GIANTI) concentra estudos sistemáticos sobre inteligência estratégica antecipativa, outra metodologia com foco na análise do ambiente de negócios.

Percebe-se que as práticas de inteligência estão cada vez mais difundidas para tornar as organizações mais competitivas e melhor preparadas para avançar

em seus ambientes de competição, o que torna fundamental fomentar estas metodologias nas organizações brasileiras.

1.1 PROBLEMÁTICA

Para a realização de um processo de inteligência, faz-se fundamental a utilização de informações. Para Miller (2002), estas informações podem ser notícias de jornais e revistas, entrevistas com especialistas, bancos de dados corporativos, pesquisas de mercado, contatos com fornecedores e Internet.

Entretanto, o advento da Internet elevou substancialmente o volume de dados trafegados diariamente em torno de organizações no Brasil e no mundo. Em 2006, foram gerados 161 bilhões de gigabytes de informações digitais conforme a Isto é dinheiro (2007).

Por outro lado, mesmo com um número maior de informações, não há crescimento do número de profissionais responsáveis pela operacionalização do trabalho de coleta e análise nas organizações que possuem processos de inteligência estruturados. Segundo Marcial (2007), a maioria das empresas possui apenas um funcionário dedicado à atividade de inteligência.

Uma vez que informações são insumos para alimentar os processos de inteligência, como tratar dezenas, centenas e muitas vezes milhares de informações na cabeça dos poucos profissionais responsáveis por esta tarefa?

1.2 JUSTIFICATIVA

Uma forma de tratar dezenas, centenas e muitas vezes milhares de informações disponíveis para o processo de inteligência é usando a tecnologia da informação. Neste sentido, Tarapanoff (2001) afirma que para ter inteligência é preciso contar com uma infra-estrutura de telecomunicações como base, utilizar computadores e softwares. Mesmo sendo um processo essencialmente cognitivo e

que depende do raciocínio humano, algumas de suas etapas podem ter ganhos importantes através da utilização de tecnologia.

Neste sentido, um software de apoio ao processo de inteligência poderia apoiar organizações a estruturar suas demandas e identificar mais rapidamente eventuais ameaças e oportunidades para os seus negócios em meio a tantas informações. Com as etapas do processo de inteligência automatizadas, seus usuários teriam mais velocidade e produtividade no desenvolvimento de seus relatórios, estudos e planos de recomendação de inteligência.

Entretanto, para que um software possa apoiar no processo de inteligência, o mesmo deve ser desenvolvido sob a ótica clara de quais atividades deverá automatizar. Certamente, em um processo de inteligência, não serão todas. Ainda, neste sentido, de acordo com Krafta (2007), muitos dos fracassos de empresas em relação aos seus projetos de TI podem ser explicados pela lacuna existente entre a expectativa dos usuários em relação a um sistema de informação e quanto esta expectativa é de fato atendida pelo sistema.

Ao pesquisarmos os softwares de inteligência disponíveis no mercado, pudemos constatar que os mesmos não oferecem funcionalidades capazes de atender todas as premissas que imaginamos para um software completo de apoio ao processo de inteligência.

A relação de software que apuramos neste levantamento encontra-se listada abaixo:

Software	Empresa	Descrição
BrainEKP	TheBrain Technologies	Software de classificação automática de informações a partir de árvores informacionais. A ferramenta identifica relações e correlações entre termos, permitindo que o próprio usuário realize suas classificações.
e-Monitora	Plugar Informações Estratégicas	Software de apoio ao processo de inteligência, capaz de contribuir no armazenamento e no envio de informações. Possui recursos para permitir a categorização manual de conteúdos
EyeBot	Plugar Informações Estratégicas	Software de busca corporativa em grandes volumes de documentos. Possui funcionalidades para identificação automática de termos, relevância de pesquisa, entre outros recursos que oferecem velocidade na busca de informações.
Fast Enterprise Search	Microsoft	Software de busca corporativa em grandes volumes de documentos. Possui funcionalidades para identificação automática de termos, relevância de pesquisa, entre outros recursos que oferecem velocidade na busca de informações.
IDOL Platform	Autonomy	Software de busca corporativa em grandes volumes de documentos. Possui funcionalidades para identificação automática de termos, relevância de pesquisa, entre outros recursos que oferecem velocidade na busca de informações.
Knowledge Works	Cipher	Software de apoio a construção e a operacionalização de KITS e KIQs, variáveis relacionadas a metodologia americana de inteligência competitiva. Possui funcionalidades para a identificação automática de termos, sumarização e busca na Internet.
Plataforma Cortex Competitiva	Cortex Intelligence	Software de busca corporativa em grandes volumes de documentos. Possui funcionalidades para identificação automática de termos, relevância de pesquisa, entre outros recursos que oferecem velocidade na busca de informações.
SAPIC	Plugar Informações Estratégicas	Software de apoio ao processo de inteligência. Possui funcionalidades para apoiar na execução diária das etapas do processo de inteligência e alguns recursos para a identificação automática de termos e correlações.
Sphinx Léxica V5	Sphinx	Software para a criação e análise de pesquisa capaz de apoiar demandas de inteligência. Possui funcionalidades que permitem análise de conteúdo e análise léxica de maneira automática, facilitando a percepção de correlações entre grandes volumes de informações.
STRATEGY!	Strategy Software	Software de classificação automática e manual de informações para apoio a inteligência. Permite o cruzamento de dados e a geração de mais de 150 tipos de relatórios.
Tropes	Semantic Knowledge	Software de mineração de texto, sumarização e classificação automática de informações, capaz de ser aplicado em grandes volumes de documentos disponíveis em ambiente de acesso ao sistema.
Vantage Point	Vantage Point	Software de busca corporativa em grandes volumes de documentos. Possui funcionalidades para identificação automática de termos, relevância de pesquisa, entre outros recursos que oferecem velocidade na busca de informações.
Wincite LAN and Screen Design Module	Wincite	Software de busca corporativa, captura automática de informações disponíveis na Internet e geração de páginas para publicação e disseminação de informação. Possui alguns recursos de visualização de informações.

Quadro 01: Relação de softwares disponíveis no mercado

Fonte: elaborado pelo autor

Para evitar uma eventual falta de alinhamento entre o que demanda o processo, nesse caso, o processo de inteligência, e o que um software de apoio poderia oferecer, é importante um trabalho bem feito de levantamento de requisitos.

Segundo Azevedo Júnior e Campos (2008), o levantamento de requisitos é a etapa do desenvolvimento de sistemas de informação responsável por identificar e modelar as necessidades do negócio a serem atendidas pelos sistemas de informação.

Desta forma, faz-se necessário um forte trabalho de pesquisa sobre inteligência focada no ambiente externo contemplando literatura e um olhar sobre as práticas realizadas nas organizações.

1.3 METODOLOGIA

Considerando o crescimento de inteligência aplicada aos negócios como área de estudo e atuação, o presente trabalho busca melhorar o entendimento de todo o processo de inteligência ao lançar luzes sobre os principais conceitos existentes, investigando seus ciclos e práticas em cada uma de suas variáveis, proporcionando assim uma relação de requisitos funcionais capaz de nortear o desenvolvimento de um software de apoio ao processo de inteligência para o atendimento do mercado brasileiro.

Para atingir esse objetivo, os métodos de Pesquisa Bibliográfica e Entrevista em Profundidade foram eleitos. Através destes métodos buscou-se abordar os principais conceitos de inteligência, analisando seus ciclos e práticas para a proposição de uma relação de atividades importantes para a realização de seu processo. Da mesma forma, clarificou-se o conceito de requisito de software, a fim de se fazer um levantamento de requisitos, a partir destas atividades de inteligência, capaz de nortear o desenvolvimento de um software de apoio ao processo de inteligência. Para a validação destes requisitos de inteligência, foram realizadas entrevistas com especialistas em inteligência e com profissionais responsáveis por este processo em organizações brasileiras.

Esta metodologia teve a intenção de responder a questão de pesquisa proposta por este trabalho, apresentada a seguir.

1.4 QUESTÃO DE PESQUISA

De acordo com este contexto, a questão da pesquisa pode ser escrita da seguinte maneira:

Quais são os requisitos funcionais para um software que visa apoiar o processo de inteligência?

Para responder a questão foi definido o objetivo geral do estudo, estruturado de forma a estabelecer as etapas da pesquisa que irão responder a questão proposta.

1.5 OBJETIVOS

De modo a responder a questão proposta na pesquisa, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos, abaixo mostrados.

1.5.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é propor uma relação de requisitos funcionais para um software de apoio ao processo de inteligência.

1.5.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) identificar modelos de inteligência conforme literatura da área, selecionar os principais e detalhar seus ciclos;

- b) consolidar um modelo de inteligência a partir das etapas de cada um dos modelos;
- c) a partir deste modelo consolidado, gerar uma relação de requisitos funcionais para um software de inteligência com foco em ambiente externo;
- d) entrevistar especialistas e profissionais em inteligência para identificar os principais aspectos a serem observados em um software que apoiaria um processo de inteligência;
- e) analisar as opiniões emitidas nas entrevistas à luz dos requisitos de software para inteligência;
- f) gerar uma proposta de relação de requisitos funcionais para um software de inteligência com foco em ambiente externo.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Considerando a necessidade de realização a priori de um trabalho metodológico para atingir os objetivos específicos iniciais deste estudo, a saber: identificar modelos de inteligência conforme literatura da área, selecionar os principais e detalhar seus ciclos; e consolidar um modelo de inteligência a partir das etapas de cada um dos modelos; optou-se por estruturar a apresentação deste documento de forma inovadora. Assim, a metodologia de pesquisa é tratada antes da pesquisa bibliográfica, proporcionando uma leitura mais fluída e compreensível da evolução do trabalho como um todo, exatamente da forma como ele foi conduzido.

Desta forma, este capítulo descreve a metodologia de pesquisa utilizada no desenvolvimento deste estudo, visando atender aos objetivos da pesquisa. Para tal, optou-se pela pesquisa qualitativa e exploratória através de Pesquisa Bibliográfica e Entrevista em Profundidade.

2.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Oliveira (2007), a pesquisa qualitativa e exploratória não busca quantificar ou medir os eventos que estão sendo estudados, assim como não procura utilizar dados estatísticos como foco do processo de análise de um problema. Na abordagem qualitativa parte-se de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Desta forma, leva em consideração a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, através do contato direto do pesquisador com a situação estudada.

Os estudos exploratórios são utilizados para a geração de hipóteses e para a identificação de variáveis que devem ser incluídas na pesquisa. Segundo Révillion (2003), a pesquisa realizada com dados qualitativos é a principal metodologia utilizada nos estudos exploratórios e consiste em um método de coleta de dados

não-estruturado, baseado em pequenas amostras e cuja finalidade é promover uma compreensão inicial do conjunto do problema de pesquisa.

A pesquisa exploratória pode ser utilizada para os seguintes objetivos:

- a) aumentar a compreensão de um problema de pesquisa;
- b) apoiar na determinação de variáveis a serem consideradas num problema de pesquisa;
- c) verificar se pesquisas semelhantes já foram realizadas, quais os métodos utilizados e quais os resultados obtidos;
- d) identificar relações potenciais entre variáveis e estabelecer rumos para investigações posteriores mais rigorosas;
- e) investigar problemas do comportamento humano, identificar conceitos ou variáveis e sugerir hipóteses verificáveis.

Como entre as finalidades de uma pesquisa exploratória estão o apoio na determinação de variáveis a serem consideradas num problema de pesquisa e a identificação de relações potenciais entre estas variáveis, a principal característica dos métodos utilizados é a flexibilidade. De acordo com Révillion (2003), a medida que a investigação avança, o pesquisador deve ficar alerta no sentido de reconhecer as inter-relações entre as informações que são levantadas, buscando novas idéias.

Desta forma, os métodos de Pesquisa Bibliográfica e Entrevista em Profundidade foram eleitos para a operacionalização deste estudo, sendo abordados a seguir.

2.2 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

O método de Pesquisa Bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas e a revisão de literatura de obras e documentos que se relacionam com o tema pesquisado. De acordo com Mattos, Rossetto Júnior e Blecher (2003), em qualquer pesquisa exige-se a revisão de literatura, que permite conhecer, compreender e analisar os conhecimentos culturais e científicos já existentes sobre o assunto, tema ou problema investigado. Entretanto, também pode

ser realizada de forma independente, constituindo-se em pesquisa como trabalho científico original.

De Carvalho (2006) informa que a Pesquisa Bibliográfica se resume numa atividade de identificação e busca de inúmeras fontes de informação escrita para capturar dados a respeito de determinado tema. Numa Pesquisa Bibliográfica, a terceira fase deste método é intitulada compilação de informações ou documentação. A documentação consiste no armazenamento ordenado de informações coletadas em livros e outras fontes escritas, assim como qualquer material importante para a Pesquisa Bibliográfica. Em outras palavras, documentar é organizar o material identificado em livros e afins que possuem relevância significativa para a pesquisa desejada, diretamente associada ao objetivo do estudo.

Desta forma, a Pesquisa Bibliográfica resultou num modelo preliminar de pesquisa que foi validado com especialistas em inteligência e com profissionais de inteligência através de Entrevista em Profundidade. Conforme Malhotra (2001), a técnica de Entrevista em Profundidade é indicada para análises pessoais mais profundas que permitam livre troca de informação. É indicada para descobrir motivações, crenças, atitude e sensações subjacentes sobre um determinado tópico. Sua maior utilidade é verificada nos estudos exploratórios.

A técnica de Entrevista em Profundidade deve ser conduzida sem um questionário formal, mas a partir de um roteiro básico através do qual o entrevistado é influenciado a expressar-se livremente sobre os temas abordados. Somente dessa maneira é possível descobrir os fatores implícitos e determinantes nos fenômenos estudados.

A figura abaixo apresenta o desenho de pesquisa, explicitando métodos, técnicas e as 10 etapas que foram utilizadas para responder à questão de pesquisa e atender o objetivo geral e os objetivos específicos.

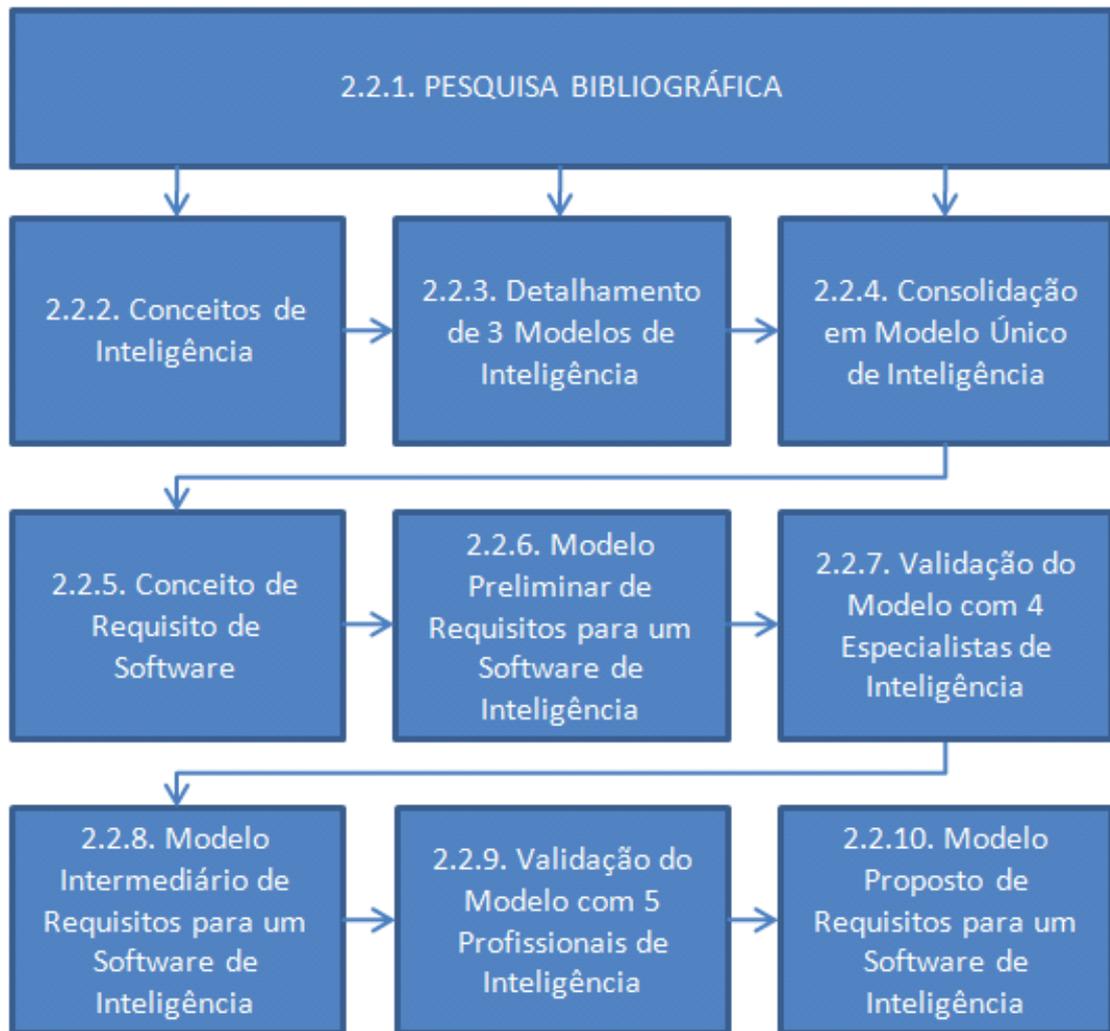


Figura 01: Desenho de pesquisa
 Fonte: elaborado pelo autor

Segue detalhamento do desenho de pesquisa, onde iremos explicitar métodos, técnicas e as dez etapas que foram utilizadas para o desenvolvimento desta dissertação.

2.2.1 Pesquisa Bibliográfica

A Pesquisa Bibliográfica deste trabalho constituiu-se em sua primeira etapa, quando foi realizado um levantamento de dezenas de artigos de periódicos, inúmeros livros e material da Internet. Segundo Silva e Menezes (2001), uma

Pesquisa Bibliográfica é constituída “principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet”.

Este levantamento permitiu a identificação de dezenas de autores que exploraram, através de suas publicações, inúmeros enfoques do uso da expressão inteligência, a saber: “Concorrencial”, “Ambiente Externo” e “Ambiente Interno e Externo”. As expressões identificadas foram as seguintes: Inteligência Competitiva, Inteligência Estratégica Organizacional, Inteligência Empresarial Estratégica, Inteligência Estratégica Antecipativa, Inteligência Empresarial, Inteligência de Negócio, Business Intelligence e Inteligência Organizacional.

Como este trabalho deseja explorar a inteligência orientada ao ambiente externo, apenas expressões com este enfoque foram selecionadas.

2.2.2 Conceitos de Inteligência

Este levantamento inicial resultou na eleição de quatro conceitos de inteligência: Inteligência Competitiva, Inteligência Estratégica Antecipativa, Inteligência Empresarial e Inteligência Empresarial Estratégica.

Em função da origem dos conceitos de Inteligência Empresarial e Inteligência Empresarial Estratégica serem o mesmo, a partir de Inteligência Competitiva, ambos foram descartados.

Desta forma, foram eleitos os conceitos de Inteligência Competitiva e Inteligência Estratégica Antecipativa para serem explorados.

2.2.3 Detalhamento de Três Modelos de Inteligência

Destes dois conceitos, foram escolhidos três modelos para terem seus ciclos e atividades de cada uma de suas etapas detalhados.

Ao longo de todo o detalhamento de cada um dos modelos, foram identificados trechos que poderiam sinalizar possíveis requisitos funcionais de software.

Sempre que um novo trecho foi identificado, inserimos uma caixa de texto com uma pergunta associada.

2.2.4 Consolidação em Modelo Único de Inteligência

Como resultado deste detalhamento, foi gerada uma tabela consolidando os três modelos e suas atividades.

Esta consolidação foi baseada na descrição dos objetivos e atividades de cada etapa dos modelos.

2.2.5 Conceito de Requisito de Software

Na quarta etapa, foi realizada nova Pesquisa Bibliográfica para entendimento do conceito de requisito funcional de software.

2.2.6 Modelo Preliminar de Requisitos para um Software de Inteligência

A partir da consolidação do modelo de inteligência e do entendimento do conceito de requisito funcional de software, foi criado um modelo preliminar com a relação de requisitos para um software de apoio ao processo de inteligência.

Esta relação preliminar foi originada a partir de todos os trechos identificados como possíveis requisitos funcionais de software e que foram destacados como perguntas em uma caixa de texto logo após cada trecho.

Este modelo, construído na quinta etapa deste estudo, serviu como inspiração para o roteiro para as entrevistas em profundidade.

O roteiro para as entrevistas em profundidade foi desenvolvido a partir da relação preliminar de requisitos, contemplando cada uma das etapas que foram agrupadas a partir dos modelos de inteligência estudados.

A idéia foi deixar o instrumento bastante flexível a fim de se poder coletar com profundidade as informações dos entrevistados.

Este modelo foi utilizado para a validação com especialistas de inteligência, conforme detalhado a seguir.

2.2.7 Validação do Modelo com Especialistas de Inteligência

A análise dos dados obtidos através de entrevistas ocorreu de acordo com técnica de análise de conteúdo, que consiste em uma leitura aprofundada de todas as entrevistas para a codificação pontual de trechos relevantes.

Cada uma das entrevistas foi lida e, à medida que se conteúdo foi sendo compreendido, foram sendo destacados trechos e categorizados de acordo com os agrupamentos das etapas do processo de inteligência. Segundo Freitas e Moscarola (2002), é como se fosse uma tentativa de “fechar” as questões abertas abordadas pelas entrevistas.

Isso permitiu a confirmação ou a eliminação de requisitos propostos no modelo preliminar, assim como para a identificação de outros requisitos funcionais não apresentados.

2.2.8 Modelo Intermediário de Requisitos para um Software de Inteligência

Na oitava etapa do desenho de pesquisa, a análise dos dados coletados permitiu uma revisão no modelo preliminar, permitindo a geração de um modelo intermediário de requisitos para um software de apoio ao processo de inteligência.

Esta revisão teve foco único na inclusão das atividades sobre a construção do processo de inteligência, percebidas em função das entrevistas com os especialistas.

Para fazer esta inclusão de atividades sobre a construção do processo de inteligência, tivemos que retornar a literatura e identificar o que os três autores dos três modelos escolhidos detalhavam a respeito.

Os trechos selecionados sobre a construção do processo de inteligência também foram destacados como perguntas associadas em caixas de texto.

A revisão da tabela gerou um modelo intermediário de requisitos para um software de apoio ao processo de inteligência e foi utilizado para a validação com profissionais de inteligência, conforme detalhado a seguir.

2.2.9 Validação do Modelo com Profissionais de Inteligência

Este novo modelo intermediário foi aplicado na comparação dos resultados das entrevistas dos cinco profissionais responsáveis por áreas de inteligência em organizações brasileiras.

Entretanto, em função dos resultados das entrevistas dos especialistas, o roteiro também foi alterado para contemplar as mudanças apresentadas acima em torno da adição do novo grupo sobre a construção do processo de inteligência.

Em tempo, os requisitos foram reescritos para uma linguagem mais genérica e menos associada à própria nomenclatura de cada um dos modelos de inteligência eleitos para este trabalho.

Os dados coletados nesta segunda rodada das entrevistas em profundidade foram analisados para a confirmação ou a eliminação de requisitos propostos no modelo intermediário, assim como para a identificação de outros requisitos funcionais não apresentados.

2.2.10 Modelo Proposto de Requisitos para um Software de Inteligência

Como última etapa, a análise dos dados coletados nesta segunda rodada de entrevistas permitiu uma revisão no modelo intermediário, permitindo a geração de um modelo proposto de requisitos para um software de apoio ao processo de inteligência.

A execução de cada uma das etapas do desenho de pesquisa permitiu a geração dos resultados esperados e apresentados no capítulo Resultados e

Discussões, logo após o próximo capítulo que retrata a inteligência na literatura acadêmica brasileira.

3 A INTELIGÊNCIA NA LITERATURA ACADÊMICA BRASILEIRA

A Pesquisa Bibliográfica serve como base para o desenvolvimento do estudo, além de fazer parte do método de pesquisa para esta dissertação. Este capítulo tem como missão apresentar a Pesquisa Bibliográfica deste trabalho e está dividido em oito partes: na primeira é abordada gestão da informação, de onde vem o conceito de inteligência; em seguida são introduzidos seis conceitos de inteligência para apresentação de suas características específicas; logo após são detalhados um modelo de inteligência competitiva brasileiro, um modelo de inteligência competitiva americano e ainda o modelo de inteligência estratégica antecipativa. Os três modelos explorados são analisados e agrupados em um modelo de inteligência na visão destes três modelos estudados. Em seguida é explicado o conceito de requisito de software. Por último é proposta uma relação de requisitos para um software de inteligência baseada nos três modelos de inteligência, que por sua vez serviu como questionário (protocolo de pesquisa) para validação das entrevistas e ao mesmo tempo como roteiro para as mesmas.

3.1 INFORMAÇÃO, GESTÃO DA INFORMAÇÃO E AMBIENTE EXTERNO

A informação pode ser considerada o bem mais valioso das organizações. Segundo Davenport (1998), informação refere-se a dados interpretados e contextualizados, ou seja, requer ação humana. Para Zorrinho (1995), informação é um processo que visa o conhecimento. É tudo o que reduz a incerteza, ou seja, um instrumento de compreensão do mundo e da ação sobre ele.

Segundo Karim e Hussein (2008), gestão da informação busca “explorar com eficiência e eficácia recursos de dados, informação e conhecimento disponíveis na organização”. Busca, ainda, melhorar a eficiência do processo de tomada de decisão. Davenport (2004) também acredita que, mais importante do que diferenciar dados, informação e conhecimento, é promover, de fato, uma boa gestão e uso dos mesmos. Segundo Audy, Becker e Freitas (1999), “não há qualidade na gestão sem informação”

Davenport (1998) sugere três ambientes e suas estratégias para gestão da informação: ambiente informacional, ambiente organizacional e ambiente externo. O presente trabalho está focado nesse último ambiente.

A gestão da informação é para Davenport (1998) o ambiente externo preocupa-se em conhecer e analisar informações sobre clientes, concorrentes, fornecedores, órgãos governamentais, novas tecnologias.

Segundo Moresi (2001), o ambiente externo de uma organização passa a se caracterizar por significativas mudanças, que ocorrem nos campos social, econômico, político e tecnológico. Desta forma, para que a organização possa competir da melhor maneira neste cenário complexo e em constante mutação, é preciso que ela conheça o ambiente e atue com precisão.

Esses tópicos são os de interesse da inteligência aplicada ao ambiente externo de negócios, conforme será visto a seguir.

3.2 CONCEITOS DE INTELIGÊNCIA

O conceito de inteligência não é unanimidade entre pesquisadores de acordo com Cardoso Jr. e Cardoso (2006). Na literatura nacional, encontram-se diferentes nomenclaturas: inteligência empresarial, inteligência empresarial estratégica, inteligência competitiva, inteligência estratégica organizacional, inteligência estratégica antecipativa, inteligência de negócio e *business intelligence*. Abaixo, serão abordados cada um destes conceitos.

3.2.1 Inteligência Empresarial

Segundo Degent (1986), o serviço de inteligência empresarial focaliza sua atenção no ambiente externo à empresa, particularmente competidores, clientes, tecnologias, políticas governamentais, situação geopolítica e fatores sócio-econômicos. Esse serviço pode estar orientado por três propósitos: inteligência defensiva, orientada para a obtenção de informações destinadas a evitar surpresas;

inteligência passiva, orientada para a obtenção de parâmetros para avaliar o desempenho da empresa; e inteligência ofensiva, orientada para a identificação de oportunidades de negócios. O autor ainda propõe um ciclo do serviço de inteligência empresarial, com as fases gerenciamento, coleta, avaliação, divulgação, utilização e realimentação, e um conjunto de indicadores e áreas a serem monitoradas.

Também abordam o conceito, os seguintes autores: Rezende (2003); Cavalcanti (2004); Cavalcanti e Cavalcanti (2005).

Entretanto, o próprio conceito de Inteligência Empresarial possui outra abordagem, que não necessariamente uma ramificação. Abaixo, será apresentado o conceito de Inteligência Empresarial Estratégica, originado da Inteligência Competitiva, conforme será visto mais adiante neste trabalho.

3.2.2 Inteligência Empresarial Estratégica

O modelo de Inteligência Empresarial Estratégica (IE²), de acordo com Cardoso (2003), se destina a atender as demandas de informação do planejamento estratégico das organizações. A IE² tem a sua aplicação natural no ambiente empresarial, embora também possa ser utilizada com sucesso em organizações governamentais, substituindo o modelo clássico de inteligência. IE² consiste em um método ético e legal de conhecer e antever fatos e situações com potencial de afetar um empreendimento, consoante a missão e os objetivos organizacionais. Ela representa uma ferramenta estratégica de análise adaptada a qualquer tipo de problema, sendo aplicável a qualquer setor da atividade humana. O modelo dispõe de forma ordenada e eficaz o trabalho de inteligência a ser realizado pelas organizações empresariais, particularmente as organizações do conhecimento, agregando um conjunto de procedimentos inovadores às práticas usuais de Inteligência Competitiva.

A próxima subseção apresentará o conceito de Inteligência Competitiva segundo alguns autores.

3.2.3 Inteligência Competitiva

Para Kahaner (1996), inteligência competitiva é um programa sistemático de coleta e análise da informação sobre atividades dos concorrentes e tendências gerais dos negócios, visando atingir as metas da empresa. O autor afirma que inteligência é uma coleção de informações filtradas, destiladas e analisadas. A informação é transformada em algo que possa ser acionável. Segundo o autor, outro termo para inteligência é conhecimento.

Tarapanoff (2006) afirma 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. Entretanto, a autora alerta para os fatores do macroambiente, como as variáveis políticas, econômicas e sociais. Além do ambiente externo, Tarapanoff fala sobre a importância das informações internas para inteligência competitiva. Segundo autora supra citada, a inteligência competitiva deve tomar em consideração também os fatores internos como o conhecimento corporativo, os recursos humanos, os recursos financeiros e, finalmente, a estratégia. Uma boa gestão e uma boa comunicação interna da empresa são fundamentais para manter seu dinamismo e sua eficiência.

Vieira e Oliveira (2006) afirmam que a Inteligência Competitiva procura levantar questões relacionadas à análise da concorrência, a fim de gerar conhecimento ou variáveis para favorecer a tomada de decisão com foco em expansão de mercado e lucro.

Os seguintes autores também abordam o conceito: Sapiro (1993); Fuld (1995); Soares e Dornelas (1997); Vargas e Souza (2001); Marcial e Costa (2001); Pereira, Debiasi e Abreu (2001); Miller (2002); Quandt e Fernandes (2003); Gomes e Braga (2004); Brito, Teixeira e Noleto (2004); Rodriguez y Rodriguez e Fontana (2005); Passos (2005); Gomes (2005); Moresi, Alcântara e Prado (2005); Rodrigues e Toledo (2006); Barbalho (2006); Carvalho et al (2006); Oliveira, Pinto e Salles (2006); Cardoso Jr e Cardoso (2006); Cardoso Jr e Cardoso (2006); Spinola (2006), Moori, Kiruma e Kayo (2006); Ruthes, Nascimento e Dergint (2006); Souza (2006); Hoffmann e Chemalle (2006); Machado et al (2006); Valentim et al (2006); Moresi (2006); Pozzebon, Soares e Dornelas (2007); Gasparini (2007); Quandt (2007).

O próximo conceito de inteligência que será apresentado, a Inteligência Estratégica Organizacional, não a define como um processo, mas sim como uma habilidade.

3.2.4 Inteligência Estratégica Organizacional

Gonçalves e Maciel (2001) entendem inteligência estratégica organizacional como a habilidade da empresa em fazer as pessoas encararem desafios e mudanças o mais facilmente possível, fazendo-as entender que eles são fontes de oportunidades, não de estresse. Desta forma, para Choo (1998) apud Gonçalves e Maciel (2001), inteligência pode ser definida como um modo hábil de processar mudanças, compreender os fatos do ambiente e procurar por novas oportunidades. Se a empresa consegue encontrar e manter apenas as pessoas mais preparadas e criativas, a própria mudança será algo natural para elas. Pessoas criativas podem superar problemas mais facilmente e gastar parte de seu tempo planejando futuras melhorias para a empresa.

Outra inteligência estratégica será introduzida a seguir, sem nenhuma relação com a Organizacional. Trata-se da Inteligência Estratégica Antecipativa.

3.2.5 Inteligência Estratégica Antecipativa

Para Lesca (2003), Inteligência Estratégica Antecipativa (na origem chamada *Veille Anticipative Stratégique*) é o processo informacional coletivo e contínuo pelo qual um grupo de indivíduos busca (de forma voluntária) e utiliza informações antecipativas relacionadas às mudanças suscetíveis de se produzirem no ambiente exterior da empresa, com o objetivo de criar oportunidades de negócios e de reduzir riscos e incertezas em geral.

Os seguintes autores também abordam o conceito: Caron-Fasan (2004) e Janissek-Muniz (2002); Lesca, Janissek-Muniz e Freitas (2003); Janissek-Muniz et al

(2005); Freitas et al (2006); Souza (2006); Freitas e Janissek-Muniz (2006); Freitas, Freitas e Gensas (2007).

Por último, será apresentada a Inteligência de Negócio, também chamada de Business Intelligence.

3.2.6 Inteligência de Negócio ou Business Intelligence

Para Petrini, Freitas e Pozzebon (2006), numa abordagem administrativa, Inteligência de Negócios (BI) pode ser definido como um processo em que os dados internos e externos da empresa são integrados para gerar informação pertinente para o processo de tomada de decisão. Para estes autores, o papel da Inteligência de Negócios (BI) é criar um ambiente informacional com processos através dos quais dados operacionais possam ser coletados, tanto dos sistemas transacionais como de fontes externas, e analisados, revelando dimensões estratégicas do negócio.

Numa abordagem tecnológica, Inteligência de Negócios (BI) é entendida como um conjunto de ferramentas que apóia o armazenamento e análise de informação. O foco não está no próprio processo, mas nas tecnologias que permitem a gravação, recuperação, manipulação e análise da informação. De acordo com Kudyba e Hoptroff (2001) apud Petrini, Freitas e Pozzebon (2006), Inteligência de Negócios (BI) é como uma tecnologia de repositório de dados – Data Warehouse (DW) – que permite aos usuários extrair dados (demográficos e transacionais) e gerar relatórios estruturados que podem ser distribuídos nas empresas através das redes internas.

Os seguintes autores também abordam o conceito: Rodrigues e Nunes (2001); Petrini, Pozzebon e Freitas (2004); Rauter e Vanti (2005); Petrini, Freitas e Pozzebon (2006); Reginato e Nascimento (2006); Sguario dos Reis e Angeloni (2006); Petrini, Pozzebon e Meirelles (2007); Santiago Jr e Costa de Mendonça (2007).

Abaixo serão analisados os conceitos de inteligência expostos.

3.2.7 Enfoque de inteligência deste estudo

Observando os conceitos apresentados acima, percebe-se que não há consenso em relação ao foco de atuação da inteligência aplicada ao ambiente de negócios. Enquanto Lesca (2003) apud Lesca, Janissek-Muniz e Freitas (2003) e Kahaner (1996) focam mais o contexto competitivo, os concorrentes e o ambiente externo em geral, Tarapanoff (2006) salienta a importância do macroambiente e as informações internas das organizações para inteligência. Por sua vez, Petrini, Freitas e Pozzebon (2006) focam inteligência em dados internos e externos, enquanto Vieira e Oliveira (2006) entendem inteligência com foco concorrencial.

Desta forma, os enfoques em inteligência podem ser classificados em:

- a) ambiente concorrencial, ou seja, preocupa-se em monitorar os movimentos dos concorrentes;
- b) ambiente externo, além dos concorrentes, a inteligência monitora movimentos de mercado, o que inclui clientes, fornecedores, governo e demais movimentos;
- c) ambiente externo e interno”, ou seja, inclui também a análise das informações internas da organização.

Para uma melhor compreensão, foi elaborado o quadro a seguir, com uma síntese sobre as abordagens consultadas:

Referência \ Abordagem	Apenas concorrencial	Ambiente Externo	Ambiente Externo e Interno
Quandt e Fernandes (2003); Vieira e Oliveira (2006)	IC		
Sapiro (1993); Fuld (1995); Kahaner (1996); Vargas e Souza (2001); Marcial e Costa (2001); Miller (2002); Gomes e Braga (2004); Brito, Teixeira e Noleto (2004); Moresi, Alcântara e Prado (2005); Passos (2005); Gomes (2005); Rodrigues e Toledo (2006); Cardoso Jr e Cardoso (2006); Cardoso Jr e Cardoso (2006); Oliveira, Pinto e Salles (2006); Spinola (2006); Moori, Kiama e Kayo (2006); Ruthes, Nascimento e Dergint (2006); Souza (2006); Ruthes e Nascimento (2006); Hoffmann e Chemalle (2006); Machado et al (2006); Valentim (2006); Moresi (2006); Valentim (2006); Lins e Quandt (2007); Gasparini (2007); Marcial e Ornelas (2007)		IC	
Cardoso Jr (2005)		IE ²	
Degent (1986); Cavalcanti (2004); Cavalcanti e Cavalcanti (2005)		IEm	
Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2002); Janissek-Muniz et al (2005); Freitas et al (2006); Freitas e Janissek-Muniz (2006); Souza (2006); Freitas, Freitas e Gensas (2007)		IEA	
Rodrigues e Nunes (2001); Petrini, Pozzebon e Freitas (2004); Rauter e Vanti (2005); Petrini, Freitas e Pozzebon (2006); Reginato e Nascimento (2006); Sguario dos Reis e Angeloni (2006); Reginato e Nascimento (2006); Petrini, Pozzebon e Meirelles (2007); Santiago Jr e Costa de Mendonça (2007)			IN / BI
Pozzebon, Soares e Dornelas (1997); Pereira, Debiasi e Abreu (2001); Rodriguez y Rodriguez e Fontana (2005); Barbalho (2006); Carvalho et al (2006); Tarapanoff (2006)			IC
Rezende (2003)			IEm
Gonçalves e Maciel (2001)			IEO

Quadro 02 – Quadro-resumo dos conceitos inteligência por enfoque

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: IC: Inteligência Competitiva; IEO: Inteligência Estratégica Organizacional; IE²: Inteligência Empresarial Estratégica; IEA: Inteligência Estratégica Antecipativa; IEm: Inteligência Empresarial; IN: Inteligência de Negócio; BI: *Business Intelligence*; IO: Inteligência Organizacional.

Percebe-se que a maior parte dos autores de Inteligência Competitiva e Inteligência Empresarial, assim como a totalidade dos autores de Inteligência Empresarial Estratégica e Inteligência Estratégica Antecipativa, entendem o conceito de inteligência como sendo uma metodologia com foco nas informações externas

das organizações, não apenas em monitoramento concorrencial e tampouco olhando informações internas. Nesta linha de análise em relação ao foco concorrencial, externo ou interno e externo, pode-se entender Inteligência Competitiva, Inteligência Estratégica Antecipativa, Inteligência Empresarial e Inteligência Empresarial Estratégica como sinônimos para fins deste trabalho.

Nesta proposta de dissertação optou-se por eleger três modelos de inteligência com foco em ambiente externo que apareceram na primeira parte desta revisão da literatura. Em primeiro lugar, decidiu-se utilizar um modelo de inteligência competitiva, em função do grande número de vezes que o mesmo é citado em artigos e livros. Para tal, foi escolhido o modelo de Elisabeth Gomes. Em segundo lugar, foi escolhido o modelo de Inteligência Estratégica Antecipativa de Humbert Lesca, em função de sua originalidade. O último modelo deveria ser escolhido entre o de Inteligência Empresarial ou o de Inteligência Empresarial Estratégica. Entretanto, Inteligência Competitiva, ou seus autores, foram citados nos artigos analisados junto com Inteligência Empresarial e com Inteligência Empresarial Estratégica, dando a entender que são sinônimos. Ao mesmo tempo, o modelo original de Degent (1986) sobre Inteligência Empresarial foi considerado muito antigo e único para fazer parte deste estudo. Desta forma, elegeu-se mais um modelo de Inteligência Competitiva. O modelo americano de Leonard Fuld foi escolhido. A partir de agora, serão detalhados os ciclos e as práticas destes três modelos escolhidos.

3.3 MODELO BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A Inteligência Competitiva (IC), para Gomes e Braga (2004), é um processo sistemático e ético, ininterruptamente avaliado de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório.

Para Gomes (2005) há dois pontos que podem ser ressaltados como mais importantes da definição acima, são eles:

- a) sistemático e ético porque nenhum processo de captura e análise de informações deve se pautar em ações antiéticas e nem ser apenas um processo de respostas a questões pontuais, ou seja, assistemático;
- b) ininterruptamente avaliado porque sem a avaliação constante torna-se uma tarefa esporádica e sem importância dentro da empresa; além da importância da avaliação para a verificação de sua eficácia para a organização.

Construir um processo sem um plano de uso da informação dificilmente trará resultados para a organização. Elisabeth (2005) resume a Inteligência Competitiva como o resultado da análise de informações e conhecimentos coletados do ambiente competitivo da empresa que irão embasar a tomada de decisão, pois gera recomendações que consideram eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas.

3.3.1 Construção do Processo de Inteligência Competitiva

Para Gomes (2008), a implantação de um processo de Inteligência Competitiva altera a cultura de uma organização, pois altera a hierarquia de poder. Sendo um processo que trabalha diretamente com análise de informações, possui um enfoque diferente dos processos tradicionais da organização, e, portanto é necessário prepará-la adequadamente quanto às mudanças culturais e estruturais, para que as atividades a serem desenvolvidas não sejam mal interpretadas e nem interrompidas, garantindo o bom andamento do processo.

Além de seis subprocessos: Identificação de Necessidades de Inteligência; Identificação de necessidades de Informação; Coleta e armazenamento de informações; Análise de informações; Disseminação de produtos de inteligência; e Avaliação dos produtos de inteligência, Gomes (2008) apresenta as atividades necessárias para preparar a empresa ao processo de inteligência, conforme listado:

- a) comunicação e sensibilização dos colaboradores da empresa: segundo Gomes (2008), é importante conscientizar a empresa da importância da informação

competitiva. Isso significa conscientizar os colaboradores internos sobre a importância de participar do processo de IC, tanto como clientes quanto fornecedores de informação relevante a construção dos produtos de inteligência. Para tal, costuma-se realizar um encontro com os principais executivos da empresa. Conforme Gomes (2008) esses encontros tem a função de obter engajamento desde o primeiro estágio do desenvolvimento deste processo até a contribuição para a estruturação de produtos de inteligência consistentes para o sucesso das ações da organização.

Esta seria uma funcionalidade em ambiente de portal para apoio na comunicação e sensibilização de colaboradores da empresa? Mesmo nas organizações mais motivadas é preciso mostrar que a direção reconhece a contribuição dos colaboradores. Para Gomes (2008), os primeiros benefícios pensados são prêmios em dinheiro, porém há dificuldade na avaliação da informação neste modelo, além de eventuais problemas legais. Por outro lado, existem outras formas para motivar os colaboradores a compartilharem suas informações, tais como cursos, livros, reconhecimento explícito na organização, entre outros.

b) capacitação da equipe de IC: para Gomes (2008), uma vez que a empresa decida ter uma atividade de IC e venha a desenhar e implantar o processo, é fundamental capacitar os colaboradores que estarão atuando direta e indiretamente nesta área. Segundo a autora, é preciso fornecer treinamentos sobre o tema Inteligência Competitiva, seus benefícios e como fazer análise de informações, de forma que estes colaboradores fiquem preparados para avançar neste assunto.

Esta seria uma funcionalidade de *e-learning* para apoio na capacitação da equipe de inteligência?

c) definição da missão e dos objetivos da Inteligência Competitiva: é preciso que a organização tenha consciência de que obstáculos aparecerão, em maior ou menor escala. Para Gomes (2008) suplantá-los, será o grande desafio. Entretanto, identificar esses obstáculos e traçar rotas alternativas, ajudará a organização a alcançar a missão definida. A missão e os objetivos são, portanto, o grande referencial para que a estratégia da área de Inteligência Competitiva seja definida. Segundo Gomes (2008), a definição desses dois itens é fator de sucesso para o processo de Inteligência Competitiva, pois irão dirigir a construção do mesmo.

Esta seria uma funcionalidade para a publicação da missão e dos objetivos de uma área de inteligência? A missão e os objetivos de IC devem refletir a realidade do ambiente de negócios na qual a empresa está inserida, bem como seus valores culturais. Gomes (2008) não aconselha que se defina missões e objetivos inalcançáveis, pois poderá gerar frustrações e perda da credibilidade da Inteligência Competitiva na empresa, caso esses resultados não sejam alcançados.

d) estruturação da área e definição da equipe necessária para conduzir este processo. Para Miller (2002), existem pessoas que possuem habilidades natas para fazer inteligência, mas para a maioria é necessário treinamento. Para Gomes (2008), não existe fórmula para calcular quantos colaboradores são necessários para atuar em um processo de Inteligência Competitiva. Isto dependerá do tipo de estrutura que foi escolhida para a empresa. Gomes (2008) cita os seguintes apresentados no quadro abaixo.

Empresa	Descrição do Case
Energetic	Empresa do ramo de energia que criou uma área de IC em 2002 para atender ao Presidente e aos Vice-Presidentes do Brasil com produtos de inteligência voltados a apoiar o Planejamento Estratégico. A área criada era do tipo centralizada e, para atender ao que se propunham foram alocadas três pessoas: um gerente, um analista em tempo integral e um estagiário.
Polindrex	Empresa do setor petroquímico, que tinha como objetivos atender aos vendedores do mercado externo com a entrega de produtos de inteligência de nível tático. Optou-se por uma área centralizada, mas ligada ao departamento de marketing com um analista em tempo integral e um estagiário.

Quadro 03: Cases de estruturação de área de IC

Fonte: Gomes (2008)

É possível observar que não existem regras para dimensionar uma equipe. O que existe são as atividades de uma área de Inteligência Competitiva e quem irá desempenhá-las, considerando o processo de IC desenhado.

Sobre o conjunto de competências e habilidades específicas para executar efetivamente cada um dos subprocessos de IC, Gomes (2008) recomenda fortemente que as equipes sejam multifuncionais. Esta multifuncionalidade permitirá uma visão mais ampla do negócio da empresa o que ajuda na elaboração das análises para o produto de inteligência. Essas competências e habilidades são obtidas com treinamento profissional, experiência profissional e o entendimento das características inerentes de cada empresa.

e) definição e implantação de sistemas de informação: segundo Gomes (2008), as organizações costumam usar *dataming* e *datamart* para armazenar as informações e os portais para disponibilizar os produtos de IC. Algumas desenvolvem ou compram sistemas de informações específicos para suportarem o processo de Inteligência Competitiva, permitindo a entrega de produtos de inteligência de forma eficaz e segura.

Na próxima subseção, será apresentado o ciclo de Inteligência de Gomes.

3.3.2 Ciclo de Inteligência Competitiva

Gomes (2008) apresenta a figura abaixo como forma esquemática do processo e dos subprocessos da Inteligência Competitiva, bem como as outras ações que têm que ser realizadas para garantir o sucesso desse processo, já exploradas na subseção anterior.

Os seis subprocessos são: Identificação de Necessidades de Inteligência, Identificação de necessidades de Informação, Coleta e armazenamento de informações, Análise de informações, Disseminação de produtos de inteligência e Avaliação dos produtos de inteligência.



Figura 02: Ciclo de Inteligência Competitiva proposto por Gomes
 Autor: Gomes (2008)

Abaixo, segue a descrição de atividades de cada um dos seis subprocessos de seu Ciclo de Inteligência Competitiva.

3.3.2.1 Identificação das Necessidades de Inteligência

O primeiro subprocesso, considerado o mais importante, irá identificar quais são as necessidades de produtos de inteligência que os tomadores de decisão (clientes do processo de Inteligência Competitiva) têm. Essas necessidades de inteligência irão gerar os denominados Tópicos Chave de Inteligência (KITs) e Questões Chave de Inteligência (KIQs), que serão monitoradas constantemente pelos colaboradores da área de IC. Em outras palavras, são direcionadores de busca de informação relevante para compor o produto de inteligência.

Para Gomes (2008), uma das formas mais fáceis de identificar esses tópicos e questões é por meio de entrevistas considerando os seguintes pontos:

- a) Quais decisões precisam ser tomadas?
- b) O que é necessário saber?
- c) O que já se sabe?
- d) Por que se precisa saber disso?
- e) Quando será necessário saber disto?
- f) O que será feito com o produto de inteligência?
- g) Quanto custará obtê-lo?
- h) Quanto custará não obtê-lo?

Esta seria uma funcionalidade de formulário em ambiente de portal para questionamento de formação dos KITs e KIQs?

A primeira etapa deste subprocesso inicia-se por uma entrevista individual com os tomadores de decisão e demais pessoas indicadas e relevantes ao processo. Nesta entrevista identificam-se os riscos de decisões pendentes, preocupações mais importantes com os agentes externos, as áreas externas à organização a serem monitoradas, e obtêm-se opiniões sobre possíveis surpresas. Em seguida esta entrevista é analisada, para certificar-se de que as necessidades de inteligência solicitadas foram bem entendidas. Em uma segunda entrevista se valida estes enunciados junto aos clientes do processo, avaliando se o escopo do trabalho a ser realizado contempla a necessidade de inteligência para as decisões que serão tomadas. Gomes (2008) antecipa que sua experiência prática aponta que não devem ser feitas mais do que três entrevistas por cliente.

Este subprocesso tem como objetivo principal identificar as principais preocupações dos clientes de Inteligência Competitiva e registrá-los na forma de Tópicos Chave de Inteligência (KITs) e Questões Chave de Inteligência (KIQs). Cada um destes grupos de KITs e KIQS deverá estar associado a uma área de monitoramento externo da empresa, também denominado Vigilância, tal como social, tecnológica, clientes, concorrentes, etc.

Esta seria uma funcionalidade para cadastramento de Tópicos Chave de Inteligência (KITs) e Questões Chave de Inteligência (KIQs), que contemple a inclusão de áreas de vigilância e informações de interesse?

Ao final deste subprocesso será feito o planejamento dos produtos de inteligência, objetivando responder a estes grupos de KITs e KIQs. Como produto deste subprocesso a área de inteligência deverá ter segundo Gomes (2008):

- a) relação de KITs e KIQS, denominado Mapa das necessidades de inteligência hierarquizados, e que deverão ser monitorados para geração dos produtos de inteligência;
- b) relação de produtos a serem desenvolvidos em consonância com as necessidades dos clientes da área, incluindo o formato e o meio de disseminação.

A figura abaixo mostra um esquema do Mapa das necessidades e sua relação com as áreas de Vigilância e as informações necessárias para gerar produtos de IC.

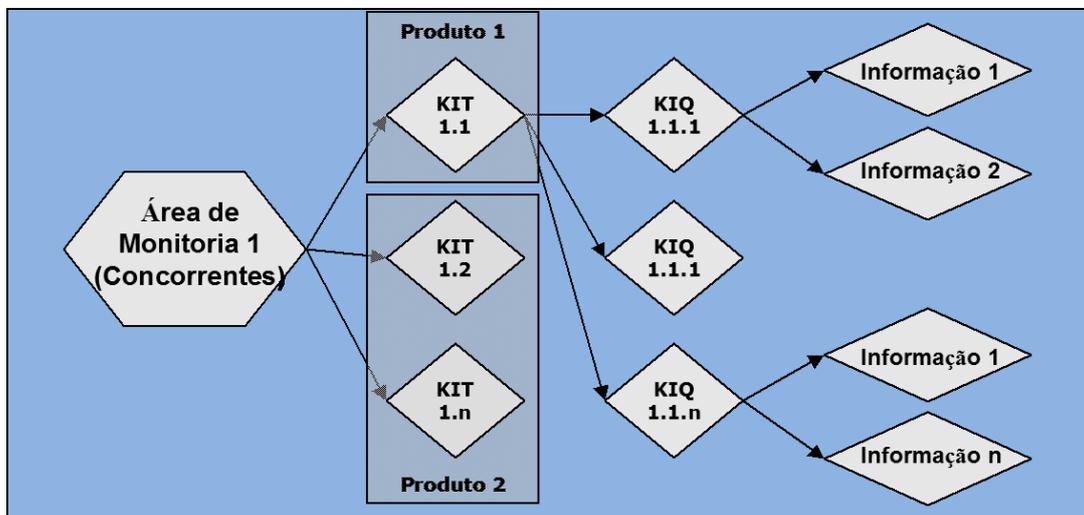


Figura 03: Esquema de mapa das necessidades de inteligência

Autor: Gomes (2008)

Baseado no mapa das necessidades de inteligência será possível identificar as necessidades de informação, que será abordada na subseção seguinte.

3.3.2.2 Identificação das Necessidades de Informação

Gomes (2008) diz que este subprocesso identificará quais as fontes de informação mais relevantes e mais úteis para auxiliar a resposta dos KIQs identificados no subprocesso 1. Partindo dos grupos de KITs e KIQs e das áreas de Vigilância identificados, realiza-se o planejamento da ação de coleta das informações que irão responder a estes grupos.

Na tabela abaixo é apresentado o início da elaboração do plano de coleta: os KITs e KIQs correspondentes, as informações que irão atender a esta demanda e a periodicidade com que deverão ser coletadas. A partir deste ponto começa-se a identificar as fontes internas e externas de informações que serão posteriormente necessárias.

Área de Vigilância: Concorrência			
KIT	KIQs	Informação	Periodicidade
Perfil da Concorrência	Quais são os concorrentes?	Nome dos principais concorrentes	Mensal
	Existem novos entrantes?	Nomes das novas empresas	Mensal
	Qual o <i>market share</i> dos concorrentes?	Fatia de mercado que possuem	Mensal

Quadro 04: KITs e KIQs x Informações

Fonte: Gomes (2008)

Para Gomes (2008), o processo de identificação começa pelas fontes de informação internas. A realização prévia deste mapeamento interno, também chamado de Auditoria Informacional, é fundamental para que a organização saiba onde estão as informações com as quais trabalha, em que repositórios se encontram e quem são os responsáveis por atualizá-las. É importante ressaltar, conforme a autora supra, que a realização deste subprocesso é extremamente relevante ao desenho do processo de inteligência, pois permite uma posterior organização e utilização das fontes de informação no subprocesso de produção da análise final.

Após o mapeamento interno são identificadas as fontes de informação externas necessárias para responder aos KIQs. Ao final do levantamento das fontes de informação será gerado um mapa de fontes indicando todas aquelas que serão

usadas, identificadas, (nome, localização), classificadas em primárias ou secundárias; em níveis de confiabilidade; quem será o responsável pela coleta e outras informações necessárias.

Esta seria uma funcionalidade para cadastramento de fontes de informação (internas e externas), que contemple Nome da Fonte, Localização, Periodicidade de Coleta, Classificações (primária ou secundária, confiável ou não confiável, etc.) e Responsável pela Coleta?

3.3.2.3 Coleta e Armazenamento de Informações

Todos os dados e informações coletadas são considerados inteligência bruta e conforme Gomes (2008), necessitam ser trabalhados para poderem crescer em valor. Entretanto, antes de iniciar sua utilização, é importante organizá-los segundo uma terminologia pertinente. Tanto as informações coletadas devem ser classificadas quanto a sua confiabilidade, considerando as fontes onde foram coletadas. Neste sentido, é comum utilizar-se fontes de informação com pequena confiabilidade, mas que possuem dados e informações publicadas que foram coletados de fontes com grande confiabilidade. Assim, a recuperação de informações que já tenham sido tratadas se dará de forma mais eficiente. Por isso, é importante que a partir dos elementos identificados no subprocesso 1, sejam definidos os termos, linguagem e estratégias de pesquisa. Segundo Gomes (2008), esta tarefa poderá ser auxiliada por software especializado e disponível no mercado.

Esta seria uma funcionalidade de tecnologia para a coleta por termos e linguagem de interesse do que foi definido na etapa de planejamento e que apóie na classificação das fontes de informação?

Em resumo este subprocesso tem como objetivo principal definir como será o plano de coleta e a rede de coleta das informações necessárias, tanto internas quanto externas. Devem ser definidos ainda os papéis dos coletores, bem como dos pontos de coleta de informação e os principais eventos para coleta. Ao final deste subprocesso a área de Inteligência Competitiva terá uma relação dos pontos de

coleta e os principais eventos e estratégia para tal. A partir de então há insumos suficientes para a etapa seguinte, denominada análise.

3.3.2.4 Análise de Informações

Gomes (2008) denomina este quarto subprocesso como “gerador de inteligência”, pois é quando são confeccionados os produtos de IC. Esta etapa é realizada analisando as informações que foram coletadas e armazenadas a priori. Neste ponto o analista transforma as informações coletadas em uma avaliação significativa, completa e confiável.

Esta seria uma funcionalidade que apóie os analistas a enxergarem as relações entre as informações disponíveis para análise?

A análise é um resumo ou síntese onde são apresentadas conclusões e recomendações sobre o assunto que está sendo pesquisado.

Esta seria uma funcionalidade para a sumarização de informações?

É o subprocesso crítico para a criação do produto de inteligência, pois requer analistas com habilidades específicas e que sejam especialistas no assunto que está sendo pesquisado.

Esta seria uma funcionalidade de workflow que permita o envio de informações críticas para especialistas, da organização ou de fora dela, para análise?

Para que a análise tenha o resultado esperado, precisa ter seu foco muito bem definido. Analisar informações que parecem ser importantes, mas que efetivamente não dizem respeito ao seu real objetivo, não deve ser feita.

A análise deve ser realizada sobre a informação necessária para a tomada de decisões estratégicas. O propósito da análise não é aprender sobre os competidores e sim oferecer alternativas para a tomada de decisões e de ações. Em outras palavras, Gomes (2008) diz que o objetivo deste subprocesso é definir o melhor ou os melhores métodos de análise das informações para geração dos produtos de inteligência e fazer os produtos.

3.3.2.5 Disseminação de Produtos de Inteligência

Este subprocesso envolve a entrega da informação analisada, ou seja, o produto de inteligência, em um formato coerente, claro, objetivo e convincente, aos clientes de IC. Segundo Gomes (2008), a palavra chave aqui é “convencimento”. Na disseminação alguns pontos devem ser considerados:

- a) definição de mecanismos de distribuição dos produtos de Inteligência Competitiva, cuja responsabilidade é dos analistas de IC. Estes mecanismos são definidos em conjunto com o cliente e de acordo com suas necessidades. Podem ser relatórios customizados, apresentações, análises setoriais, boletins, entre outros;

Esta seria uma funcionalidade para o envio de e-mails e newsletters com os produtos de inteligência gerados?

- b) definição da linguagem, forma e facilidade de acesso do produto de IC;

Esta seria uma funcionalidade de portal para a disponibilização dos produtos de inteligência?

- c) definição da frequência de envio dos produtos aos clientes;
- d) credibilidade da análise, que depende da credibilidade das fontes de informação coletadas.

Em resumo este subprocesso tem como objetivo identificar quais os melhores canais de entrega dos produtos de inteligência gerados

3.3.2.6 Avaliação de Produtos de Inteligência

Segundo Gomes (2008), este subprocesso tem dois objetivos:

- a) avaliar se o processo desenhado foi eficiente do ponto de vista da produção do produto de inteligência. Diz respeito ao desempenho de cada um dos subprocessos que compõem o processo de IC, isto é, se o melhor método de análise foi escolhido, se a escolha das fontes de informação poderia ter sido mais bem direcionada, se o formato do produto foi o mais adequado e assim por diante;
- b) avaliar a eficiência deste produto para o cliente de IC, ou seja, a avaliação dos resultados práticos obtidos com o uso dos produtos gerados pelo cliente de inteligência.

Estas duas avaliações são imprescindíveis tanto para o aprimoramento do processo quanto para sua sobrevivência, pois, para Gomes (2008), a consolidação e o reconhecimento da utilidade deste processo só são possíveis a partir dos resultados de seus produtos na tomada de decisão. Caso as atividades do processo terminem na disseminação, a organização terá somente adquirido informação, uma vez que a inteligência somente ocorre quando os resultados do processo são utilizados na definição das ações organizacionais. É importante ressaltar que as avaliações estão interligadas, mas são distintas em seus objetivos.

Gomes (2008) afirma que é essencial a verificação freqüente da adequação do produto de Inteligência Competitiva, disseminado, com as necessidades reais de inteligência dos clientes de IC. Esta avaliação deve ser feita da seguinte maneira:

- a) por meio de pesquisas pontuais sobre a satisfação dos usuários com os produtos recebidos;

Esta seria uma funcionalidade para envio de pesquisa de reação ao usuário receber o produto de inteligência por e-mail ou ao acessar um produto de inteligência no portal?

- b) por meio de avaliações econômicas (indicadores) dos resultados obtidos com decisões tomadas com base na inteligência adquirida, tais como produtividade, redução de custos, investimentos em inovação e qualidade, entre outros;
- c) por meio de discussões internas no âmbito da equipe de inteligência Competitiva com o objetivo de analisar e melhorar cada subprocesso do sistema;

Esta seria uma funcionalidade de fórum de discussão no portal (em ambiente restrito aos analistas e colaboradores da área de inteligência) para debate da dinâmica do processo?

De acordo com Gomes (2008) é importante neste subprocesso que haja clareza na maneira de avaliação, ou seja, que os indicadores determinados sejam adequados, entendidos e disseminados junto aos participantes do Processo de Inteligência Competitiva, sejam eles colaboradores ou clientes.

Em resumo o objetivo deste subprocesso é definir os indicadores para avaliação do processo de Inteligência Competitiva e dos produtos de inteligência gerados.

No próximo sub-capítulo, será detalhado o modelo americano de inteligência competitiva, que difere do brasileiro em função de que não possui etapa específica para a avaliação do processo.

3.4 MODELO AMERICANO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para Fuld (2006), inteligência competitiva é a habilidade de enxergar através ou ficar à frente de seus competidores. É a muda e escondida chave para o sucesso. É a forma de conhecer o pensamento estratégico de um cliente, a estrutura de custo de um rival ou os planos de um concorrente para o lançamento de um novo produto. Tanto quanto em um jogo de xadrez, é necessário pensar muitos lances na frente de um rival. Pois isto é o que inteligência competitiva pode oferecer para as organizações.

3.4.1 Construção do Processo de Inteligência Competitiva

Para Fuld (1995), a preparação para a construção de um processo de Inteligência competitiva é tudo. Para garantir uma boa análise, faz-se necessário preparar as questões e criar um guia detalhado para o atingimento dos objetivos .

Para o autor, existem nove passos que precisam ser realizados antes do início da geração de inteligência por uma organização:

- a) definição da questão;
- b) aprender sobre a indústria;
- c) conhecer as fontes;
- d) conduzir pesquisa em literatura;
- e) organizar uma biblioteca;
- f) destrinchar artigos;
- g) preparar a estratégia;
- h) começar o processo de entrevistas;
- i) conduzir um debriefing e armazenar o conhecimento.

Para definir a questão é preciso ter convicção de que o analista de inteligência e seu cliente interno estão alinhados em relação ao que esperam conhecer.

Esta seria uma funcionalidade para a identificação de necessidades de inteligência para a construção do processo?

Para aprender sobre a indústria é preciso conhecer detalhadamente tudo sobre a indústria da empresa, do produto ou do serviço que será estudado.

Ao invés de ir diretamente às fontes mais comuns, deve se perguntar sobre quais fontes podem ser mais eficazes e possivelmente mais produtivas.

Nenhuma pesquisa em literatura deve ser feita sem o apoio de uma base de dados. Quando usada corretamente, uma base de dados pode apoiar muito na identificação de informações importantes.

A biblioteca a ser organizada deve apresentar uma série de nomes de especialistas com contatos e inúmeras referências do seu alvo de acompanhamento.

Esta seria uma funcionalidade para o registro de uma lista de fontes de informação ainda antes do início da produção da inteligência?

Ao destrinchar artigos é muito importante porque muitas vezes o artigo não traz a informação completa, mas suas referências bibliográficas e os nomes citados podem sinalizar o caminho a seguir.

Preparar a estratégia, uma vez que as fontes de monitoramento e a lista de especialistas estão prontas, comece a compará-las a fim de identificar em quem ir primeiro e quais são as mais confiáveis.

Não se deve aguardar toda a biblioteca ficar pronta para se dar início a pesquisa. Durante as entrevistas outras fontes de informação e outros sinalizadores serão identificados para a produção de inteligência;

Conduzir um debriefing e armazenar o conhecimento, depois que o resultado estiver pronto, deve ser feita uma comparação com demais estudos anteriores, a fim de se perceber oportunidades de melhoria ou complementos.

Abaixo, segue a descrição de atividades de cada um dos passos de seu Ciclo.

3.4.2 Ciclo de Inteligência Competitiva

O ciclo de inteligência competitiva envolve cinco passos consecutivos, cada um conectado ao outro. Em outras palavras, é necessário planejar (Passo 1) antes de obter informação (Passos 2 e 3), assim como obter informação antes de analisá-la (Passo 4), e assim por diante. Para Fuld (2008), eliminar alguma das etapas fará resultar em análise imperfeita ou decisão equivocada.

A figura abaixo apresenta os cinco passos do ciclo de inteligência competitiva.

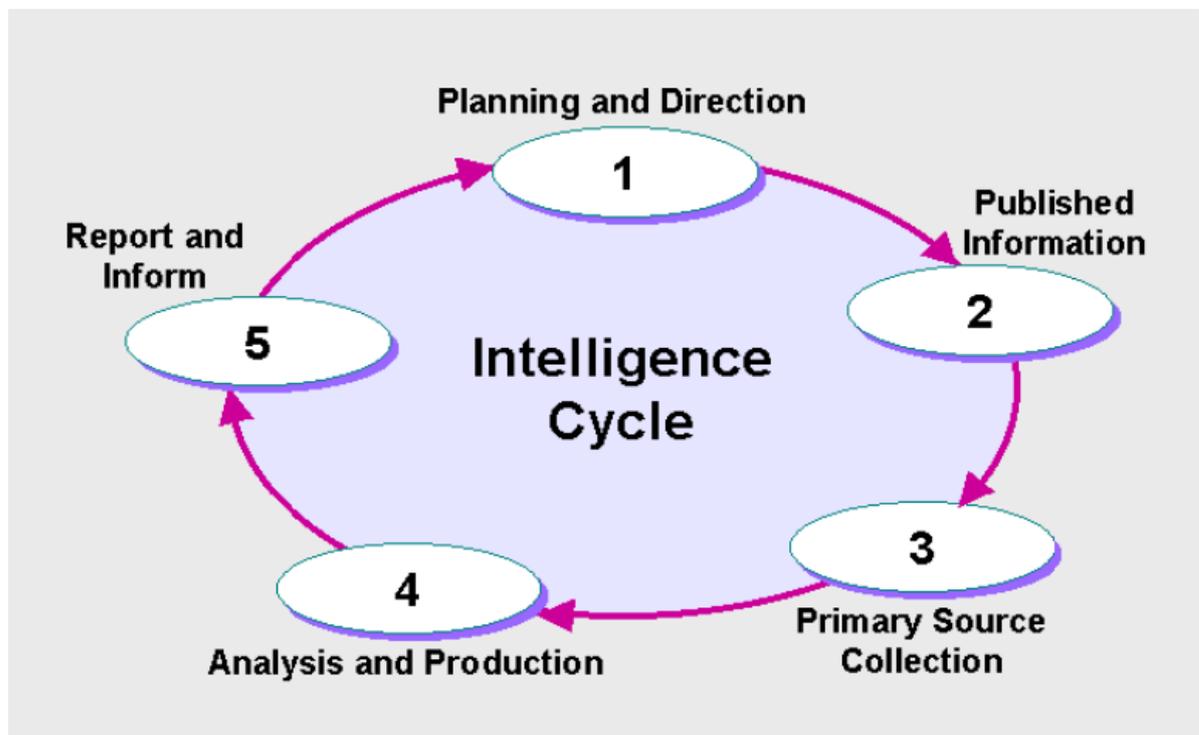


Figura 04: Ciclo de Inteligência proposto por Fuld
Fonte: Fuld (2008)

Abaixo, segue a descrição de atividades de cada um dos cinco passos de seu Ciclo de Inteligência Competitiva.

3.4.2.1 Planejamento e Direção

Este primeiro passo demanda foco. Segundo Fuld (2008), os times de inteligência precisam identificar questões e decisões que deverão orientar a fase de obtenção de informação. Embora muitas vezes seja feita de forma rápida pelos times de inteligência, este passo de planejamento e direção é tão importante quanto o próprio passo de análise.

Conforme o autor supra citado, o planejamento é um passo exclusivamente humano, onde o time de inteligência, trabalhando ao lado dos tomadores de decisão, define as necessidades de inteligência para alimentar as outras quatro etapas.

Fuld (2008) afirma que neste passo é fundamental definir os Tópicos Chave de Inteligência (KITs) e as Questões Chave de Inteligência (KIQs), além de ouvir as demandas dos colaboradores e permitir a colaboração entre os membros do time de inteligência e dos demais colaboradores da empresa.

Esta seria uma funcionalidade para cadastramento de Tópicos Chave de Inteligência (KITs) e Questões Chave de Inteligência (KIQs)?

Esta definição apoiará nos dois próximos passos de coleta.

3.4.2.2 Coleta de Informações Publicadas

Para Fuld (2008), o típico gerente da Era da Internet considera uma rápida pesquisa no Yahoo ou no Google como uma abordagem mais do que adequada para a coleta de informações. Entretanto, uma verdadeira coleta secundária abrange um amplo leque, desde fontes de governo até jornais especializados, passando por vendedores de brochuras até folhetos publicitários, muitos dos quais não estão disponíveis gratuitamente na Internet.

Esta seria uma funcionalidade para gestão de diversos formatos de informações secundárias?

Essa pesquisa requer habilidade. Para Fuld (2008), mesmo com o melhor mecanismo de pesquisa de tecnologia, as pesquisas necessitam de um profissional

da informação ou um usuário que esteja familiarizado com a tecnologia ou a determinada especialidade de sua indústria.

Além da coleta de informações publicadas, também é dedicado um passo a coleta de informações primárias, conforme será visto a seguir.

3.4.2.3 Coleta de Informações Primárias

Segundo Fuld (2008), Michael Porter, em *Estratégia Competitiva*, destacou a importância da coleta de informações primárias em detrimento da coleta de fontes publicadas. Para ele, pesquisadores tendem a gastar muito tempo à procura de fontes publicadas e utilizando a biblioteca antes de partirem para a coleta de campo. O investigador não deve esgotar todas as fontes publicadas antes de entrar no campo.

Esta seria uma funcionalidade para gestão de diversos formatos de informações primárias?

Assim que as coletas estiverem definidas e em andamento, deve-se iniciar o próximo passo de coleta e geração de inteligência.

3.4.2.4 Análise e Produção

Para Fuld (2008), este passo também poderia ser chamado de gerador de inteligência. Neste momento, o analista transforma os dados coletados em uma avaliação significativa que revela tanto implicações quanto possíveis resultados.

Esta seria uma funcionalidade que apóie os analistas a enxergarem as relações entre as informações disponíveis para análise?

A análise difere do mero resumo de informação porque possui decisões e conclusões que são o produto do processo de pensamento do analista. A análise pode demorar um minuto, uma hora, uma semana ou mais. Alta qualidade da

análise é o resultado do foco e planejamento, e não necessariamente uma medida do tempo investido.

A análise é o insumo do relatório, que será visto na próxima subseção.

3.4.2.5 Relatório e Informação

O passo de relatório e informação envolve o fornecimento de informações críticas em uma forma coerente e convincente para os tomadores de decisão, também chamados de clientes de inteligência. Segundo Fuld (2008), a frase chave aqui é a palavra convencimento. Mais importante do que qualquer formato de entrega de inteligência, está a capacidade do indivíduo de convencer o decisor que uma determinada conclusão, ou posição estratégica, é correta e acionável.

O próximo sub-capítulo explora as etapas e as atividades do modelo de Inteligência Estratégica Antecipativa.

3.5 MODELO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA

Na origem chamada *Veille Anticipative Stratégique*, Lesca (2003) define a Inteligência Estratégica Antecipativa, que é o processo informacional coletivo e contínuo pelo qual um grupo de indivíduos busca, de forma voluntária e utiliza informações antecipativas relacionadas às mudanças suscetíveis de se produzirem no ambiente exterior da empresa, com o objetivo de criar oportunidades de negócios e de reduzir riscos e incertezas em geral (

Apesar de Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2007) considerarem Inteligência Estratégica Antecipativa (IEA) como uma expressão genérica, ou seja, que engloba diversos tipos de inteligência específicos, tais como a Inteligência Tecnológica (produtos, serviços, inovação), a Inteligência Competitiva (concorrentes e competidores), Inteligência Comercial (clientes), Inteligência Territorial (relacionada ao Estado), Inteligência Legal (leis, jurisprudência), Inteligência Social, entre outras, este estudo entende Inteligência Estratégica Antecipativa como sinônimo de

Inteligência Competitiva, uma vez que ambos os modelos possuem como foco o uso de informações de origem externa e não utilizam informações originadas internamente.

A importância e potencial utilidade da abordagem sobre dados aparentemente inúteis ou mesmo sem significado, quando avaliados de forma isolada, são ressaltados por Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2007). De fato, a visão que se pode ter em relação a um certo tema ou situação – quando nossa atenção se concentra habitualmente em dados comuns trafegando na organização – muda completamente se tivermos uma sistemática pró-ativa e coletiva de organização, de rastreamento e de leitura de tais dados.

3.5.1 Construção do Processo de Inteligência Estratégica Antecipativa

A coletividade em IEA é considerada fundamental, pois a pró-atividade na pesquisa e uso de informações de IEA, não tem como ser uma atividade individual. Para Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2007), é necessária a intervenção de diversos membros da empresa, cada deles em função de suas atividades, experiências e competências. Este processo engloba as fases de interpretação das informações, fases delicadas que necessitam a mobilização de experiências diversas, razão pela qual que a IEA é apresentada alinhada ao conceito de inteligência coletiva. A Inteligência Coletiva para Lesca, Janissek-Muniz e Freitas (2003) existe, ou seja, de um grupo de indivíduos, quando os sinais observados no ambiente, sua seleção e seus relacionamentos visando criação de sentido são objeto de um trabalho coletivo, onde os membros do grupo comunicam e interagem apropriadamente, dentro do respeito de certas regras de comportamento do trabalho em grupo

Esta seria uma funcionalidade para a identificação de pessoas, suas competências e experiências que poderiam ajudar no processo de inteligência?

Outros dois termos, além de coletividade, estão diretamente relacionados ao conceito de IEA: antecipação e ambiente. Para Lesca, Janissek-Muniz e Freitas, (2003), o adjetivo antecipativa refere-se ao caráter das informações, pois são as informações de caráter antecipativo que constituem o fundamento de todo o conceito

de IEA. Por sua vez, a palavra ambiente refere-se ao ambiente da empresa, o qual deve ser conhecido e do qual serão coletadas as informações antecipativas, que possuem as seguintes características: Pouco repetitivas, Incertas, Ambíguas, Fragmentadas e Contraditórias.

Conforme Lesca, Janissek-Muniz e Freitas, (2007), é justamente através das informações antecipativas e com as características citadas acima que está o conceito dos sinais fracos. Este tipo de informação pode ser captada em elementos de informação dispersos e de ocorrência variada, aos quais normalmente são descartadas ou deixadas de lado. Entretanto, estes sinais fracos combinados com outros de mesmo tipo ou não, podem induzir a certas idéias ou percepções e a inferir ações a realizar.

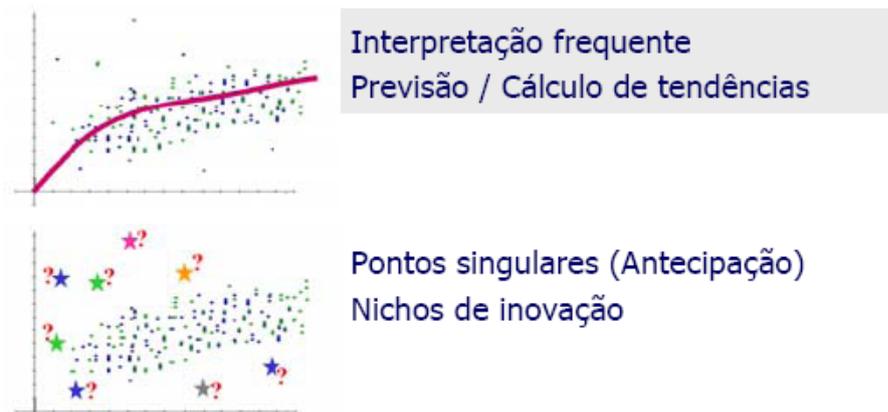


Figura 05: Informações Dispersas & Sinais Fracos
Fonte: Janissek-Muniz (2008)

Para Lesca, Janissek-Muniz e Freitas (2003) entendem ambiente como o ambiente de negócios da empresa, sobretudo externo, concretizado por atores. Esses atores podem ser fornecedores, parceiros, concorrentes, patrocinador, clientes, laboratórios, organismos, homens políticos, entre outros. Trata-se de um conjunto de pessoas que podem gerar maior ou menor interesse em função das decisões que tomarão. A IEA não se interessa apenas por atores conhecidos. Interessa-se, sobretudo, pelos atores potenciais, aqueles que atualmente não são ainda atores do ambiente daquela empresa, mas poderão vir a ser, talvez até subitamente. Um novo concorrente significa uma ameaça. Um novo cliente, patrocinador, fornecedor ou parceiro, uma oportunidade. A metáfora do radar, conforme Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2007), utilizada para conceituar a IEA, na verdade não significa um radar único, mas vários radares, tantos quanto possível: radares sobre concorrentes, clientes, fornecedores, entre outros.

O ciclo de Inteligência Estratégica Antecipativa será abordado a seguir.

3.5.2 Ciclo de Inteligência Estratégica Antecipativa

Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006) afirmam que a IEA busca, através de métodos próprios desenvolvidos pela equipe LESCA (<http://www.veille-strategique.org>), fornecer uma representação do ambiente pertinente presente e elementos que permitam inferir mudanças neste ambiente, objetivando apoiar o processo decisório e agir de forma rápida e no momento certo. A figura abaixo ilustra seu modelo conceitual, também chamado de Método L.E.SCAnning.

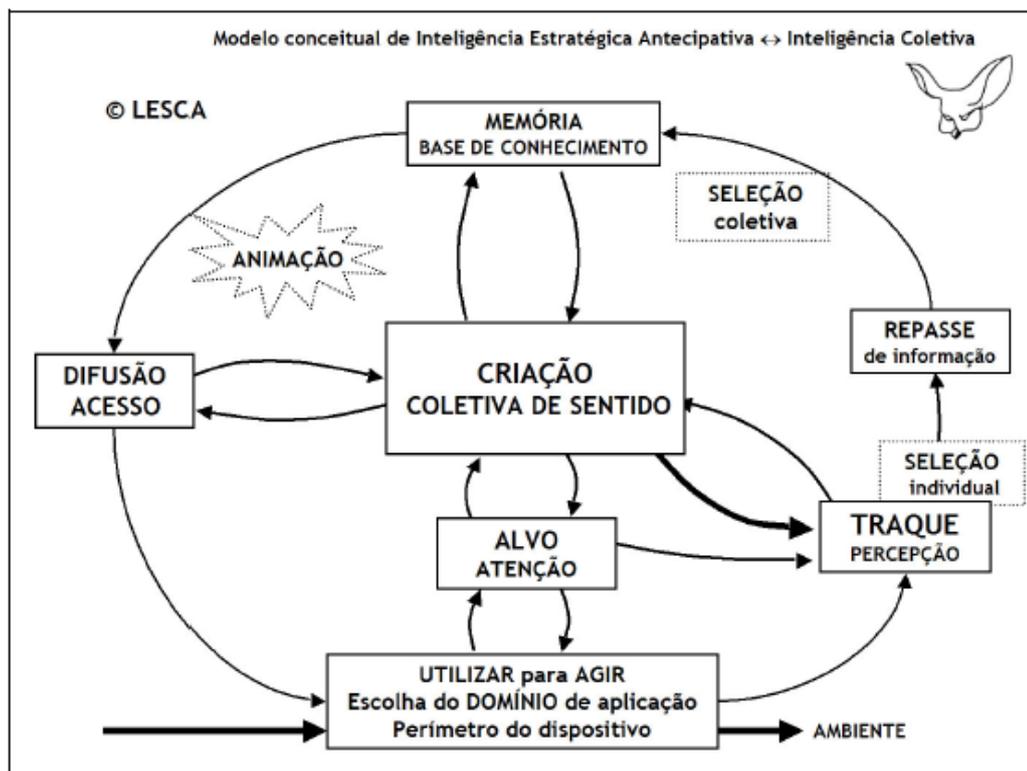


Figura 06: Método L.E.SCAnning
Fonte: Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006)

O método L.E.SCAnning é uma metodologia original, composta por 9 etapas: domínio de aplicação, especificação de alvo, coleta, seleção de informações, repasse de informações, memória, criação coletiva de sentido, difusão e animação

O método L.E.SCAning começa na escolha de um domínio de aplicação, também chamado de perímetro do dispositivo, ou seja, qual a área da empresa sobre a qual deverá se agir de forma prioritária. Em seguida encontra-se a fase de especificação de alvo, etapa que demanda atenção direcionada por parte da empresa, que deverá delimitar os temas, atores e fontes de informação prioritários.

De acordo com Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006), a etapa seguinte, chamada de coleta de informações, foca em buscar informações relativas aos atores e aos temas identificados na fase precedente ou conforme Janissek-Muniz (2004). a partir de alvos identificados a posteriori. A execução desta etapa se dá através dos captadores, colaboradores da empresa que terão o objetivo de selecionar informações que auxiliem no entendimento deste ambiente. Para Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006), a coleta somente poderá ser eficaz se o procedimento de repasse de informações estiver organizado. Esta fase tem como objetivo organizar a circulação de fluxos internos à empresa, assim como também aqueles provenientes do exterior. A fase de repasse de informações estaria incompleta sem a implantação de um procedimento de armazenamento de informações, que permite divulgar ao coletivo as informações coletadas, de forma que este possa selecioná-las a partir de conhecimentos diversos do coletivo.

As diferentes informações coletadas e selecionadas são analisadas coletivamente na fase de criação coletiva de sentido. Esta etapa possui o objetivo de atribuir sentido às informações e gerar valor agregado. De acordo com Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006), esta etapa conduz a uma alternativa. Se as informações analisadas são suficientemente explícitas, esta fase permite a tomada de decisões e a ação no ambiente de competição. Entretanto, se as análises não permitem compreender o futuro ambiente da empresa, esta deverá continuar coletando informações e, talvez, mudar de alvo.

Para Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004), a IEA, por ser um processo complexo implicando diversos atores, demanda a intervenção de competências distintas e complementares, cujos interesses e motivações podem mesmo ser contraditórios. Desta forma, a atividade de IEA estabelece-se como um processo necessariamente coletivo, e também contínuo, dinâmico e evolutivo, exigindo uma formação e um acompanhamento particulares.

Abaixo, segue a descrição de atividades de cada uma das nove etapas do ciclo de Inteligência Estratégica Antecipativa.

3.5.2.1 Animação

Pelo fato da IEA ser um processo com alta dependência do apoio de pessoas, para Janissek-Muniz (2008), a animação consiste em dar vida e manter o processo de IEA em relação à sua organização. De acordo com Lesca e Kriaa (2003), a animação tem como papel principal contribuir a maximizar o funcionamento do processo de IEA e torná-lo perene. Em IEA, a pessoa encarregada da animação é chamada de Animador, podendo ser apenas uma ou mais pessoas, dependendo do tamanho do processo.

A animação consiste em:

- a) estimular a ação dos membros do dispositivo, assim como sua criatividade e motivação;

Esta seria uma funcionalidade de portal para estimular a realização do processo de inteligência?

- b) coordenar as tarefas relativas à IEA e suas reflexões, de forma a fazer emergir interpretações e sentidos;
- c) fazer com que as informações pertinentes não adormeçam em armários e nas cabeças dos indivíduos, nem no interior da empresa;
- d) sensibilizar os diretores e membros da célula de IEA, também são funções da animação;

Estas seriam funcionalidades de portal para estimular a realização do processo de inteligência?

- e) Integrar um todo coerente e eficiente das práticas individuais;
- f) sugerir novas fontes de informação eventuais;

Esta seria uma funcionalidade de formulário em ambiente de portal para sugestão de fontes de informação?

- g) assegurar o acompanhamento dos pedidos de informação por parte dos membros da empresa;

Seria uma funcionalidade de formulário em ambiente de portal para solicitação de informação?

- h) dar vida e fazer evoluir o dispositivo de IEA.

Há basicamente duas fases em relação à Animação:

- a) durante a implantação do dispositivo de IEA, quando o animador é o chefe de projeto e responsável pelo seu início;
- b) durante o funcionamento do dispositivo de IEA, quando o animador é o responsável por tornar o processo perene no tempo.

O conceito de dispositivo será apresentado na próxima subseção.

3.5.2.2 Escolha do Domínio de Aplicação

Para Lesca e Schuler (1998) a definição da escolha do domínio de aplicação é a delimitação do perímetro do dispositivo, a qual supõe que o domínio ao qual o projeto estará ligado já foi definido. O perímetro é definido por uma relação de pessoas incluídas e que deverão participar e fazer uso do processo:

- a) os responsáveis hierárquicos;
- b) os membros do comitê de condução do projeto;
- c) os futuros “clientes” do dispositivo (usuários potenciais das informações);
- d) o chefe de projeto e/ou animador do dispositivo;
- e) os coletadores de informações.

Um dos objetivos principais da delimitação do perímetro é criar uma comunidade de interesse entre os membros e iniciar uma inteligência coletiva entre eles. O tamanho do perímetro condiciona o sucesso da implantação.

Esta seria uma funcionalidade de fórum de discussão no portal para discussão sobre domínio de aplicação?

Quanto maior ele for, mais difícil será a tarefa. A escolha do perímetro também deve considerar o prazo ao termo do qual desejamos os primeiros resultados, e meios financeiros e humanos disponíveis para tal. Quanto maior ele for, a implantação será mais longa e custosa a realizar.

Os outputs da operação de delimitação do perímetro são:

- a) uma tabela onde são mencionadas as pessoas que fazem parte do projeto e como contatá-las;

Esta seria uma funcionalidade de formulário em ambiente de portal para cadastramento dos dados dos usuários envolvidos no projeto de inteligência?

- b) um relatório retomando os critérios de escolha utilizados para a delimitação (traçabilidade).

Exemplos de domínios de aplicação: IEA tecnológica, IEA competitiva, IEA comercial, IEA fornecedores, IEA regulamentos, normas e leis, IEA aquisições, IEA poderes públicos, IEA política, IEA parcerias (alianças) e IEA ambiental.

Em seguida será vista a definição do Alvo.

3.5.2.3 Definição de Alvo

Para Lesca e Schuler (1998), a definição do Alvo é o ato de delimitar a parte do ambiente que a empresa deseja monitorar ativamente, de forma prioritária e evolutiva. O alvo, que deve regularmente ser atualizado, é constituído de atores do ambiente externo da empresa, e de temas/assuntos. A definição de alvo é uma

operação coletiva realizada pelo comitê do projeto IEA, em coerência com os captadores que serão solicitados para coletar informações.

Os atores são pessoas físicas ou jurídicas que tomam decisões externas ao perímetro da IEA. O conceito de ator determina uma pessoa capaz de realizar ações ou tomar decisões que possam impactar o futuro de uma determinada organização.

Um tema é um centro de interesse em termos de futuro da empresa e pode ser escolhido de diferentes formas:

- a) em relação a um ator específico, um tema é uma atividade ou característica do ator que nos interessa particularmente. Em outros termos, em se tratando de um ator designado (atual ou potencial), desejamos saber dele somente certas coisas úteis para a nossa tomada de decisão, não desejamos saber “qualquer coisa”. Designar temas significa então delimitar e restringir voluntariamente nosso esforço de busca informacional e delimitar nosso esforço de atenção;
- b) relacionados a diversos atores de uma só vez;
- c) sem relação a um ator preciso. Isto pode ser o caso quando o ou os atores não são ainda conhecidos, o que é o caso de atores emergentes, por exemplo.

A relação de atores e temas gerada deve possuir membros responsáveis dentro do processo de IEA.

Para Janissek-Muniz (2008), além da definição de atores e temas, o processo de IEA deve preocupar-se com quais fontes de informação devem ser monitoradas para que possam ser capturadas as informações relativas aos atores e temas definidos como alvo.

O output da operação de definição de alvo é constituído pelos seguintes itens:

- a) lista de atores;
- b) lista de temas;
- c) o alvo;
- d) relação de membros envolvidos no processo;
- e) descrição do raciocínio efetuado para escolher os atores e temas definitivamente retidos;

- f) glossário de Temas e uma lista de palavras chave que os caracterizam;
- g) lista de fontes de informação a analisar.

Esta seria uma funcionalidade de formulário em ambiente de portal para cadastramento de: Lista de Atores; Lista de Temas; O Alvo; Relação de membros envolvidos no processo; Descrição do raciocínio efetuado para escolher os atores e temas definitivamente retidos; Glossário de Temas e uma lista de palavras chave que os caracterizam; Lista de fontes de informação a analisar?

Assim que o Alvo estiver definido, é possível partir para a coleta de informações, que será detalhada a seguir.

3.5.2.4 Coleta e Captação de Informações

Segundo Janissek-Muniz (2004), a captação de informações em IEA é uma ação pró-ativa pela qual os membros da empresa percebem, escolhem ou provocam informações. A captação de informações pode ser considerada sob três formas distintas:

- a) obter uma informação para responder a uma questão definida;
- b) pesquisar informações que tratam de um assunto definido, sabendo que tais informações provavelmente existem, mas não sabemos quais nem onde obter;
- c) explorar um assunto pouco conhecido, sem ter certeza se tais informações existem.

Para as três formas distintas apresentadas acima, a IEA fala em três modos, conforme pode ser visto abaixo.

Modo de Captação	Características
Comando	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa ativa; • Informação designada de forma específica; • Pesquisa iniciada por um pedido de alguém que exprime uma necessidade; • Iniciativa é do usuário potencial da informação.
Alerta	<ul style="list-style-type: none"> • Atenção contínua; • Iniciativa é do próprio captador da informação, sem solicitação de informação; • Atenção sobre um indicador designado a priori (definido); • Atenção aberta, não específica a priori.
Provocação	<ul style="list-style-type: none"> • Não se trata de pesquisa nem atenção, mas de fazer algo para suscitar informações; • Informações que não existiriam se algo não tivesse sido feito; • Provocação aberta ou sobre um indicador designado a priori (definido).

Quadro 05: Modos de Captação

Fonte: elaborado pelo autor com informações de Janissek-Muniz (2004)

Em IEA, as principais informações captadas em campo são fundamentalmente informais em sua origem. Desta forma, para Janissek-Muniz

(2004) se o captador basear-se somente em sua memória, há chances que essas informações sejam perdidas na seqüência, mesmo para o próprio captador. Sendo assim, esta etapa utiliza uma ficha de captação para facilitar todo este procedimento.

Esta seria uma funcionalidade de formulário em ambiente de portal como ficha de captação para registro das informações coletadas?

A informação coletada pode ser repassada para seus usuários responsáveis, conforme será explicado na próxima subseção.

3.5.2.5 Repasse de Informações

A etapa de Coleta e Captação de Informações possui uma pequena etapa logo após sua realização chamada de Repasse de Informações. Segundo Janissek-Muniz (2004), esta etapa possui como foco repassar as informações coletadas, principalmente as de compreensão mais difíceis ou de interesse de uma terceira pessoa, para este ou especialistas no assunto ou tema estudado.

Esta seria uma funcionalidade de workflow que permita o envio de informações críticas para especialistas (da organização ou de fora dela) para análise?

A informação no destino correto pode ser selecionada, conforme mostra a subseção seguinte.

3.5.2.6 Seleção de Informações

Para Blanco (1998), a seleção de informações é a etapa que consiste em armazenar, dentre as informações coletadas, somente aquelas potencialmente interessantes aos usuários de determinada organização. Esta operação é uma das fases cruciais do processo IEA, pois a ausência de seleção conduz ao excesso de informação e ao inchamento do processo.

Esta seria uma funcionalidade para categorização manual das informações coletadas?

Além disso, uma seleção muito restritiva empobrece e bloqueia o processo. A operação de seleção necessita dispor de um método de trabalho e de critérios de seleção.

De acordo com a fonte de origem da informação, a operação de seleção é mais ou menos complexa. Se a informação é de origem "campo" e capturada por um coletador externo, a seleção se faz no instante e gera uma ficha de coleta. Por outro lado, se a informação é de origem "documentada", capturada por um coletador interno, então a seleção é um processo a dois num processo de dois níveis: seleção de nível 1 e seleção de nível 2.

Em relação ao processo de seleção, o mesmo possui três momentos distintos:

- a) pelo captador: O captador é espontaneamente conduzido a realizar uma seleção de informação. É ele quem fica em primeiro contato com a informação e quem escolhe entre rejeitá-la ou coletá-la;
- b) pelo analista (individual): Cada analista trabalha sobre as informações primárias recebidas. Num primeiro momento, a primeira informação primária é analisada. As cinco palavras-chaves mais decisivas são grifadas. O analista então decide selecionar a informação ou então rejeitá-la, argumenta sua decisão por escrito, mas não comunica sua escolha. O analista passa então à informação seguinte;
- c) pelos analistas (coletivo): A reunião de seleção coletiva de informações é conduzida por um Animador e recebe a participação das pessoas relacionadas às informações que serão avaliadas, seja porque elas são usuárias dessas informações, seja porque elas podem ter algo a dizer a respeito dessas informações (pessoas envolvidas pelos Atores ou Temas objeto da reunião). Desta forma, cada informação é defendida por seu analista individual e debatida por todos os participantes. Uma por uma, as informações (máximo de 14) vão sendo escolhidas e relacionadas em uma lista.

Segundo Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006), as informações que o grupo selecionou e decidiu conservar em memória, as informações que o grupo decidiu eliminar e os critérios de seleção que surgiram do trabalho coletivo são os resultados desta etapa do processo.

Em seguida será visto o armazenamento de informações.

3.5.2.7 Armazenamento de Informações

Também chamada de Memória, a etapa de Armazenamento de Informações, Janissek-Muniz (2004), é responsável pelo registro do que foi coletado na etapa anterior e o armazenamento dos resultados do uso de informações (experiências), que são de fato conhecimentos (que podem ser tácitos/implícitos ou formalizados). As formas de memorização desta etapa são múltiplas:

- a) memorização totalmente informal na cabeça dos indivíduos;
- b) memorização formalizada, mas disseminada em arquivos dispersos e incompatíveis;
- c) memorização em bases conectadas entre elas e na base de conhecimento da empresa.

Esta seria uma funcionalidade de portal para a organização das informações coletadas?

As duas primeiras formas de memorização são as mais comuns em processos de IEA.

Em todos os casos (memórias da empresa) é necessária a definição de um plano de organização/classificação das informações em bases de dados. O plano de organização/classificação é baseado nos resultados da etapa de definição de alvo (os temas, os atores) que geram uma lista de palavras-chave resultantes do alvo IEA daquela empresa. Esta lista é comunicada a todos os usuários das informações de IEA na empresa. Sua evolução está ligada a evolução do alvo.

A informação selecionada e armazenada é pré-requisito para a etapa seguinte, chamada de Criação Coletiva de Sentido.

3.5.2.8 Criação Coletiva de Sentido

A fase de criação de sentido permite aos decisores analisar as informações selecionadas ao longo do processo, objetivando atribuir-lhes sentido e gerar valor agregado. De acordo com Caron-Fasan (1997), a realização desta etapa pode levar os analistas a duas possibilidades:

- a) se as informações analisadas são suficientemente explícitas, essa fase permite então à empresa tomar decisões e agir sobre seu ambiente;
- b) se as informações analisadas não são claras para permitir a compreensão do ambiente, então deverá ser continuada a etapa de coleta de informações ou até mesmo reespecificar o alvo.

Desta forma, de acordo com Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004), a problemática desta fase é definida pela natureza das informações que deverão ser tratadas e a natureza da tarefa que será realizada. Neste contexto, é apresentado o conceito do sinal fraco. As informações deste tipo são distintas das habitualmente utilizadas pelas empresas. As mesmas são oriundas do exterior da organização e são de natureza prospectiva, contribuindo para a compreensão e antecipação de eventos futuros. As principais características dos sinais fracos são: qualitativas, incertas, imprecisas, fragmentadas, incompletas e pouco significativas se analisadas individualmente, somente enriquecidas se consideradas umas em relação às outras. Além disso, as mesmas estão sujeitas a múltiplas ou nenhuma interpretações.

O IEA possui uma metodologia própria para a análise de informações (principalmente os sinais fracos) e a criação coletiva de sentido, ficando em gerar hipóteses cuja validação permite reduzir incertezas e tomar decisões: o método Puzzle.

Através deste método, todas as informações selecionadas ao longo do processo devem ser observadas em conjunto, quando os analistas deverão identificar relações entre as mesmas e gerar hipóteses de possíveis eventos futuros.

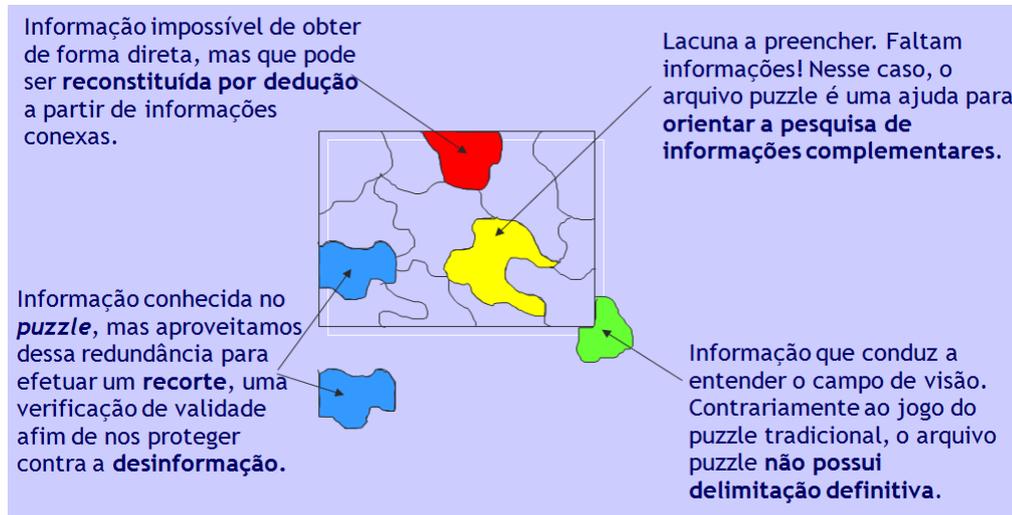


Figura 07: O conceito do Puzzle

Fonte: Janissek-Muniz (2008)

Esta seria uma funcionalidade que apóie os analistas a enxergarem as relações entre as informações disponíveis para análise?

As etapas da metodologia puzzle são:

- reagrupar as informações;
- ligar as informações umas às outras;
- identificar uma idéia central;
- gerar hipóteses que deverão ser validadas em seguida;
- definir a lista de ações a serem efetuadas e indicar quem serão os encarregados;
- redigir a evolução e o traçado das discussões efetuadas durante a seção de puzzle.

Esta seria uma funcionalidade que permita a indicação de relações entre as informações, redação de hipóteses e geração de lista de ações com responsáveis?

Para Janissek-Muniz (2008), a descoberta de relações entre as informações pode ser realizada das seguintes formas descritas abaixo:

- a) reunir os elementos (parciais, dispersos);
- b) produzir associações segundo três leis: Contigüidade (proximidade, causa/efeito), Similaridade (semelhança, componente) e Contraste;
- c) mudar a disposição quantas vezes forem necessárias;
- d) fazer induções (do particular ao geral);
- e) visualizar (imagens, representações).

Para gerar o agrupamento e o relacionamento entre as informações no método Puzzle, uma tipologia de links específica foi criada.

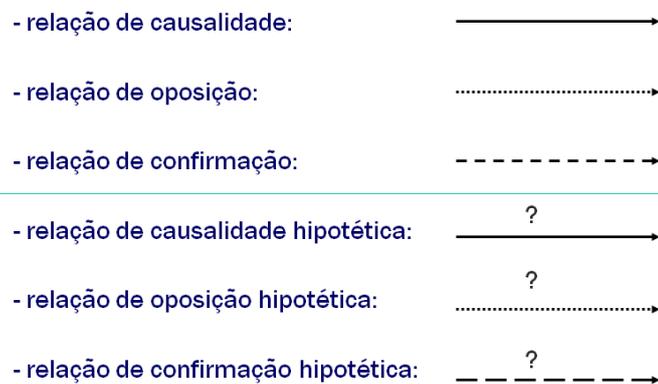


Figura 08: Tipologia de links

Fonte: Janissek-Muniz (2008)

Esta tipologia permite aos analistas apresentarem, de forma gráfica as relações de causalidade, oposição, confirmação e suas eventuais hipóteses.

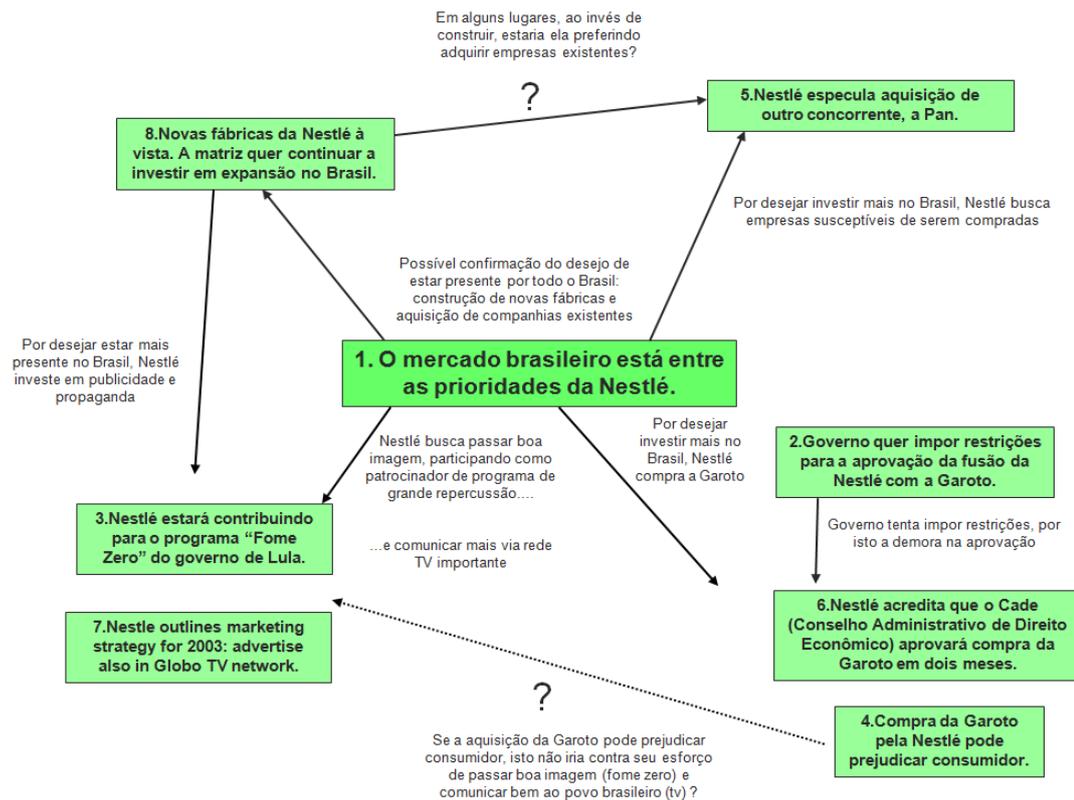


Figura 09: Exemplo de resultado do método Puzzle

Fonte: Janissek-Muniz (2008)

Após a construção do puzzle (ilustrado acima), os analistas devem gerar uma lista de hipóteses que devem acontecer como eventos futuros deste determinado ambiente monitorado e difundir para usuários potenciais, conforme será detalhado na próxima subseção.

3.5.2.9 Difusão e Acesso

A difusão é, de acordo com Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006), a etapa que deve colocar as informações e os conhecimentos (resultantes da criação de sentido) ligados às informações disponíveis aos usuários potenciais, que são freqüentemente responsáveis operacionais.

Esta seria uma funcionalidade de portal para a disponibilização de relações entre as informações, apresentação de hipóteses e consulta de lista de ações com responsáveis?

É o responsável pelo estoque de informações e conhecimentos que tem a iniciativa da operação.

A difusão é considerada eficaz quando as informações e conhecimentos chegam somente aos usuários potenciais, de forma suficientemente clara para serem compreendidas por seus receptores e serão realmente consideradas pelos usuários potenciais.

Há dois modelos básicos de difusão:

- a) A abordagem dos estoques, com enfoque passivo;
- b) A abordagem dos fluxos, com enfoque pró-ativo.

Ambos possuem vantagens e desvantagens, não havendo um modelo mais apropriado que o outro. Sua utilização será decidida no caso a caso.

O próximo sub-capítulo apresentará os três modelos de inteligência agrupados numa visão única.

3.6 MODELO DE INTELIGÊNCIA NA VISÃO DOS TRÊS MODELOS

Os três modelos de inteligência abordados nesta revisão, apesar de possuírem etapas com nomes distintos, reforçam sua coerência ao apresentarem a mesma lógica em planejar o que se espera identificar em termos de inteligência, reunir informações, analisá-las e disseminá-las aos tomadores de decisão. Apenas o modelo de Gomes contempla uma etapa a mais, a fim de garantir a avaliação do processo.

A etapa de Animação, do modelo de Inteligência Estratégica Antecipativa, foi agrupada na etapa de Planejamento da Demanda de Inteligência porque, assim como a atividade de comunicação e sensibilização dos colaboradores, do modelo de Gomes, tem como objetivo mostrar a importância do processo de inteligência e

mantê-lo “vivo” dentro da organização. Em outras palavras, esta etapa apóia o Planejamento da Demanda de Inteligência uma vez que, conforme afirma Fuld (2008), para definir o que se espera de um processo de inteligência, é preciso trabalhar lado a lado aos tomadores de decisão. Se não houver um animador que possa liderar, comunicar e sensibilizar a organização, inclusive seus tomadores de decisão, dificilmente será possível planejar a demanda de inteligência.

As etapas de Repasse de Informações, Seleção de Informações e Armazenamento de Informações, além de Criação Coletiva de Sentido, foram agrupadas em Análise e Produção de Inteligência. Por mais que Repasse, Seleção e Armazenamento possam parecer funções da coleta, estas atividades já dão início à avaliação das informações e a identificação de suas relações, permitindo a geração de inteligência.

Todas as demais etapas de todos os modelos de inteligência revisados não serão explicadas porque seus nomes e descrições realizadas anteriormente são explícitos para permitir o agrupamento de suas atividades. Sendo assim, baseado na descrição dos objetivos e atividades de cada etapa dos processos, foi possível identificar quais etapas, apesar de possuírem nomes diferentes, apresentam o mesmo escopo. Desta forma, as atividades dos diferentes modelos foram agrupadas por objetivos, que haviam sido totalmente descritos no início deste trabalho.

O quadro abaixo apresenta os três ciclos de inteligência estudados, assim como o agrupamento proposto:

Etapas Agrupadas (Autor)	Inteligência Competitiva (Elisabeth Gomes)	Inteligência Competitiva (Leonard Fuld)	Inteligência Estratégica Antecipativa (Humbert Lesca)
Planejamento da Demanda de Inteligência	Identificação de Necessidades de Inteligência	Planejamento e Direção	Ativação
	Identificação de necessidades de Informação		Escolha do Domínio de Aplicação
			Definição de Alvo
Coleta de Informações para Produção de Inteligência	Coleta e armazenamento de informações	Coleta de Informações Publicadas	Coleta e Captação de Informações
		Coleta de Informações Primárias	
Análise e Produção de Inteligência	Análise de informações	Análise e Produção	Repasso de Informações
			Seleção de Informações
			Armazenamento de Informações
			Criação Coletiva de Sentido
Disseminação de Relatório de Inteligência	Disseminação de produtos de inteligência	Relatório e Informação	Difusão e Acesso
Avaliação de Relatório de Processo de Inteligência	Avaliação dos produtos de inteligência	-	-

Quadro 06: Agrupamento das etapas do processo de inteligência

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma vez finalizada a consolidação dos três modelos de inteligência num único, faz-se necessário identificar atividades que possam se tornar requisitos funcionais de software, cuja teoria será abordada no próximo sub-capítulo.

3.7 CONCEITO DE REQUISITO DE SOFTWARE

Quanto mais rápido um negócio puder alterar seus processos e os sistemas de informação que lhe dão suporte, mais preparado estará para reagir a eventos de concorrência no mercado. De acordo com Azevedo Júnior e Campos (2008), “o levantamento de requisitos é a etapa do desenvolvimento de sistemas de informação responsável por identificar e modelar as necessidades do negócio a

serem atendidas pelos sistemas de informação, e é, portanto, uma atividade cada vez mais relevante em um dinâmico cenário”.

De acordo com Zanlorenci e Burnett (1998), requisito pode ser definido como "algo que um cliente necessita". Do ponto de vista de um desenvolvedor de software, requisito também pode ser definido como "algo que necessita ser projetado". De uma forma geral, requisitos são fenômenos do ambiente que o sistema de software deve executar. Para descrevê-los, devem-se descrever os relacionamentos acerca dos fenômenos do contexto do problema. Existem inúmeras definições do termo requisito, conforme pode ser visto abaixo:

- a) uma condição ou capacidade necessária para um cliente resolver um problema ou realizar um objetivo;
- b) uma condição ou capacidade que deve ser encontrada ou possuída por um sistema ou componente de sistema, para satisfazer um contrato, padrão, especificação ou outro documento imposto formalmente;
- c) uma representação documentada de uma condição ou capacidade, como em 1 ou 2 acima.

Paula Filho (2001) afirma que a engenharia de requisitos é formada por um conjunto de técnicas empregadas para levantar, detalhar, documentar e validar os requisitos de um produto de software. Assim, é possível definir a engenharia de requisitos como um campo da engenharia de software que visa a aplicação de técnicas de engenharia em métodos de análise de requisitos, que efetua a ligação entre a necessidade de informatização de processos e o projeto do software que atenderá a tais necessidades.

Para Zanlorenci e Burnett (1998), os requisitos caracterizam-se sob duas formas fundamentais:

- a) por requisitos funcionais, entendem-se os fenômenos ambientais referentes ao negócio e domínio da aplicação que se queira conhecer e estudar, ou seja, o que fazer. São escritos do ponto de vista do cliente. Normalmente são expressos em linguagem natural, diagrama informal ou usando alguma notação que é apropriada para o entendimento do problema;

- b) por requisitos não-funcionais ou especificações, entendem-se as especificações técnicas de como melhor adequar a solução do problema para responder ao cliente. São especificações que podem ser expressas como um modelo abstrato do sistema. Pode ser um modelo matemático ou baseado em notações gráficas, tais como diagrama de fluxo de dados, hierarquia de classes de objetos e, de preferência em linguagens de representação formal, que podem gerar código fonte e objeto diretamente.

Entretanto, de acordo com Krafta (2007), “muitos dos fracassos de empresas em relação aos seus projetos de TI podem ser explicados pela lacuna existente entre a expectativa dos usuários em relação a um sistema de informação e quanto esta expectativa é de fato atendida pelo sistema”. O fato é que esta lacuna de acordo com Lai (2000) apud Krafta (2007), também pode ser traduzida por uma falta de alinhamento entre o que usuários idealizam e necessitam em um sistema que apóie suas atividades e o que os desenvolvedores percebem sobre este mesmo aspecto. Desta forma, um processo para a definição de requisitos faz-se fundamental a fim de evitar que o problema de falta de alinhamento aconteça. Abaixo, será apresentado um processo de definição de requisitos.

Segundo Zanlorenzi e Burnett (1998), o processo de extração de requisitos requer uma análise criteriosa da organização, compreendendo: a definição do alvo e da abrangência do domínio da aplicação, o entendimento do foco no problema a resolver (o quê, para quê e para quem), a identificação de processos do negócio e, principalmente o conhecimento da informação do cliente relativa as suas necessidades ou desejos e exigências

Embora ainda não exista uma solução à prova de falhas para essa questão, para Lopes, Majdenbaum e Audy (2003) um processo sólido de engenharia de requisitos é a melhor solução existente para assegurar que especificamos um software de acordo com as necessidades do cliente, e que satisfará suas expectativas.

Segundo Silva (2006), o processo de definição de requisitos pode ser definido por três atividades: elicitação, modelagem e análise. Geralmente, estas atividades ocorrem simultânea e incrementalmente, num processo evolutivo que dura todo o processo de desenvolvimento de software.

9

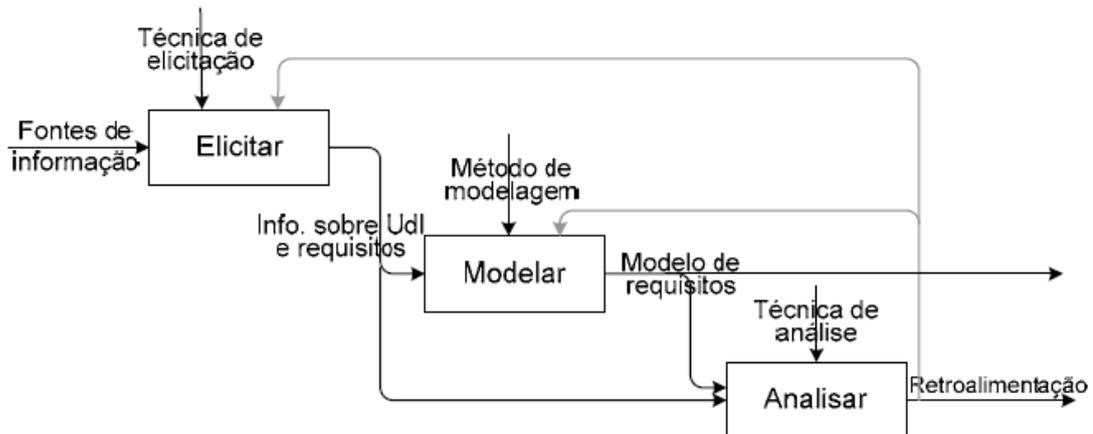


Figura 10: Processo de definição de requisitos

Fonte: Fernandes da Silva (2006)

Elicitação – o engenheiro de requisitos utiliza alguma ou um conjunto de técnicas para descobrir (elicitar) os requisitos do sistema a ser desenvolvido, incluindo as informações do universo de informação que restringem este sistema. Algumas das técnicas mais conhecidas estão relacionadas a técnicas de leitura de documentos, observação, entrevistas, reuniões, questionários, antropologia, participação ativa dos atores e engenharia reversa.

Modelagem – as informações obtidas durante a elicitação são registradas e organizadas em modelos de requisitos tais como, casos de uso, cenários e léxico, entidade relacionamento, SADT, DFD, dentre outros. A construção destes modelos exige maior aprofundamento no conhecimento sobre o universo de informação, sobre as necessidades dos usuários e também informações técnicas. Isto remete à atividade de análise, sendo necessário analisar as informações registradas para descobrir erros e omissões, sendo muitas vezes necessário retornar à elicitação para esclarecer, acrescentar ou corrigir o conhecimento adquirido.

Análise – além da análise de erros e omissões o processo de definição de requisitos possibilita a análise sob diferentes perspectivas tais como, viabilidade, custo, tempo, prioridades, reuso, completude, corretude, variabilidade, evolução, dentre outras.

O próximo sub-capítulo apresentará os requisitos para um software de inteligência, evidenciando-se como foram extraídos a partir da pesquisa bibliográfica.

3.8 REQUISITOS PARA UM SOFTWARE DE INTELIGÊNCIA

A descrição das atividades existentes em cada uma das etapas dos modelos de inteligência estudados permitiu a geração de uma relação de requisitos funcionais capaz de apoiar o processo de inteligência com foco em ambiente externo.

Entretanto, uma vez que esta proposta de dissertação é em administração de empresas e não em informática, o levantamento de requisitos se dará apenas no que diz respeito a atividade de elicitação, ou seja, a descoberta dos requisitos do sistema a ser desenvolvido, incluindo as informações do universo de informação que restringem este sistema.

Abaixo, seguem três quadros, cada uma com as etapas de cada ciclo de inteligência e suas respectivas atividades e uma relação de requisitos funcionais para o desenvolvimento de um software de inteligência. Importante salientar que todas as tabelas apresentadas abaixo já apresentam a consolidação das atividades sobre a construção do processo e sobre a operacionalização do processo de inteligência. Entretanto, o agrupamento sobre a construção do processo de inteligência foi colocado num segundo momento, pois só foi percebido como importante depois da primeira rodada de entrevistas em profundidade realizada com quatro especialistas (vide capítulo sobre Metodologia de Pesquisa).

O primeiro quadro a ser apresentado é o da Dr^a Elisabeth Gomes.

Atividades descritas por etapa do ciclo de inteligência e por autor	Requisitos funcionais baseado nas atividades descritas
Modelo de Inteligência Competitiva de Elisabeth Gomes	
Sobre a Construção do Processo de Inteligência Competitiva	
Atividades para a Construção do Processo de Inteligência Competitiva	
Segundo Gomes (2008), é importante conscientizar a empresa da importância da informação competitiva. Isso significa conscientizar os colaboradores internos sobre a importância de participar do processo de IC, tanto como clientes quanto fornecedores de informação relevante a construção dos produtos de inteligência. Para tal, costuma-se realizar um encontro com os principais executivos da empresa.	Esta seria uma funcionalidade em ambiente de portal para apoio na comunicação e sensibilização de colaboradores da empresa?
Para Gomes (2008), uma vez que a empresa decida ter uma atividade de IC e venha a desenhar e implantar o processo, é fundamental capacitar os colaboradores que estarão atuando direta e indiretamente nesta área.	Esta seria uma funcionalidade de e-learning para apoio na capacitação da equipe de inteligência?
A missão e os objetivos são, portanto, o grande referencial	Esta seria uma funcionalidade para a

para que a estratégia da área de Inteligência Competitiva seja definida. Segundo Gomes (2008), a definição desses dois itens é fator de sucesso para o processo de Inteligência Competitiva, pois irão dirigir a construção do mesmo.	publicação da missão e dos objetivos de uma área de inteligência?
Sobre a Operacionalização do Processo de Inteligência Competitiva	
Identificação das Necessidades de inteligência	
Para Gomes (2008), uma das formas mais fáceis de identificar esses tópicos e questões é por meio de entrevistas considerando os seguintes pontos: Quais decisões precisam ser tomadas?; O que é necessário saber?; O que já se sabe?; Por que se precisa saber disso?; Quando será necessário saber disto?; O que será feito com o produto de inteligência?; Quanto custará obtê-lo? e Quanto custará não obtê-lo?	Funcionalidade de formulário em ambiente de portal para questionamento de formação dos KITS e KIQs.
Este subprocesso tem como objetivo principal identificar as principais preocupações dos clientes de Inteligência Competitiva e registrá-los na forma de Tópicos Chave de Inteligência (KITS) e Questões Chave de Inteligência (KIQs). Cada um destes grupos de KITS e KIQS deverá estar associado a uma área de monitoramento externo da empresa, também denominado Vigilância.	Funcionalidade para cadastramento de Tópicos Chave de Inteligência (KITS) e Questões Chave de Inteligência (KIQs), que contemple a inclusão de áreas de vigilância e informações de interesse.
Identificação das Necessidades de Informação	
Ao final do levantamento das fontes de informação será gerado um mapa de fontes indicando todas aquelas que serão usadas, identificadas, (nome, localização), classificadas em primárias ou secundárias; em níveis de confiabilidade; quem será o responsável pela coleta e outras informações necessárias.	Funcionalidade para cadastramento de fontes de informação (internas e externas), que contemple Nome da Fonte, Localização, Periodicidade de Coleta, Classificações (primária ou secundária, confiável ou não confiável, etc.) e Responsável pela Coleta.
Coleta e armazenamento de Informações	
As informações coletadas devem ser classificadas quanto a sua confiabilidade, considerando as fontes onde foram coletadas. (...) Assim, a recuperação de informações que já tenham sido tratadas se dará de forma mais eficiente. Por isso, é importante que a partir dos elementos identificados no subprocesso 1, sejam definidos os termos, linguagem e estratégias de pesquisa.	Funcionalidade de tecnologia para a coleta por termos e linguagem de interesse do que foi definido na etapa de planejamento e que apóie na classificação das fontes de informação.
Análise de informações	
Neste ponto o analista transforma as informações coletadas em uma avaliação significativa, completa e confiável.	Funcionalidade que apóie os analistas a enxergarem as relações entre as informações disponíveis para análise.
A análise é um resumo ou síntese onde são apresentadas conclusões e recomendações sobre o assunto que está sendo pesquisado.	Funcionalidade para a sumarização de informações.
É o subprocesso crítico para a criação do produto de inteligência, pois requer analistas com habilidades específicas e que sejam especialistas no assunto que está sendo pesquisado.	Funcionalidade de workflow que permita o envio de informações críticas para especialistas (da organização ou de fora dela) para análise.
Disseminação de produtos de inteligência	
Definição de mecanismos de distribuição dos produtos de Inteligência Competitiva, cuja responsabilidade é dos analistas. (...) Podem ser relatórios customizados, apresentações, análises setoriais, boletins, entre outros.	Funcionalidade para o envio de e-mails e newsletters com os produtos de inteligência gerados.
Definição da linguagem, forma e facilidade de acesso do produto de IC.	Funcionalidade de portal para a disponibilização dos produtos de inteligência.
Avaliação de produtos de inteligência	

A avaliação deve ser feita por meio de pesquisas pontuais sobre a satisfação dos usuários com os produtos recebidos.	Funcionalidade para envio de pesquisa de reação ao usuário receber o produto de inteligência por e-mail ou ao acessar um produto de inteligência no portal.
A avaliação deve ser feita por meio de discussões internas no âmbito da equipe de inteligência Competitiva com o objetivo de analisar e melhorar cada subprocesso do sistema.	Funcionalidade de fórum de discussão no portal (em ambiente restrito aos analistas e colaboradores da área de inteligência) para debate da dinâmica do processo.

Quadro 07: Atividades do ciclo de inteligência de Gomes e seus requisitos

Fonte: elaborado pelo autor

O segundo quadro a ser apresentado é o do Dr^a Leonard Fuld.

Atividades descritas por etapa do ciclo de inteligência e por autor	Requisitos funcionais baseado nas atividades descritas
Modelo de Inteligência Competitiva de Leonard Fuld	
Sobre a Construção do Processo de Inteligência Competitiva	
Atividades para a Construção do Processo de Inteligência Competitiva	
Para Fuld (1995), deve se organizar uma biblioteca: esta biblioteca deve apresentar uma série de nomes de especialistas com contatos e inúmeras referências do seu alvo de acompanhamento.	Esta seria uma funcionalidade para o registro de uma lista de fontes de informação ainda antes do início da produção da inteligência?
Sobre a Operacionalização do Processo de Inteligência Competitiva	
Planejamento e Direção	
Fuld (2008) afirma que neste passo é fundamental definir os Tópicos Chave de Inteligência (KITs) e as Questões Chave de Inteligência (KIQs), além de ouvir as demandas dos colaboradores e permitir a colaboração entre os membros do time de inteligência e dos demais colaboradores da empresa.	Funcionalidade para cadastramento de Tópicos Chave de Inteligência (KITs) e Questões Chave de Inteligência (KIQs).
Coleta de Informações Publicadas	
Uma verdadeira coleta secundária abrange um amplo leque, desde fontes de governo até jornais especializados, passando por vendedores de brochuras até folhetos publicitários, muitos dos quais não estão disponíveis gratuitamente na Internet.	Funcionalidade para gestão de diversos formatos de informações secundárias.
Coleta de Informações Primárias	
O investigador não deve esgotar todas as fontes publicadas antes de entrar no campo.	Funcionalidade para gestão de diversos formatos de informações primárias.
Análise e Produção	
Neste momento, o analista transforma os dados coletados em uma avaliação significativa que revela tanto implicações quanto possíveis resultados.	Funcionalidade que apóie os analistas a enxergarem as relações entre as informações disponíveis para análise.
Relatório e Informação	
Não há uma atividade que indique uma funcionalidade.	Não há uma atividade que indique uma funcionalidade.

Quadro 08: Atividades do ciclo de inteligência de Fuld e seus requisitos

Fonte: elaborado pelo autor

O terceiro quadro a ser apresentado é o do Dr^a Humbert Lesca.

Atividades descritas por etapa do ciclo de inteligência e por autor	Requisitos funcionais baseado nas atividades descritas
Modelo de Inteligência Estratégica Antecipativa de Humbert Lesca	
Sobre a Construção do Processo de Inteligência Estratégica Antecipativa	
Atividades para a Construção do Processo de Inteligência Estratégica Antecipativa	
A coletividade em IEA é considerada fundamental, pois a pró-atividade na pesquisa e uso de informações de IEA não tem como ser uma atividade individual. Para Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2007), é necessária a intervenção de diversos membros da empresa, cada deles em função de suas atividades, experiências e competências.	Esta seria uma funcionalidade para a identificação de pessoas, suas competências e experiências que poderiam ajudar no processo de inteligência?
Sobre a Operacionalização do Processo de Inteligência Estratégica Antecipativa	
Animação	
Estimular a ação dos membros do dispositivo, assim como sua criatividade e motivação; e Sensibilizar os diretores e membros da célula de IEA.	Funcionalidade de portal para estimular a realização do processo de inteligência.
Sugerir novas fontes de informação eventuais.	Funcionalidade de formulário em ambiente de portal para sugestão de fontes de informação.
Assegurar o acompanhamento dos pedidos de informação por parte dos membros da empresa.	Funcionalidade de formulário em ambiente de portal para solicitação de informação.
Escolha do Domínio de Aplicação	
Um dos objetivos principais da delimitação do perímetro é criar uma comunidade de interesse entre os membros e iniciar uma inteligência coletiva entre eles. O tamanho do perímetro condiciona o sucesso da implantação.	Funcionalidade de fórum de discussão no portal para discussão sobre domínio de aplicação.
Um dos outputs da operação de delimitação do perímetro é uma tabela onde são mencionadas as pessoas que fazem parte do projeto e como contatá-las.	Funcionalidade de formulário em ambiente de portal para cadastramento dos dados dos usuários envolvidos no projeto de inteligência.
Definição de Alvo	
O output da operação de definição de alvo é constituído pelos seguintes itens: Lista de Atores; Lista de Temas; O Alvo; Relação de membros envolvidos no processo; Descrição do raciocínio efetuado para escolher os atores e temas definitivamente retidos; Glossário de Temas e uma lista de palavras chave que os caracterizam; Lista de fontes de informação a analisar.	Funcionalidade de formulário em ambiente de portal para cadastramento de: Lista de Atores; Lista de Temas; O Alvo; Relação de membros envolvidos no processo; Descrição do raciocínio efetuado para escolher os atores e temas definitivamente retidos; Glossário de Temas e uma lista de palavras chave que os caracterizam; Lista de fontes de informação a analisar.
Coleta e Captação de Informações	
Desta forma, para Janissek-Muniz (2008) se o captador basear-se somente em sua memória, há chances que essas informações sejam perdidas na seqüência, mesmo para o próprio captador. Além disto, sem um suporte para registro adequado, elas são indisponíveis para uma exploração	Funcionalidade de formulário em ambiente de portal como ficha de captação para registro das informações coletadas.

coletiva. Sendo assim, esta etapa utiliza uma ficha de captação.	
Repasso de Informações	
Esta etapa possui como foco repassar as informações coletadas, principalmente as de compreensão mais difíceis ou de interesse de uma terceira pessoa, para este ou especialistas no assunto ou tema estudado.	Funcionalidade de workflow que permita o envio de informações críticas para especialistas (da organização ou de fora dela) para análise.
Seleção de Informações	
A seleção de informações é a etapa que consiste em armazenar, dentre as informações coletadas, somente aquelas potencialmente interessantes aos usuários de determinada organização. Esta operação é uma das fases cruciais do processo IEA, pois a ausência de seleção conduz ao excesso de informação e ao inchamento do processo.	Funcionalidade para categorização manual das informações coletadas.
Armazenamento de Informações	
Memorização em bases conectadas entre elas e na base de conhecimento da empresa.	Funcionalidade de portal para a organização das informações coletadas.
Criação Coletiva de Sentido	
Através do método Puzzle todas as informações selecionadas ao longo do processo devem ser observadas em conjunto, quando os analistas deverão identificar relações entre as mesmas e gerar hipóteses de possíveis eventos futuros.	Funcionalidade que apóie os analistas a enxergarem as relações entre as informações disponíveis para análise.
As etapas da metodologia Puzzle são: Reagrupar as informações; Ligar as informações umas às outras; Identificar uma idéia central; Gerar hipóteses que deverão ser validadas em seguida; Definir a lista de ações a serem efetuadas e indicar quem serão os encarregados; Redigir a evolução e o traçado das discussões efetuadas durante a seção de Puzzle.	Funcionalidade que permita a indicação de relações entre as informações, redação de hipóteses e geração de lista de ações com responsáveis.
Difusão e Acesso	
A difusão é a etapa que deve colocar as informações e os conhecimentos (resultantes da criação de sentido) ligados às informações disponíveis aos usuários potenciais, que são freqüentemente responsáveis operacionais.	Funcionalidade de portal para a disponibilização de relações entre as informações, apresentação de hipóteses e consulta de lista de ações com responsáveis.

Quadro 09: Atividades do ciclo de inteligência de Lesca e seus requisitos

Fonte: elaborado pelo autor

A relação de funcionalidades descrita por modelo de inteligência também foi unificada sob a ótica dos três modelos revisados. Segue abaixo o resultado deste agrupamento:

Etapas Agrupadas (Autor)	Requisitos funcionais para atendimento de cada uma das etapas do processo de inteligência
Sobre a Construção do Processo de Inteligência	
Sobre a Construção do Processo de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidade em ambiente de portal para apoio na comunicação e sensibilização de colaboradores da empresa; • Funcionalidade de e-learning para apoio na capacitação da equipe de inteligência; • Funcionalidade para a publicação da missão e dos objetivos de uma área de inteligência; • Funcionalidade para o registro de uma lista de fontes de informação ainda antes do início da produção da inteligência; • Funcionalidade para a identificação de pessoas, suas competências e experiências que poderiam ajudar no processo de inteligência.
Sobre a Operacionalização do Processo de Inteligência	
Planejamento da Demanda de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidade de formulário em ambiente de portal para questionamento de formação dos KITS e KIQs; • Funcionalidade para cadastramento de Tópicos Chave de Inteligência (KITS) e Questões Chave de Inteligência (KIQs), que contemple a inclusão de áreas de vigilância e informações de interesse; • Funcionalidade para cadastramento de fontes de informação (internas e externas), que contemple Nome da Fonte, Localização, Periodicidade de Coleta, Classificações (primária ou secundária, confiável ou não confiável, etc.) e Responsável pela Coleta; • Funcionalidade de portal para estimular a realização do processo de inteligência; • Funcionalidade de formulário em ambiente de portal para sugestão de fontes de informação; • Funcionalidade de formulário em ambiente de portal para solicitação de informação; • Funcionalidade de fórum de discussão no portal para discussão sobre domínio de aplicação; • Funcionalidade de formulário em ambiente de portal para cadastramento dos dados dos usuários envolvidos no projeto de inteligência; • Funcionalidade de formulário em ambiente de portal para cadastramento de: Lista de Atores; Lista de Temas; O Alvo; Relação de membros envolvidos no processo; Descrição do raciocínio efetuado para escolher os atores e temas definitivamente retidos; Glossário de Temas e uma lista de palavras chave que os caracterizam; Lista de fontes de informação a analisar.
Coleta de Informações para Produção de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidade de tecnologia para a coleta por termos e linguagem de interesse do que foi definido na etapa de planejamento e que apóie na classificação das fontes de informação; • Funcionalidade para gestão de diversos formatos de informações secundárias; • Funcionalidade para gestão de diversos formatos de informações primárias; • Funcionalidade de formulário em ambiente de portal como ficha de captação para registro das informações coletadas.
Análise e Produção de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidade que apóie os analistas a enxergarem as relações entre as informações disponíveis para análise; • Funcionalidade para a sumarização de informações; • Funcionalidade de workflow que permita o envio de informações críticas para especialistas (da organização ou de fora dela) para análise; • Funcionalidade para categorização manual das informações coletadas; • Funcionalidade de portal para a organização das informações coletadas; • Funcionalidade que permita a indicação de relações entre as informações, redação de hipóteses e geração de lista de ações com responsáveis.
Disseminação de Relatório de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidade para o envio de e-mails e newsletters com os relatórios finais de inteligência; • Funcionalidade de portal para a disponibilização dos relatórios finais de inteligência.

Avaliação de Relatório de Processo de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidade para envio de pesquisa de reação ao usuário receber o produto de inteligência por e-mail ou ao acessar um produto de inteligência no portal; • Funcionalidade de fórum de discussão no portal (em ambiente restrito aos analistas e colaboradores da área de inteligência) para debate da dinâmica do processo.
--	---

Quadro 10: Requisitos para um software de inteligência

Fonte: elaborado pelo autor

As funcionalidades que aparecem na mesma etapa, porém em mais de um modelo, foram retiradas para a permanência de apenas uma. Funcionalidades similares também foram eliminadas para a permanência de apenas uma.

A Fuld Company gera, a cada dois anos, um documento intitulado Relatório de Software de Inteligência, onde apresenta uma relação de funcionalidades capaz de atender cada uma das etapas do ciclo de inteligência. O quadro abaixo apresenta o último relatório do biênio 2008/2009:

Etapas	Funções
Planejamento e Direção	<ul style="list-style-type: none"> • Prover uma plataforma para a inclusão de Tópicos Chave de Inteligência e Questões Chave de Inteligência; • Permitir o recebimento de pedidos dos colaboradores de dentro da organização e do pessoal de campo; • Oferecer um fluxo automatizado de processos que permita colaboração entre os colaboradores da área de inteligência e os demais colaboradores da organização.
Coleta de Informações Publicadas	<ul style="list-style-type: none"> • Busca interna de múltiplos repositórios de informações, como bancos de dados, documentos do Microsoft Office, relatórios da organização, objetos visuais (mapas, gráficos e desenhos), e-mail e debates da Intranet; • Busca externa de fontes web, como documentos em HTML e XML, quadros de mensagens e bancos de dados; • Customização compreensível da busca baseada em palavras, frases, conceitos (como Tópicos Chave de Inteligência), datas e outras possibilidades refinadas de busca; • Monitoramento de alterações em websites; • Varredura da web utilizando aplicações baseadas no conceito de "spider" (um tipo de tecnologia de busca); • Recuperação dinâmica e armazenamento de informações secundárias; • Filtro automático de busca em informações coletadas baseado em critérios como Tópicos Chave de Inteligência, concorrentes, fontes, geografia, prioridades, datas, atores chave, produtos, unidades de negócio e indústria; • Priorização por relevância e validação de documentos recuperados; • Sumarização dinâmica de artigos e documentos; • Categorização automática das informações coletadas baseado em critérios definidos pelo usuário; • Habilidade para catalogar e arquivar documentos coletados de forma dinâmica e manual.
Coleta de Informações Primárias	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para a captura qualitativa de informações dos colaboradores por toda a companhia, assim como em murais de mensagens, e-mail ou outro canal de informações primárias que possa ser recuperado; • Capacidade de focar e buscar informações qualitativas (como feedback de consumidores) de quadros de mensagens, grupos de notícias e outros fóruns externos; • Proporcionar uma interface para a inserção de entrevistas, relatórios de campo e outras informações.

Análise e Produção	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de buscar informações baseado em regras dos usuários; • Interface de visualização para buscar e observar as informações coletadas; • Múltiplos modelos de visualização das informações, como os modelos de SWOT (matriz de Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades) e 5 Forças de Porter; • Disponibilização das informações em ordem cronológica; • Identificação de relacionamento entre entidades do tipo pessoas, lugares, datas, eventos e outras correlações possíveis; • Tecnologia de mineração de textos para localizar e extrair variáveis definidas pelo usuário; • Possibilidade de relacionar análises com dados quantitativos.
Relatório e Informação	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de relatórios padronizados e customizáveis; • Possibilidade de relacionar e exportar relatórios para formatos do Microsoft Office, CorelDraw, PDF, formatos multimídia, outras bases de dados e/ou outros sistemas de relatórios • Capacidade de entregar relatórios em múltiplos formatos, como Intranet corporativa, e-mail e aparelhos sem fio.

Quadro 11: Requisitos de software do Relatório de Inteligência da Fuld Company

Fonte: elaborado pelo autor, mas adaptada de Fuld (2008)

Apesar da relação de funcionalidades do relatório de software da Fuld Company não explicar o método utilizado para determinar seus requisitos apontados, suas funcionalidades foram baseadas no ciclo de inteligência de Leonard Fuld. Desta forma, o autor desta dissertação considera válido revisar a relação de funcionalidades criadas a partir dos três modelos escolhidos com esta lista da Fuld Company. A tabela abaixo apresenta a unificação dos requisitos identificados pelo Relatório de Software de Inteligência da Fuld Company e a relação de funcionalidades identificadas através da consolidação dos três modelos de inteligência revistos. Cabe lembrar apenas que todas as atividades relacionadas à construção do processo de inteligência foram adicionadas logo após as entrevistas com os especialistas, uma vez que sua importância só foi percebida neste momento. Desta forma, o quadro abaixo mostra a relação de requisitos funcionais antes do agrupamento relacionado à construção do processo de inteligência.

Etapas Agrupadas (Autor)	Modelo Preliminar (Requisitos funcionais revistos para atendimento de cada uma das etapas do processo de inteligência)
Sobre a Operacionalização do Processo de Inteligência	
Planejamento da Demanda de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Formulário em ambiente de portal para questionamento de formação dos KITs e KIQs; • Cadastramento de Tópicos Chave de Inteligência (KITs) e Questões Chave de Inteligência (KIQs), que contemple a inclusão de áreas de vigilância e informações de interesse; • Cadastramento de fontes de informação (internas e externas), que contemple Nome da Fonte, Localização, Periodicidade de Coleta, Classificações (primária ou

	<p>secundária, confiável ou não confiável, etc.) e Responsável pela Coleta;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidade de portal para estimular a realização do processo de inteligência; • Formulário em ambiente de portal para sugestão de fontes de informação; • Formulário em ambiente de portal para solicitação de informação; • Fórum de discussão no portal para discussão sobre domínio de aplicação; • Formulário em ambiente de portal para cadastramento dos dados dos usuários envolvidos no projeto de inteligência; • Formulário em ambiente de portal para cadastramento de: Lista de Atores; Lista de Temas; O Alvo; Relação de membros envolvidos no processo; Descrição do raciocínio efetuado para escolher os atores e temas definitivamente retidos; Glossário de Temas e uma lista de palavras chave que os caracterizam; Lista de fontes de informação a analisar.
<p>Coleta de Informações para Produção de Inteligência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Busca interna de múltiplos repositórios de informações, como bancos de dados, documentos do Microsoft Office, relatórios da organização, objetos visuais (mapas, gráficos e desenhos), e-mail e debates da Intranet; • Busca externa de fontes web, como documentos em HTML e XML, quadros de mensagens e bancos de dados; • Monitoramento de alterações em websites; • Varredura da web utilizando aplicações baseadas no conceito de "spider" (um tipo de tecnologia de busca); • Filtro automático de busca em informações coletadas baseado em critérios como Tópicos Chave de Inteligência, concorrentes, fontes, geografia, prioridades, datas, atores chave, produtos, unidades de negócio e indústria; • Priorização por relevância e validação de documentos recuperados; • Sumarização dinâmica de artigos e documentos; • Categorização automática das informações coletadas baseado em critérios definidos pelo usuário; • Habilidade para catalogar e arquivar documentos coletados de forma dinâmica e manual; • Gestão de diversos formatos de informações secundárias; • Gestão de diversos formatos de informações primárias; • Formulário em ambiente de portal como ficha de captação para registro das informações coletadas.
<p>Análise e Produção de Inteligência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidade que apóie os analistas a enxergarem as relações entre as informações disponíveis para análise; • Sumarização de informações; • Workflow que permita o envio de informações críticas para especialistas (da organização ou de fora dela) para análise; • Categorização manual das informações coletadas; • Funcionalidade de portal para a organização das informações coletadas; • Funcionalidade que permita a indicação de relações entre as informações, redação de hipóteses e geração de lista de ações com responsáveis; • Múltiplos modelos de visualização das informações, como os modelos de SWOT (matriz de Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades) e 5 Forças de Porter; • Disponibilização das informações em ordem cronológica; • Identificação de relacionamento entre entidades do tipo pessoas, lugares, datas, eventos e outras correlações possíveis; • Tecnologia de mineração de textos para localizar e extrair variáveis definidas pelo usuário; • Possibilidade de relacionar análises com dados quantitativos.
<p>Disseminação de Relatório de Inteligência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Envio de e-mails e newsletters com os relatórios finais de inteligência; • Funcionalidade de portal para a disponibilização dos relatórios finais de inteligência; • Modelos de relatórios padronizados e customizáveis; • Possibilidade de relacionar e exportar relatórios para formatos do Microsoft Office, CorelDraw, PDF, formatos multimídia, outras bases de dados e/ou outros sistemas de relatórios • Capacidade de entregar relatórios em múltiplos formatos, como Intranet corporativa, e-mail e aparelhos sem fio.

Avaliação de Relatório de Processo de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Envio de pesquisa de reação ao usuário receber o produto de inteligência por e-mail ou ao acessar um produto de inteligência no portal; • Fórum de discussão no portal (em ambiente restrito aos analistas e colaboradores da área de inteligência) para debate da dinâmica do processo.
--	---

Quadro 12: Modelo Preliminar de Requisitos para um Software de Inteligência

Fonte: elaborado pelo autor

Depois que um novo acesso a literatura foi realizado e o agrupamento por conta das atividades do processo de inteligência foi incluído, uma nova tabela foi gerada para contemplar as mudanças. A mesma segue apresentada abaixo:

Etapas Agrupadas (Autor)	Modelo Intermediário (Requisitos funcionais revistos para atendimento de cada uma das etapas do processo de inteligência)
Sobre a Construção do Processo de Inteligência	
Sobre a Construção do Processo de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidade em ambiente de portal para apoio na comunicação e sensibilização de colaboradores da empresa; • E-learning para apoio na capacitação da equipe de inteligência; • Funcionalidade para a publicação da missão e dos objetivos de uma área de inteligência; • Registro de uma lista de fontes de informação ainda antes do início da produção da inteligência; • Identificação de pessoas, suas competências e experiências que poderiam ajudar no processo de inteligência.
Sobre a Operacionalização do Processo de Inteligência	
Planejamento da Demanda de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Formulário em ambiente de portal para questionamento de formação dos KITS e KIQs; • Cadastramento de Tópicos Chave de Inteligência (KITS) e Questões Chave de Inteligência (KIQs), que contemple a inclusão de áreas de vigilância e informações de interesse; • Cadastramento de fontes de informação (internas e externas), que contemple Nome da Fonte, Localização, Periodicidade de Coleta, Classificações (primária ou secundária, confiável ou não confiável, etc.) e Responsável pela Coleta; • Funcionalidade de portal para estimular a realização do processo de inteligência; • Formulário em ambiente de portal para sugestão de fontes de informação; • Formulário em ambiente de portal para solicitação de informação; • Fórum de discussão no portal para discussão sobre domínio de aplicação; • Formulário em ambiente de portal para cadastramento dos dados dos usuários envolvidos no projeto de inteligência; • Formulário em ambiente de portal para cadastramento de: Lista de Atores; Lista de Temas; O Alvo; Relação de membros envolvidos no processo; Descrição do raciocínio efetuado para escolher os atores e temas definitivamente retidos; Glossário de Temas e uma lista de palavras chave que os caracterizam; Lista de fontes de informação a analisar.
Coleta de Informações para Produção de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Busca interna de múltiplos repositórios de informações, como bancos de dados, documentos do Microsoft Office, relatórios da organização, objetos visuais (mapas, gráficos e desenhos), e-mail e debates da Intranet; • Busca externa de fontes web, como documentos em HTML e XML, quadros de mensagens e bancos de dados; • Monitoramento de alterações em websites; • Varredura da web utilizando aplicações baseadas no conceito de "spider" (um tipo de

	<p>tecnologia de busca);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Filtro automático de busca em informações coletadas baseado em critérios como Tópicos Chave de Inteligência, concorrentes, fontes, geografia, prioridades, datas, atores chave, produtos, unidades de negócio e indústria; • Priorização por relevância e validação de documentos recuperados; • Sumarização dinâmica de artigos e documentos; • Categorização automática das informações coletadas baseado em critérios definidos pelo usuário; • Habilidade para catalogar e arquivar documentos coletados de forma dinâmica e manual; • Gestão de diversos formatos de informações secundárias; • Gestão de diversos formatos de informações primárias; • Formulário em ambiente de portal como ficha de captação para registro das informações coletadas.
Análise e Produção de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidade que apóie os analistas a enxergarem as relações entre as informações disponíveis para análise; • Sumarização de informações; • Workflow que permita o envio de informações críticas para especialistas (da organização ou de fora dela) para análise; • Categorização manual das informações coletadas; • Funcionalidade de portal para a organização das informações coletadas; • Funcionalidade que permita a indicação de relações entre as informações, redação de hipóteses e geração de lista de ações com responsáveis; • Múltiplos modelos de visualização das informações, como os modelos de SWOT (matriz de Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades) e 5 Forças de Porter; • Disponibilização das informações em ordem cronológica; • Identificação de relacionamento entre entidades do tipo pessoas, lugares, datas, eventos e outras correlações possíveis; • Tecnologia de mineração de textos para localizar e extrair variáveis definidas pelo usuário; • Possibilidade de relacionar análises com dados quantitativos.
Disseminação de Relatório de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Envio de e-mails e newsletters com os relatórios finais de inteligência; • Funcionalidade de portal para a disponibilização dos relatórios finais de inteligência; • Modelos de relatórios padronizados e customizáveis; • Possibilidade de relacionar e exportar relatórios para formatos do Microsoft Office, CorelDraw, PDF, formatos multimídia, outras bases de dados e/ou outros sistemas de relatórios • Capacidade de entregar relatórios em múltiplos formatos, como Intranet corporativa, e-mail e aparelhos sem fio.
Avaliação de Relatório de Processo de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Envio de pesquisa de reação ao usuário receber o produto de inteligência por e-mail ou ao acessar um produto de inteligência no portal; • Fórum de discussão no portal (em ambiente restrito aos analistas e colaboradores da área de inteligência) para debate da dinâmica do processo.

Quadro 13: Modelo Intermediário de Requisitos para um Software de Inteligência

Fonte: elaborado pelo autor

As funcionalidades similares foram eliminadas para a permanência de apenas uma. A relação de requisitos funcionais para um software de apoio ao processo de inteligência serviu como inspiração para o roteiro para as entrevistas em profundidade.

Abaixo, segue roteiro que foi utilizado nas entrevistas em profundidade com os profissionais em inteligência:

Como se constrói um processo de inteligência?

- Sobre a Construção do Processo de Inteligência
- Comunicação e Sensibilização da Empresa
- Treinamento e Capacitação dos Profissionais da Área de Inteligência

Como se operacionaliza um processo de inteligência levando-se em consideração suas etapas (ciclo de inteligência)?

- Planejamento da Demanda de Inteligência
- Coleta de Informações para Produção de Inteligência
- Análise e Produção de Inteligência
- Disseminação de Relatório de Inteligência
- Avaliação de Relatório de Processo de Inteligência

Quadro 14: Roteiro revisado para as entrevistas em profundidade

Fonte: elaborado pelo autor

O próximo capítulo abordará os resultados e as discussões geradas a partir de toda a metodologia empregada acima.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo se propõe a esclarecer como foram realizadas as entrevistas e suas associações com os requisitos funcionais identificados a partir da pesquisa bibliográfica, permitindo a geração de uma proposta de requisitos funcionais de software de inteligência tendo em vista a teoria e a prática.

Os roteiros de entrevistas foram aplicados em nove pessoas, quatro especialistas e cinco profissionais de inteligência. A primeira entrevista foi realizada com dois especialistas em conjunto, quando foi percebida a necessidade de se complementar a pesquisa bibliográfica em relação à Construção do Processo de Inteligência – num primeiro momento estávamos olhando apenas para a Operacionalização do Processo de Inteligência. Desta forma, em seguida, o roteiro de entrevista foi adaptado para refletir esta percepção nas sete entrevistas que viriam no decorrer.

Para facilitar a compreensão dos resultados e permitir melhores insumos para as discussões, utilizamos técnica de Análise de Conteúdo para extrair das entrevistas todos os trechos que poderiam sinalizar requisitos funcionais de software, sejam eles explicitados pelos entrevistados sejam eles identificados pelo único e exclusivamente identificados pelo autor desta dissertação.

Abaixo, seguem trechos da entrevista com os quatro especialistas em inteligência propostos para este trabalho. Os trechos estão agrupados por estas duas categorias antecipadas acima: atividades que foram identificadas pelo autor desta dissertação como passíveis de se tornarem funcionalidades de software; e atividades que foram sugeridas pelo especialista como passíveis de se tornarem funcionalidades de software.

Neste primeiro quadro estão as atividades que foram identificadas pelo autor desta dissertação como passíveis de se tornarem funcionalidades de software sobre as entrevistas com os especialistas.

Atividades que foram identificadas pelo autor desta dissertação como passíveis de se tornarem funcionalidades de software	
Sobre a Construção do Processo de Inteligência	
Especialista 3	"Esse chefe de projeto (...) tem que também ter uma capacidade pessoal, digamos assim, competência pessoal de convencer, de motivar, de sensibilizar as pessoas. Porque as pessoas além de não conhecerem o método normalmente nem sempre elas estão a fim de entrar naquele circuito."
Especialista 3	"Sim, tem uma pequena capacitação que precisa ser feita. (...) Essa formação consiste especificamente e fazer elas praticarem a questão de ficha de coleta, ficha de captação, quer saber como preencher ou colocar elas face a, por exemplo, na internet buscar alguma informação, fazer elas praticarem como se fosse no dia-a-dia".
Planejamento da Demanda de Inteligência	
-	-
Coleta de Informações para Produção de Inteligência	
-	-
Análise e Produção de Inteligência	
-	-
Disseminação de Relatório de Inteligência	
Especialista 4	"Depois tem as ações, a forma de divulgar, de cutucar o que tem de ser feito. Mas aí já é uma coisa externa ao processo em si".
Avaliação de Relatório de Processo de Inteligência	
Especialista 2	"Eu tenho vários formulários de indicadores, aliás, eu gosto muito de um que trata de indicador de esforço, resultado qualitativo e quantitativo, para mim ele é perfeito. Porque o indicador de resultado é uso do produto para ver se resolveu lá o problema pro cara. Não que a gente identificou que ele teria no futuro que seria o pró-ativo e o reativo".

Quadro 15: Trechos das entrevistas dos especialistas I

Fonte: elaborado pelo autor

As atividades que foram sugeridas pelos especialistas entrevistados como passíveis de se tornarem funcionalidades de software também tiveram seus trechos destacados, conforme pode ser visto a seguir:

Atividades que foram sugeridas pelo entrevistado como passíveis de se tornarem funcionalidades de software	
Sobre a Construção do Processo de Inteligência	
Especialista 1	"Então eu tenho que ter uma roteirização para entender o problema de negócio da empresa, eu vejo o software apoiando isso, e vejo sim, do ponto de vista que você cataloga desde o nascedouro quais são os problemas de inteligência daquela empresa".
Especialista 2	"Então hoje eu estava conversando com o pessoal da Empresa de Seguros, essa matriz intermediária ela busca o que? Quantas vezes determinados termos foram ditos, mesmo que eles sejam sinônimos, por cada pessoa, por cada cliente para a gente poder depois validar com o cliente se é realmente concorrente e se o concorrente é isso aqui que ele quer, sobre concorrência. Como a gente não tem o software, a gente faz isso na mão no Excel. Então a gente levanta isso tudo, cria essa matriz, que é um grande frame, que é um bancão, é um Excel imenso, dali eu digo para o consultor: "agora você olha e vê assim: o que ele te disse que é um problema de negócio e no que você identificou que é um problema de negócio?". Chega lá para ele e diz: "olha é isso aqui mesmo? Ok? Ok". A partir daí é que você monta o

	seu KIT e KIQ".
Especialista 1	"Que aí é uma terceira componente de software que poderia ajudar a gente, sabia? Um banco de clientes de inteligência".
Especialista 1	"Vai pegar um meio de comunicação e vai jogar dentro do teu portal de inteligência".
Especialista 4	"Porque tu tem os teus processos muito bem desenhados para que o workflow consiga assim ter efetivo, mas eu acho que sim, acho que o workflow é interessante. Só que tu não pode travar. O workflow pelo que eu me lembro tu não dava seqüência no fluxo se aquela atividade, ou um ok não tinha sido usado. Eu não sei se nessa situação tu tem que ter esse travamento, essa obrigatoriedade de etapas, eu acho que tu pode ter um workflow mais em relação a informativos e a demandas".
Especialista 4	"Tu podes fazer um e-learning de formação de inteligência, seja ele individual ou coletivo, a questão de assistência via e-mail, a questão de uso de webcam, a questão de chats ou de fóruns e tal".
Planejamento da Demanda de Inteligência	
Especialista 1	"Como essas áreas de vigilância elas são muito amplas, eu mastigo elas em variáveis, e aqui a gente chama de KIT, e para responder a essas variáveis eu tenho que ter um conjunto de perguntas que são os KIQs. (...) Eu acho que o software pode apoiar na segunda também, como? Ele registrou problemas de negócios do cliente e ele registrou a árvore de inteligência do cliente. Como é que registra uma árvore de inteligência? Registrando os tópicos de inteligência, registrando as questões associadas a esse tópico. (...) Então esse link, eu acho que um software de inteligência que carrega esse processo pode ajudar ao consultor a montar. Ele pode ter uma gestão viva de uma árvore de inteligência. Ele pode ser um software que monte uma área de inteligência e não só que gerencie, uma árvore pós montada. Que são o que a maioria dos softwares fazem, gerenciam uma árvore pronta".
Especialista 1	"Ferramenta de suporte a teste de hipóteses. Uma coisa que não está na tua árvore de inteligência, ninguém falou nisso, mas pintou uma reunião gerencial com alguma possibilidade".
Coleta de Informações para Produção de Inteligência	
Especialista 2	"Abriu o software, eu tenho que entregar então hoje eu vou começar a produzir o relatório A. O que é o relatório A? É análise da tecnologia para softwares de inteligência. Quais são os KITs e KIQs? São esses aqui. Ah então tudo bem. Quais são as informações que eu tenho que buscar? São essas aqui. Aí eu volto lá e começo a coletar".
Especialista 1	"Na coleta tinha que ter alguma coisa do tipo Broadcast. "Estou tentando fazer uma coleta aqui para fazer uma análise da Empresa de Telecom, só tenho seis informações. Quem é que pode me passar informações sobre Empresa de Telecom?". E aquilo sai em Broadcast para um monte de gente. E ele poder receber um retorno como uma interface manual do software. O retorno por um e-mail".
Especialista 3	"Informações que tu tens em internet estruturada, padronizada e a outra obtida diretamente a campo. (...) Tanto uma como a outra elas tem que serem registradas numa base de dados, independente se tu obtiveste pela internet ou por uma conversa no corredor, então tu vais ter uma base de dados que é a tecnologia comum para as duas, independente de onde foi a fonte delas".
Especialista 4	"Coleta bastante ainda mais hoje em dia que a internet é bastante disseminada".
Análise e Produção de Inteligência	
Especialista 2	"Então o analista tem dois trabalhos é pegar o que ele tá fazendo naquele momento e jogar lá no fórum pedir para disparar a rede de especialista dele aquela demanda, essa interação que ele tá falando, depois pegar aquilo tudo e jogar de volta dentro do software".
Especialista 1	"Ferramentas que apóiam a análise é o modelo analítico lá dentro, é o suporte ao teu parâmetro, é uma rede, e as parafernâlias tecnológicas, aí você tem que ouvir um cara mais de pirotecnia, essas pirotecnias tecnológicas que facilitam na análise, por exemplo, um encontro de correlações entre textos, acompanhamento de incidências de aparições, quando aparece muito isso aparece muito aquilo também, instalação de entidades e correlação entre entidades, essas pirotecnias tecnológicas que apóiam o cara na análise no ponto de vista de tratar grandes volumes de informação".
Especialista 3	"Em relação às informações antecipativas tu tem que gerar uma segunda base de dados só delas e não misturar elas com todas as outras informações. Para que se possa trabalhar de uma forma mais coerente com essas informações antecipativas e não todas elas".

Especialista 3	"Na parte de coleta de informação. Assim tu posicionas algumas palavras chaves e um software como uma Empresa Americana de Software, por exemplo, traz informações e além de trazer a lista de informações para cada uma, pelo que eu entendi, ele faz tipo um dossiê de duas ou três páginas que complementam tipo assim, se tu queres ir mais a fundo em relação aquele pequeno tópico que ela trouxe".
Especialista 4	"A tecnologia poderia entrar, que não tem que ter só uma pessoa vendo essas informações, daqui a pouco o board da organização tem que ter acesso a sei lá produzir um relatório ou alerta de quantas informações são imputadas no sistema".
Especialista 4	"Análise (...) acho que tem aqueles softwares que são do tipo... Que eles podem te ajudar em registro de etapas que tu segues para formar o quebra-cabeça. Não é que eles analisam, mas eles registram pelo passo a passo".
Disseminação de Relatório de Inteligência	
Especialista 2	"Você tem que definir quando você vai entregar os produtos, e fazer o software te apontar quando que você tem que entregar aquilo".
Avaliação de Relatório de Processo de Inteligência	
Especialista 1	"Você baixou um relatório de inteligência no seu próximo login do sistema você não fazia nada se não passasse pela tela de avaliação. (...) Avaliação ela é processual com um suporte da ferramenta ser armazenadora disso".

Quadro 16: Trechos das entrevistas dos especialistas II

Fonte: elaborado pelo autor

Abaixo, seguem trechos das entrevistas com os cinco profissionais em inteligência propostos para este trabalho. Os trechos também estão agrupados pelas mesmas categorias utilizadas para as entrevistas dos especialistas: atividades que foram identificadas pelo autor desta dissertação como passíveis de se tornarem funcionalidades de software; e atividades que foram sugeridas pelo profissional como passíveis de se tornarem funcionalidades de software.

No quadro apresentado a seguir estão as atividades que foram identificadas pelo autor desta dissertação como passíveis de se tornarem funcionalidades de software sobre as entrevistas com os profissionais.

Atividades que foram identificadas pelo autor desta dissertação como passíveis de se tornarem funcionalidades de software	
Sobre a Construção do Processo de Inteligência	
Profissional 1	"Então eu costumo fazer uma análise do ambiente competitivo e do negócio que eu estou inserido. E a partir daí vão surgindo insights de possíveis necessidades de informações que não foram apontadas nas entrevistas executivas. (...) Levantar os teus insights gerados através de uma matriz das cinco forças de Porter ou uma SWOT".
Planejamento da Demanda de Inteligência	
Profissional 1	"Identificar os KIT's, os key intelligence topic, então esse seria o primeiro passo para diagnosticar as necessidades de informação da empresa a partir dos seus tomadores de decisões".
Profissional 1	"Baseado no negócio que ele esta inserido, nos desafios que o negócio representa. Aí eu vou pensar em um produto para atender aquela demanda pontual principalmente no grande desafio do negócio. (...) Através do meu KIT, eu vou montando um portfólio de produtos".
Profissional 1	"Adhoc dificilmente você vai encarar ele como um produto. Para quem vai atender? Qual é a frequência desse produto? As fontes de informação? Posso fazer com fornecedor? Posso fazer com o meu time? Como que eu desenvolvo isso? Como é o formato final? Onde eu vou estar agregando, estabelecer um pouco de melhoria? Quem serão os clientes internos envolvidos? E no trabalho Adhoc a minha experiência diz poxa são coisas com nível de urgência muito grande. Eu não coloco por exemplo no meu scorecard, eu vou colocar em uma outra planilha que é o entregável".
Profissional 2	"E foi através de alinhar o ciclo de inteligência ao planejamento, ou seja, dar sustentação ao planejamento e diretamente as diretrizes institucionais da universidade, ou seja, aquilo que a universidade se propõem a fazer nos seus quatro a seis anos, oito a dez anos seguintes, depende do modelo de gestão. (...) Um sistema de inteligência que se apoiou nas grandes diretrizes para começar a fornecer os instrumentos ou os produtos de inteligência".
Profissional 4	"Porque ali é um mapa em que se simula como eu vou fazer a interação, como eu vou buscar, e fica documentado ali e ninguém pode mexer. Abrir um projeto de inteligência cria um plano diretor. O plano diretor tem coleta, fonte, armazenamento. (...) Tem que ter um lugar onde colocar o nome das pessoas, tem que cadastrar as questões estratégicas, o que é o foco daquele estudo, qual que é o produto da disseminação, aí lá em baixo tem os produtos, que aquele projeto, aquele estudo vai subsidiar, tem que se consolidar em alguma coisa. Nesse produto".
Profissional 5	"Solicitação de adhoc, aí você fala: eu tenho que saber disso. Aí eu acho que tem que ter um questionamento direto, eu quero saber disso para que? Por quê? Como você tenta e para quando se precisa? Daí sim você concentra todo o seu processo da melhor forma possível para conseguir atingir e superar a expectativa do cliente".
Coleta de Informações para Produção de Inteligência	
Profissional 4	"No NIC mesmo a gente tem um simulador que é na frente, mas é assim, cada abinha daquela é uma dimensão de monitoramento. O que? Onde? Como? Quem vai entrevistar? Qual é a ferramenta? Que dia que vai ser? Um planinho".
Análise e Produção de Inteligência	
-	-
Disseminação de Relatório de Inteligência	
Profissional 1	"Lógico tem que ter. Eu acho aí que é um arcabouço que o cara tem que ter. Eu tô gerando esses produtos e eles ficam armazenados, porque eventualmente você fala puxa peraí esse competidor fez isso mas a gente falou disso num outro projeto que a gente fez lembra? Vamos lá buscar essa informação".
Avaliação de Relatório de Processo de Inteligência	
Profissional 1	"A área de inteligência vai ter esses entregáveis aqui. Se possível com esses resultados que é um pouco mais difícil. (...) Todos esses produtos que eu vou gerar, todos sem exceção, vão ter uma avaliação de todos os clientes internos".

Quadro 17: Trechos das entrevistas dos profissionais I

Fonte: elaborado pelo autor

As atividades que foram sugeridas pelos profissionais entrevistados como passíveis de se tornarem funcionalidades de software também foram destacadas, incluindo a Construção do Processo de Inteligência e a Operacionalização do Processo de Inteligência. Estes destaques podem ser vistos a seguir:

Atividades que foram sugeridas pelo entrevistado como passíveis de se tornarem funcionalidades de software	
Sobre a Construção do Processo de Inteligência	
Profissional 2	"Nós temos apresentações de como é que funciona o nosso modelo, o ciclo de inteligência, associado aos dois níveis de planejamento, isso tá todo ele documentado na nossa intranet, todos os nossos produtos de inteligência hoje eles estão sendo armazenados no nosso sistema de planejamento".
Profissional 5	"O processo tem que estar muito bem mapeado, identificar bem quais são suas etapas para você dar continuidade. Você ter definido isso primeiro, ter isso tudo mapeado no seu processo, você precisa da tecnologia como suporte para estar colhendo informações, solicitando ajuda de especialistas de determinadas áreas".
Profissional 5	"E a tecnologia ela ajuda, facilita um pouco, por exemplo, dentro da companhia a gente pretende fazer a capacitação de agentes, redes, tudo com e-learning, para toda essa disseminação da cultura e a capacitação das pessoas. Eu acho que a tecnologia é essencial".
Planejamento da Demanda de Inteligência	
Profissional 2	"Para padronizar o ciclo a gente esta pensando em talvez usar documentos para receber a demanda adhoc de um produto, registrar isso, fazer com que o usuário valide isso antes de entrar na equipe interna para produzir o produto de inteligência, depois fazer um fechamento desse produto de entrega, depois o feedback".
Profissional 3	"Aí então, por exemplo, o que foi feito aqui, a gente tem que criar um processo. (...) Tem que criar um processo, quem monitora o que, como analisar, tem que criar uma ferramenta para poder jogar esses insumos de forma que seja inteligível, para depois toda a equipe olhar aquilo e entender o que foi registrado e analisar e fazer essas correlações. (...) Então a gente criou uma no Excel mesmo".
Coleta de Informações para Produção de Inteligência	
Profissional 1	"O robô de informações. Pô isso é um exemplo clássico de como a tecnologia pode ajudar a fazer uma inteligência competitiva de primeiro nível. Formas como essa, puxa como é que busca essa informação e tal. Essa informação ela esta em algum lugar, então como é que eu consigo olhar para as redes colaborativas, e poxa o assunto, o principal assunto é virtualização, e dentro de virtualização o principal problema é preço".
Profissional 1	"Um processo de coleta de informações da força de venda que você se refere, se vai ter lá um canal, eventualmente vai ser um e-mail lá, aí se pode transformar isso num portal para receber a informação ali e tal".
Profissional 2	"A gente precisa fazer uma análise de conteúdo. Para fazer uma análise de conteúdo temos que preparar aí, precisamos de ferramentas que nos auxiliem também a fazer grupos de palavras, porque uma palavra pode ter vários sentidos dependendo da frase que é utilizada".
Profissional 3	"É muito mais essencial uma ferramenta que te apóie em coleta, em captura, do que uma ferramenta que te apóie na análise".
Profissional 3	"Se eu tivesse um portal onde as pessoas pudessem contribuir para a inteligência, o comercial principalmente".
Análise e Produção de Inteligência	
Profissional 1	"Monitora. Já ter o Monitora já mastigado pô, já é um meio caminho andado, aí eu vou saber qual é a informação que teve maior incidência, vou trazer os dois competidores que forem mais falados, então a tecnologia ela vai me ajudar nisso aqui. Porque aqui ela vai me ajudar na análise da tecnologia, aí o meu trabalho vai ser juntar as peças".

Profissional 3	"É o seguinte, isso aqui é só uma máscara para um Access e Excel, o que a gente monitora, a gente fez uma adaptação das forças de Porter. (...) Então, por exemplo, aqui tem um espaço para registrar, deter tudo fechado, a data tem que esse formatinho, a data da movimentação que a gente captou, a gente obviamente usa bastante o monitora, mas não só o monitora. A gente usa sites, blogs, redes sociais, etc., que não estão no monitora e a gente vai captando. (...) Eu classifico já a que frente se refere, e posição, se o que eu estou pegando é uma força, uma fraqueza, uma oportunidade, uma ameaça".
Profissional 5	"Imagina você coletar informações secundárias na internet, onde você vai armazenar? Onde você vai relacionar? Onde você vai armazenar todas essas informações que você coletou e identificou como importante para o seu produto. (...) Você precisa da tecnologia para te auxiliar a coletar, auxiliar a organizar todo esse processo e, além disso disseminar, solicitando o que? Informações e análises a todos os especialistas que trabalham em ambiente de rede. (...) E quando você vê que uma notícia é relevante você vai relacionando com outras informações primárias e secundárias que você achou, vai que você precise de uma análise mais profunda a qual você não detém esse conhecimento. Aí você solicita para o especialista ver no sistema".
Disseminação de Relatório de Inteligência	
Profissional 1	"Mas isso naturalmente vai chegar um momento que os teus produtos vão ter que ficar, me manda de novo, me manda de novo tal coisa, ah tem tal coisa, quando é que se vai mandar? Ta lá no site, ta lá no site. Então eu acho que isso naturalmente isso aparece (...) Se você já construiu esse deck de produtos, essa quantidade de produtos, ah pô então ta na hora de você colocar em algum lugar, pode ser um SharePoint, não precisa necessariamente ser um portal. O portal ele tem um aspecto estético que é interessante mas aí tem que colocar na ponta do lápis quanto custaria".
Profissional 2	"Tem lá uma equipe independente que está produzindo, usando o monitora e produzindo um newsletters só para a parte de intercâmbios, mobilidade acadêmica".
Profissional 2	"A gente já colocou todos os dossiês antigos, ou anteriores, na ferramenta e vai monitorando para o acesso".
Profissional 4	"Eles apóiam a guarda da documentação, a integração em rede, armazenamento da gestão desse conhecimento, as interações, por e-mail, a gente às vezes até cria coisas meio amadoras, se for produtos de inteligência coloca ali no subject que é um produto para a gente no final poder buscar aqueles documentos".
Profissional 4	"Então a tecnologia pode ajudar muito. Se você ta trabalhando solução visual, nossa. Sem entender mais nada. E é o perfil de competidores, a palavra chave para o detalhe amanhã é mapeamento do perfil de competidores. Por quê? Porque a gente atende essas empresas, a gente faz a proposta de que vai atender que vai entregar, mas eu não sei. Qual é o produto? Qual é o serviço? Quantos funcionários? Qual é a estrutura? Qual é o perfil do principal gestor?".
Profissional 5	"A tecnologia eu acredito que sim, com a tecnologia a gente pode estar disseminando produtos, disseminando assuntos mostrando o que? Mostrando o portal que propiciem ao cliente gerar inteligência. Através da tecnologia se consegue mostrar que existe todo um ambiente técnico de inteligência competitiva, nesse processo então você acaba mostrando como é que se trabalha, então eu acredito que a tecnologia ajuda a sensibilizar".
Avaliação de Relatório de Processo de Inteligência	
Profissional 1	"E isso é muito fácil de você fazer uma pesquisa, por exemplo, você ter um site de Survey Monkey. Você vai lá faz uma pesquisa muito legal de graça, e você tem uma média muito forte se aquilo esta agregando valor ou não".

Quadro 18: Trechos das entrevistas dos profissionais II

Fonte: elaborado pelo autor

O modelo intermediário de requisitos funcionais para um software de inteligência foi cruzado com a análise de conteúdo das entrevistas acima, gerando uma série de pequenos quadros com os requisitos, os trechos das entrevistas que

compreendem determinado requisito e uma linha de avaliação do autor desta dissertação sobre cada um dos cruzamentos entre os requisitos e as entrevistas.

No final de cada entrevista também está uma sigla entre parênteses que explica se o requisito funcional foi identificado pelo autor ou pelo próprio especialista ou profissional de inteligência. A legenda é a seguinte: (AE) para requisitos identificados pelo Autor em entrevistas com Especialistas, (E) para requisitos identificados pelos Especialistas, (AP) para requisitos identificados pelo Autor em entrevistas com Profissionais e (P) para requisitos identificados pelos Profissionais.

Os pequenos quadros com estas comparações estão apresentados abaixo.

4.1 SOBRE A CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA

O primeiro quadro a ser apresentado traz os requisitos e os trechos das entrevistas que tratam das atividades sobre a Construção do Processo de Inteligência, conforme pode ser visto a seguir:

Requisitos Propostos no Modelo Intermediário X Análise de Conteúdo das Entrevistas	
Sobre a Construção do Processo de Inteligência	
Atividades do Processo de Inteligência	
Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade em ambiente de portal para apoio na comunicação e sensibilização de colaboradores da empresa	"Esse chefe de projeto (...) tem que também ter uma capacidade pessoal, digamos assim, competência pessoal de convencer, de motivar, de sensibilizar as pessoas. Porque as pessoas além de não conhecerem o método normalmente nem sempre elas estão a fim de entrar naquele circuito." (AE)
	"Vai pegar um meio de comunicação e vai jogar dentro do teu portal de inteligência". (E)

Quadro 19: Trechos das entrevistas sobre sensibilização de colaboradores

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade em ambiente de portal, conforme proposto acima, poderia contribuir nesta sensibilização e convencimento de pessoas a participarem do processo de inteligência, indo ao encontro dos dois trechos destacados neste quadro.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade de e-learning para apoio na capacitação da equipe de inteligência	"Sim, tem uma pequena capacitação que precisa ser feita. (...) Essa formação consiste especificamente e fazer elas praticarem a questão de ficha de coleta, ficha de captação, quer saber como preencher ou colocar elas face a, por exemplo, na internet buscar alguma informação, fazer elas praticarem como se fosse no dia-a-dia". (AE)
	"Tu podes fazer um e-learning de formação de inteligência, seja ele individual ou coletivo, a questão de assistência via e-mail, a questão de uso de webcam, a questão de chats ou de fóruns e tal". (E)
	"E a tecnologia ela ajuda, facilita um pouco, por exemplo, dentro da companhia a gente pretende fazer a capacitação de agentes, redes, tudo com e-learning, para toda essa disseminação da cultura e a capacitação das pessoas. Eu acho que a tecnologia é essencial". (P)

Quadro 20: Trechos das entrevistas sobre e-learning

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade de e-learning poderia ajudar nesta capacitação dos coletores e demais profissionais envolvidos em tarefas do processo de inteligência.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade para a publicação da missão e dos objetivos de uma área de inteligência	"Nós temos apresentações de como é que funciona o nosso modelo, o ciclo de inteligência, associado aos dois níveis de planejamento, isso tá todo ele documentado na nossa intranet, todos os nossos produtos de inteligência hoje eles estão sendo armazenados no nosso sistema de planejamento". (P)
	"O processo tem que estar muito bem mapeado, identificar bem quais são suas etapas para você dar continuidade. Você ter definido isso primeiro, ter isso tudo mapeado no seu processo, você precisa da tecnologia como suporte para estar colhendo informações, solicitando ajuda de especialistas de determinadas áreas". (P)

Quadro 21: Trechos das entrevistas sobre objetivos sobre uma área de inteligência

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade para a publicação da missão, objetivos, entre outras informações de uma área de inteligência atendem estas premissas apresentadas pelos profissionais.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade para o registro de uma lista de fontes de informação ainda antes do início da produção da inteligência	"Não houve menção nas entrevistas"

Quadro 22: Trechos das entrevistas sobre registros de fontes de informação

Fonte: elaborado pelo autor

Provavelmente, esta demanda seja entendida pelos especialistas e pelos profissionais entrevistados como parte da coleta de dados, onde foram identificados

e confirmados requisitos para esta finalidade. Talvez não seja um requisito para esta etapa de construção do processo de inteligência.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade para inclusão de variáveis sobre o ambiente de competição da organização, assim como perguntas que podem apoiar na identificação de problemas de negócio desta organização neste dado ambiente	"Então eu tenho que ter uma roteirização para entender o problema de negócio da empresa, eu vejo o software apoiando isso, e vejo sim, do ponto de vista que você cataloga desde o nascedouro quais são os problemas de inteligência daquela empresa". (E)
	"Então hoje eu estava conversando com o pessoal da Empresa de Seguros, essa matriz intermediária ela busca o que? Quantas vezes determinados termos foram ditos, mesmo que eles sejam sinônimos, por cada pessoa, por cada cliente para a gente poder depois validar com o cliente se é realmente concorrente e se o concorrente é isso aqui que ele quer, sobre concorrência. Como a gente não tem o software, a gente faz isso na mão no Excel. Então a gente levanta isso tudo, cria essa matriz, que é um grande frame, que é um banco, é um Excel imenso, dali eu digo para o consultor: "agora você olha e vê assim: o que ele te disse que é um problema de negócio e no que você identificou que é um problema de negócio?". Chega lá para ele e diz: "olha é isso aqui mesmo? Ok? OK". A partir daí é que você monta o seu KIT e KIQ". (E)
	"Então eu costumo fazer uma análise do ambiente competitivo e do negócio que eu estou inserido. E a partir daí vão surgindo insights de possíveis necessidades de informações que não foram apontadas nas entrevistas executivas. (...) Levantar os teus insights gerados através de uma matriz das cinco forças de Porter ou uma SWOT". (AP)

Quadro 23: Trechos das entrevistas sobre inclusão de variáveis sobre o ambiente de competição da organização

Fonte: elaborado pelo autor

Este recurso poderia permitir ainda a extração de termos relevantes de entrevistas a serem realizadas com executivos para esta finalidade de identificação de problemas de negócio. Trata-se de um novo requisito.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade para cadastramento	"Que aí é uma terceira componente de software que poderia ajudar a gente, sabia? Um banco de clientes de inteligência". (E)

Quadro 24: Trechos das entrevistas sobre funcionalidade para cadastramento

Fonte: elaborado pelo autor

Este trecho aponta a necessidade sobre a disponibilização de uma funcionalidade para cadastramento de uma relação de clientes de inteligência. Também se trata de um novo requisito.

Em seguida serão exploradas as atividades relacionadas à Operacionalização do Processo de Inteligência.

4.2 SOBRE A OPERACIONALIZAÇÃO DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA

A seguir serão apresentados os requisitos e os trechos das entrevistas que tratam da primeira etapa sobre a Operacionalização do Processo de Inteligência, intitulada Planejamento da Demanda de Inteligência.

4.2.1 Planejamento da Demanda de Inteligência

A fim de facilitar o detalhamento das atividades e a associação aos requisitos funcionais de software identificados, também se optou por separar os trechos para cada uma das etapas agrupadas de inteligência, como pode ser visto abaixo.

Sobre a Operacionalização do Processo de Inteligência	
Planejamento da Demanda de Inteligência	
Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade de formulário em ambiente de portal para questionamento de formação dos KITs e KIQs	"Porque tu tem os teus processos muito bem desenhados para que o workflow consiga assim ter efetivo, mas eu acho que sim, acho que o workflow é interessante. Só que tu não pode travar. O workflow pelo que eu me lembro tu não dava seqüência no fluxo se aquela atividade, ou um ok não tinha sido usado. Eu não sei se nessa situação tu tem que ter esse travamento, essa obrigatoriedade de etapas, eu acho que tu pode ter um workflow mais em relação a informativos e a demandas". (E)
	"Identificar os KIT's, os key intelligence topic, então esse seria o primeiro passo para diagnosticar as necessidades de informação da empresa a partir dos seus tomadores de decisões". (AP)
	"Para padronizar o ciclo a gente esta pensando em talvez usar documentos para receber a demanda adhoc de um produto, registrar isso, fazer com que o usuário valide isso antes de entrar na equipe interna para produzir o produto de inteligência, depois fazer um fechamento desse produto de entrega, depois o feedback". (P)

Quadro 25: Trechos das entrevistas sobre questionamento de formação dos KITs e KIQs

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade de formulário para identificar demandas de inteligência poderia atender esta sugestão de um workflow para dar início a operacionalização do processo até o seu final. Também atenderia a demanda de formação dos KITs e

KIQs a partir de necessidades de tomadores de decisão ou meramente um ambiente para receber demandas de inteligência.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade para cadastramento de Tópicos Chave de Inteligência (KITs) e Questões Chave de Inteligência (KIQs), que contemple a inclusão de áreas de vigilância e informações de interesse	"Como essas áreas de vigilância elas são muito amplas, eu mastigo elas em variáveis, e aqui a gente chama de KIT, e para responder a essas variáveis eu tenho que ter um conjunto de perguntas que são os KIQs. (...) Eu acho que o software pode apoiar na segunda também, como? Ele registrou problemas de negócios do cliente e ele registrou a árvore de inteligência do cliente. Como é que registra uma árvore de inteligência? Registrando os tópicos de inteligência, registrando as questões associadas a esse tópico. (...) Então esse link, eu acho que um software de inteligência que carrega esse processo pode ajudar ao consultor a montar. Ele pode ter uma gestão viva de uma árvore de inteligência. Ele pode ser um software que monte uma área de inteligência e não só que gerencie, uma árvore pós montada. Que são o que a maioria dos softwares fazem, gerenciam uma árvore pronta". (E)
	"Ferramenta de suporte a teste de hipóteses. Uma coisa que não esta na tua árvore de inteligência, ninguém falou nisso, mas pintou uma reunião gerencial com alguma possibilidade". (E)
	"Baseado no negócio que ele esta inserido, nos desafios que o negócio representa. Aí eu vou pensar em um produto para atender aquela demanda pontual principalmente no grande desafio do negócio. (...) Através do meu KIT, eu vou montando um portfólio de produtos". (AP)
	"Adhoc dificilmente você vai encarar ele como um produto. Para quem vai atender? Qual é a frequência desse produto? As fontes de informação? Posso fazer com fornecedor? Posso fazer com o meu time? Como que eu desenvolvo isso? Como é o formato final? Onde eu vou estar agregando, estabelecer um pouco de melhoria? Quem serão os clientes internos envolvidos? E no trabalho Adhoc a minha experiência diz poxa são coisas com nível de urgência muito grande. Eu não coloco por exemplo no meu scorecard, eu vou colocar em uma outra planilha que é o entregável". (AP)
	"E foi através de alinhar o ciclo de inteligência ao planejamento, ou seja, dar sustentação ao planejamento e diretamente as diretrizes institucionais da universidade, ou seja, aquilo que a universidade se propõem a fazer nos seus quatro a seis anos, oito a dez anos seguintes, depende do modelo de gestão. (...) Um sistema de inteligência que se apoiou nas grandes diretrizes para começar a fornecer os instrumentos ou os produtos de inteligência". (AP)
	"Solicitação de adhoc, aí você fala: eu tenho que saber disso. Aí eu acho que tem que ter um questionamento direto, eu quero saber disso para que? Por quê? Como você tenta e para quando se precisa? Daí sim você concentra todo o seu processo da melhor forma possível para conseguir atingir e superar a expectativa do cliente". (AP)

Quadro 26: Trechos das entrevistas sobre cadastramento de KITs e KIQs

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade para o cadastramento de KITs, KIQs, áreas de monitoria, entre outras informações relacionadas com o Planejamento da Demanda de Inteligência poderiam contribuir nesta gestão da árvore de inteligência. São questões relacionadas às necessidades e desejos pontuais da organização no que diz respeito à entrada das demandas de inteligência. Podem ser KITs e KIQs, assim como podem ser variáveis para um teste de hipótese, assim como poderiam ser

quaisquer outras formas de avaliação das questões associadas às demandas de inteligência, incluindo raciocínio sobre a ótica de relatórios a serem entregues.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade para cadastramento de fontes de informação (internas e externas), que contemple Nome da Fonte, Localização, Periodicidade de Coleta, Classificações (primária ou secundária, confiável ou não confiável, etc.) e Responsável pela Coleta	"Porque ali é um mapa em que se simula como eu vou fazer a interação, como eu vou buscar, e fica documentado ali e ninguém pode mexer. Abrir um projeto de inteligência cria um plano diretor. O plano diretor tem coleta, fonte, armazenamento. (...) Tem que ter um lugar onde colocar o nome das pessoas, tem que cadastrar as questões estratégicas, o que é o foco daquele estudo, qual que é o produto da disseminação, aí lá em baixo tem os produtos, que aquele projeto, aquele estudo vai subsidiar, tem que se consolidar em alguma coisa. Nesse produto". (AP)

Quadro 27: Trechos das entrevistas sobre cadastramento de fontes de informação

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade para cadastramento de fontes de informação poderia atender esta necessidade de colocar um plano completo de atividades para a execução dos profissionais envolvidos na operacionalização do processo de inteligência.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade de portal para estimular a realização do processo de inteligência	"Porque tu tem os teus processos muito bem desenhados para que o workflow consiga assim ter efetivo, mas eu acho que sim, acho que o workflow é interessante. Só que tu não pode travar. O workflow pelo que eu me lembro tu não dava seqüência no fluxo se aquela atividade, ou um ok não tinha sido usado. Eu não sei se nessa situação tu tem que ter esse travamento, essa obrigatoriedade de etapas, eu acho que tu pode ter um workflow mais em relação a informativos e a demandas". (E)

Quadro 28: Trechos das entrevistas sobre estimular o processo de inteligência

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade de portal para estimular a realização do processo de inteligência poderia atender esta sugestão do especialista em torno de um workflow que pudesse incentivar a operacionalização do processo de inteligência.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade de formulário em ambiente de portal para sugestão de fontes de informação	“Não houve menção nas entrevistas”

Quadro 29: Trechos das entrevistas sobre sugestão de fontes de informação

Fonte: elaborado pelo autor

A funcionalidade para a sugestão de fontes de informação está englobada no requisito que trata da funcionalidade de formulário em ambiente de portal para cadastramento de inúmeros itens, incluindo fontes de informação (último requisito desta relação). Provavelmente por este motivo que este requisito não teve qualquer menção diretamente relacionada nas entrevistas.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade de formulário em ambiente de portal para solicitação de informação	“Não houve menção nas entrevistas”

Quadro 30: Trechos das entrevistas sobre solicitação de informação

Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se entender este requisito como sinônimo da funcionalidade sobre questionamento de formação dos KITs e KIQs em ambiente de portal, primeiro requisito proposto neste agrupamento. A conclusão se dá em função de que solicitação de informação em etapa de Planejamento só pode estar associada a uma demanda de inteligência, nos permitindo este tipo de associação.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade de fórum de discussão no portal para discussão sobre domínio de aplicação	“Não houve menção nas entrevistas”

Quadro 31: Trechos das entrevistas sobre fórum de discussão no portal para discussão

Fonte: elaborado pelo autor

Esta funcionalidade de fórum de discussão sobre domínio da aplicação talvez não tenha sido citado porque não foi imaginada, tanto por especialistas quanto por profissionais de inteligência, ou talvez porque simplesmente não agrega valor suficiente para estar contemplada num software de inteligência.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade de formulário em ambiente de portal para cadastramento dos dados dos usuários envolvidos no projeto de inteligência	"Porque ali é um mapa em que se simula como eu vou fazer a interação, como eu vou buscar, e fica documentado ali e ninguém pode mexer. Abrir um projeto de inteligência cria um plano diretor. O plano diretor tem coleta, fonte, armazenamento. (...) Tem que ter um lugar onde colocar o nome das pessoas, tem que cadastrar as questões estratégicas, o que é o foco daquele estudo, qual que é o produto da disseminação, aí lá em baixo tem os produtos, que aquele projeto, aquele estudo vai subsidiar, tem que se consolidar em alguma coisa. Nesse produto". (AP)

Quadro 32: Trechos das entrevistas sobre cadastramento dos dados dos usuários

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade de formulário em ambiente de portal para permitir o cadastramento de pessoas envolvidas na operacionalização do processo de inteligência atende a necessidade levantada por este profissional.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade de formulário em ambiente de portal para cadastramento de: Lista de Atores; Lista de Temas; O Alvo; Relação de membros envolvidos no processo; Descrição do raciocínio efetuado para escolher os atores e temas definitivamente retidos; Glossário de Temas e uma lista de palavras chave que os caracterizam; Lista de fontes de informação a analisar.	"Porque ali é um mapa em que se simula como eu vou fazer a interação, como eu vou buscar, e fica documentado ali e ninguém pode mexer. Abrir um projeto de inteligência cria um plano diretor. O plano diretor tem coleta, fonte, armazenamento. (...) Tem que ter um lugar onde colocar o nome das pessoas, tem que cadastrar as questões estratégicas, o que é o foco daquele estudo, qual que é o produto da disseminação, aí lá em baixo tem os produtos, que aquele projeto, aquele estudo vai subsidiar, tem que se consolidar em alguma coisa. Nesse produto". (AP)
	"Aí então, por exemplo, o que foi feito aqui, a gente tem que criar um processo. (...) Tem que criar um processo, quem monitora o que, como analisar, tem que criar uma ferramenta para poder jogar esses insumos de forma que seja inteligível, para depois toda a equipe olhar aquilo e entender o que foi registrado e analisar e fazer essas correlações. (...) Então a gente criou uma no Excel mesmo". (P)

Quadro 33: Trechos das entrevistas sobre cadastramento de atores, temas, alvo e relação de membros envolvidos no processo

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade de formulário para cadastramento de lista de atores, temas, alvo, relação de membros envolvidos, enfim, informações relacionadas a operacionalização do processo de inteligência atende esta demanda apresentada pelo profissional.

4.2.2 Coleta de Informações para Produção de Inteligência

A seguir serão apresentados os requisitos e os trechos das entrevistas que tratam da etapa de Coleta de Informações para Produção de Inteligência.

Coleta de Informações para Produção de Inteligência	
Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Busca interna de múltiplos repositórios de informações, como bancos de dados, documentos do Microsoft Office, relatórios da organização, objetos visuais (mapas, gráficos e desenhos), e-mail e debates da Intranet	"O robô de informações. Pô isso é um exemplo clássico de como a tecnologia pode ajudar a fazer uma inteligência competitiva de primeiro nível. Formas como essa, puxa como é que busca essa informação e tal. Essa informação ela esta em algum lugar, então como é que eu consigo olhar para as redes colaborativas, e poxa o assunto, o principal assunto é virtualização, e dentro de virtualização o principal problema é preço". (P)
	"É muito mais essencial uma ferramenta que te apóie em coleta, em captura, do que uma ferramenta que te apóie na análise". (P)

Quadro 34: Trechos das entrevistas sobre busca interna de repositórios de informações

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade de busca interna de múltiplos repositórios, como bancos de dados, documentos, relatórios, enfim, informações de quaisquer meios eletrônicos são a sugestão apresentada por estes profissionais.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Busca externa de fontes web, como documentos em HTML e XML, quadros de mensagens e bancos de dados	"O robô de informações. Pô isso é um exemplo clássico de como a tecnologia pode ajudar a fazer uma inteligência competitiva de primeiro nível. Formas como essa, puxa como é que busca essa informação e tal. Essa informação ela esta em algum lugar, então como é que eu consigo olhar para as redes colaborativas, e poxa o assunto, o principal assunto é virtualização, e dentro de virtualização o principal problema é preço". (P)
	"É muito mais essencial uma ferramenta que te apóie em coleta, em captura, do que uma ferramenta que te apóie na análise". (P)

Quadro 35: Trechos das entrevistas sobre busca externa de fontes web

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade de busca externa de fontes web, como documentos em HTML e XML, enfim, informações de quaisquer meios eletrônicos são a sugestão apresentada por estes profissionais.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Monitoramento de alterações em websites	"O robô de informações. Pô isso é um exemplo clássico de como a tecnologia pode ajudar a fazer uma inteligência competitiva de primeiro nível. Formas como essa, puxa como é que busca essa informação e tal. Essa informação ela esta em algum lugar, então como é que eu consigo olhar para as redes colaborativas, e poxa o assunto, o principal assunto é virtualização, e dentro de virtualização o principal problema é preço". (P)
	"É muito mais essencial uma ferramenta que te apóie em coleta, em captura, do que uma ferramenta que te apóie na análise". (P)

Quadro 36: Trechos das entrevistas sobre monitoramento de alterações em websites

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade de monitoramento de alterações em websites, enfim, informações de quaisquer meios eletrônicos são a sugestão apresentada por estes profissionais.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Varredura da web utilizando aplicações baseadas no conceito de "spider" (um tipo de tecnologia de busca)	"Coleta bastante ainda mais hoje em dia que a internet é bastante disseminada". (E)
	"O robô de informações. Pô isso é um exemplo clássico de como a tecnologia pode ajudar a fazer uma inteligência competitiva de primeiro nível. Formas como essa, puxa como é que busca essa informação e tal. Essa informação ela esta em algum lugar, então como é que eu consigo olhar para as redes colaborativas, e poxa o assunto, o principal assunto é virtualização, e dentro de virtualização o principal problema é preço". (P)
	"É muito mais essencial uma ferramenta que te apóie em coleta, em captura, do que uma ferramenta que te apóie na análise". (P)

Quadro 37: Trechos das entrevistas sobre varredura da web

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade de varredura web atende esta premissa de busca automatizada de informações disponíveis na Internet.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Filtro automático de busca em informações coletadas baseado em critérios como Tópicos Chave de Inteligência, concorrentes, fontes, geografia, prioridades, datas, atores chave, produtos, unidades de negócio e indústria	"O robô de informações. Pô isso é um exemplo clássico de como a tecnologia pode ajudar a fazer uma inteligência competitiva de primeiro nível. Formas como essa, puxa como é que busca essa informação e tal. Essa informação ela esta em algum lugar, então como é que eu consigo olhar para as redes colaborativas, e poxa o assunto, o principal assunto é virtualização, e dentro de virtualização o principal problema é preço". (P)
	"É muito mais essencial uma ferramenta que te apóie em coleta, em captura, do que uma ferramenta que te apóie na análise". (P)

Quadro 38: Trechos das entrevistas sobre filtro automático

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade de filtro automático de busca em informações coletadas baseado em critérios como Tópicos Chave de Inteligência, concorrentes, entre outros, atende esta sugestão de busca automatizada através de robôs.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Priorização por relevância e validação de documentos recuperados	"Não houve menção nas entrevistas"

Quadro 39: Trechos das entrevistas sobre relevância e validação de documentos

Fonte: elaborado pelo autor

Este requisito não teve menção direta nas entrevistas, mas apareceu na etapa de Análise e Produção de Inteligência citado como "pirotecnias tecnológicas". Ao final da exposição de todos os mini quadros com requisitos e trechos das entrevistas, apresentaremos uma conclusão sobre estes recursos.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Sumarização dinâmica de artigos e documentos	"Não houve menção nas entrevistas"

Quadro 40: Trechos das entrevistas sobre sumarização dinâmica de artigos e documentos

Fonte: elaborado pelo autor

Este requisito não teve menção direta nas entrevistas, mas apareceu na etapa de Análise e Produção de Inteligência citado como "pirotecnias tecnológicas". Ao final da exposição de todos os mini quadros com requisitos e trechos das entrevistas, apresentaremos uma conclusão sobre estes recursos.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Categorização automática das informações coletadas baseado em critérios definidos pelo usuário	"A gente precisa fazer uma análise de conteúdo. Para fazer uma análise de conteúdo temos que preparar aí, precisamos de ferramentas que nos auxiliem também a fazer grupos de palavras, porque uma palavra pode ter vários sentidos dependendo da frase que é utilizada". (P)

Quadro 41: Trechos das entrevistas sobre categorização automática das informações

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade de categorização automática de informações coletadas baseadas em critérios dos usuários é a sugestão deste profissional para atender a referida demanda.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Habilidade para catalogar e arquivar documentos coletados de forma dinâmica e manual	"Não houve menção nas entrevistas"

Quadro 42: Trechos das entrevistas sobre habilidade para catalogar e arquivar documentos

Fonte: elaborado pelo autor

O requisito que trata da habilidade para catalogar e arquivar documentos coletados de forma dinâmica e manual já está contemplado na relação de requisitos da etapa de Análise e Produção de Inteligência com o título de categorização manual das informações coletadas.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade para gestão de diversos formatos de informações secundárias	"Informações que tu tens em internet estruturada, padronizada e a outra obtida diretamente a campo. (...) Tanto uma como a outra elas tem que serem registradas numa base de dados, independente se tu obtiveste pela internet ou por uma conversa no corredor, então tu vais ter uma base de dados que é a tecnologia comum para as duas, independente de onde foi a fonte delas". (E)

Quadro 43: Trechos das entrevistas sobre gestão de formatos de informações secundárias;

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade para a gestão de diversos formatos de informações secundárias atende a esta necessidade de gerir com facilidade as informações, independente de qual tenha sido sua origem.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade para gestão de diversos formatos de informações primárias	"Informações que tu tens em internet estruturada, padronizada e a outra obtida diretamente a campo. (...) Tanto uma como a outra elas tem que serem registradas numa base de dados, independente se tu obtiveste pela internet ou por uma conversa no corredor, então tu vais ter uma base de dados que é a tecnologia comum para as duas, independente de onde foi a fonte delas". (E)

Quadro 44: Trechos das entrevistas sobre gestão de formatos de informações primárias

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade para a gestão de diversos formatos de informações secundárias atende a esta necessidade de gerir com facilidade as informações, independente de qual tenha sido sua origem.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade de formulário em ambiente de portal como ficha de captação para registro das informações coletadas	"Um processo de coleta de informações da força de venda que você se refere, se vai ter lá um canal, eventualmente vai ser um e-mail lá, aí se pode transformar isso num portal para receber a informação ali e tal". (P)
	"Se eu tivesse um portal onde as pessoas pudessem contribuir para a inteligência, o comercial principalmente". (P)

Quadro 45: Trechos das entrevistas sobre ficha de captação para registro das informações

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade de formulário em ambiente de portal como ficha de captação atende esta demanda apresentada pelo profissional.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade de formulário em ambiente de portal que permita estabelecer uma lista de ações que o operador do processo de inteligência deve realizar	"Abriu o software, eu tenho que entregar então hoje eu vou começar a produzir o relatório A. O que é o relatório A? É análise da tecnologia para softwares de inteligência. Quais são os KITs e KIQs? São esses aqui. Ah então tudo bem. Quais são as informações que eu tenho que buscar? São essas aqui. Aí eu volto lá e começo a coletar". (E)
	"No NIC mesmo a gente tem um simulador que é na frente, mas é assim, cada abinha daquela é uma dimensão de monitoramento. O que? Onde? Como? Quem vai entrevistar? Qual é a ferramenta? Que dia que vai ser? Um planinho". (AP)

Quadro 46: Trechos das entrevistas sobre formulário para estabelecer uma lista de ações

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade que permita estabelecer uma lista de ações que o operador do processo de inteligência deve realizar ao longo de um dia de trabalho foi sugerido tanto pelo especialista assim como foi identificado em profissional de inteligência, tornando-se um novo requisito a ser possivelmente proposto por este estudo.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade do ambiente de portal que permita ao operador de inteligência disparar uma informação a uma série de pessoas capazes de contribuir com comentários	"Na coleta tinha que ter alguma coisa do tipo Broadcast. "Estou tentando fazer uma coleta aqui para fazer uma análise da Empresa de Telecom, só tenho seis informações. Quem é que pode me passar informações sobre Empresa de Telecom?". E aquilo sai em Broadcast para um monte de gente. E ele poder receber um retorno como uma interface manual do software. O retorno por um e-mail". (E)

Quadro 47: Trechos das entrevistas sobre disparo de informações para contribuição

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade que permita ao operador de inteligência disparar uma informação a uma série de pessoas capazes de contribuir com comentários sobre esta determinada informação não havia sido identificada pela pesquisa bibliográfica deste trabalho, emergindo apenas durante as entrevistas realizadas. Trata-se de um novo requisito.

4.2.3 Análise e Produção de Inteligência

A seguir serão apresentados os requisitos e os trechos das entrevistas que tratam da etapa de Análise e Produção de Inteligência.

Análise e Produção de Inteligência	
Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade que apóie os analistas a enxergarem as relações entre as informações disponíveis para análise	"Ferramentas que apóiam a análise é o modelo analítico lá dentro, é o suporte ao teu parâmetro, é uma rede, e as parafernâlias tecnológicas, aí você tem que ouvir um cara mais de pirotecnia, essas pirotecnias tecnológicas que facilitam na análise, por exemplo, um encontro de correlações entre textos, acompanhamento de incidências de aparições, quando aparece muito isso aparece muito aquilo também, instalação de entidades e correlação entre entidades, essas pirotecnias tecnológicas que apóiam o cara na análise no ponto de vista de tratar grandes volumes de informação". (E)
	"Na parte de coleta de informação. Assim tu posicionas algumas palavras chaves e um software como uma Empresa Americana de Software, por exemplo, traz informações e além de trazer a lista de informações para cada uma, pelo que eu entendi, ele faz tipo um dossiê de duas ou três páginas que complementam tipo assim, se tu queres ir mais a fundo em relação aquele pequeno tópico que ela trouxe". (E)

Quadro 48: Trechos das entrevistas sobre apoio para análise de informações

Fonte: elaborado pelo autor

Esta funcionalidade vai ao encontro do que o especialista apontou como “pirotecnias tecnológicas”, em função de apoiar na identificação de relações. Aliás, através da leitura da entrevista com este especialista (vide acima e nos anexos deste trabalho), podemos entender “pirotecnias tecnológicas” como recursos automáticos que oferecem facilidade e velocidade aos usuários de um software de apoio ao processo de inteligência.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade para a sumarização de informações	"Não houve menção nas entrevistas"

Quadro 49: Trechos das entrevistas sobre apoio sumarização de informações

Fonte: elaborado pelo autor

A funcionalidade para a sumarização de informações provavelmente não foi mencionada porque foi citada como recurso de apoio em coleta, onde este requisito também aparece.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade de workflow que permita o envio de informações críticas para especialistas (da organização ou de fora dela) para análise	"Então o analista tem dois trabalhos é pegar o que ele ta fazendo naquele momento e jogar lá no fórum pedir para disparar a rede de especialista dele aquela demanda, essa interação que ele ta falando, depois pegar aquilo tudo e jogar de volta dentro do software". (E)
	"A tecnologia poderia entrar, que não tem que ter só uma pessoa vendo essas informações, daqui a pouco o board da organização tem que ter acesso a sei lá produzir um relatório ou alerta de quantas informações são imputadas no sistema". (E)
	"Imagina você coletar informações secundárias na internet, onde você vai armazenar? Onde você vai relacionar? Onde você vai armazenar todas essas informações que você coletou e identificou como importante para o seu produto. (...) Você precisa da tecnologia para te auxiliar a coletar, auxiliar a organizar todo esse processo e, além disso disseminar, solicitando o que? Informações e análises a todos os especialistas que trabalham em ambiente de rede. (...) E quando você vê que uma notícia é relevante você vai relacionando com outras informações primárias e secundárias que você achou, vai que você precise de uma análise mais profunda a qual você não detém esse conhecimento. Aí você solicita para o especialista ver no sistema". (P)

Quadro 50: Trechos das entrevistas sobre workflow

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade de workflow para compartilhar informações com especialistas e demais pessoas em rede para apoio em análise atende esta necessidade bastante mencionada nas entrevistas.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade para categorização manual das informações coletadas	"Em relação às informações antecipativas tu tem que gerar uma segunda base de dados só delas e não misturar elas com todas as outras informações. Para que se possa trabalhar de uma forma mais coerente com essas informações antecipativas e não todas elas". (E)

Quadro 51: Trechos das entrevistas sobre categorização manual das informações

Fonte: elaborado pelo autor

Este requisito proposto acima atende a qualquer tipo de classificação ou categorização de informações, como a solicitada pelo especialista no trecho da entrevista.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade de portal para a organização das informações coletadas	"Monitora. Já ter o "Monitora" já mastigado pô, já é um meio caminho andado, aí eu vou saber qual é a informação que teve maior incidência, vou trazer os dois competidores que forem mais falados, então a tecnologia ela vai me ajudar nisso aqui. Porque aqui ela vai me ajudar na análise da tecnologia, aí o meu trabalho vai ser juntar as peças". (P)
	"É o seguinte, isso aqui é só uma máscara para um Access e Excel, o que a gente monitora, a gente fez uma adaptação das forças de Porter. (...) Então, por exemplo, aqui tem um espaço para registrar, deter tudo fechado, a data tem que esse formatinho, a data da movimentação que a gente captou, a gente obviamente usa bastante o monitora, mas não só o monitora. A gente usa sites, blogs, redes sociais, etc., que não estão no monitora e a gente vai captando. (...) Eu classifico já a que frente se refere, e posição, se o que eu estou pegando é uma força, uma fraqueza, uma oportunidade, uma ameaça". (P)

Quadro 52: Trechos das entrevistas sobre organização das informações

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade de portal para a organização das informações coletadas é a sugestão deste profissional, podendo ser atendida pelo requisito acima. Importante salientar que o "Monitora" é um software de mercado que se propõe a realizar esta função comunicada pelo profissional.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade que permita a indicação de relações entre as informações, redação de hipóteses e geração de lista de ações com responsáveis	"Ferramentas que apóiam a análise é o modelo analítico lá dentro, é o suporte ao teu parâmetro, é uma rede, e as parafernâlias tecnológicas, aí você tem que ouvir um cara mais de pirotecnia, essas pirotecnias tecnológicas que facilitam na análise, por exemplo, um encontro de correlações entre textos, acompanhamento de incidências de aparições, quando aparece muito isso aparece muito aquilo também, instalação de entidades e correlação entre entidades, essas pirotecnias tecnológicas que apóiam o cara na análise no ponto de vista de tratar grandes volumes de informação". (E)
	"Análise (...) acho que tem aqueles softwares que são do tipo... Que eles podem te ajudar em registro de etapas que tu segues para formar o quebra-cabeça. Não é que eles analisam, mas eles registram pelo passo a passo". (E)

Quadro 53: Trechos das entrevistas sobre relações entre as informações

Fonte: elaborado pelo autor

Esta funcionalidade vai ao encontro do que o especialista apontou como "pirotecnias tecnológicas", em função de apoiar na identificação de relações.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Múltiplos modelos de visualização das informações, como os modelos de SWOT (matriz de Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades) e 5 Forças de Porter	"Então a tecnologia pode ajudar muito. Se você ta trabalhando solução visual, nossa. Sem entender mais nada. E é o perfil de competidores, a palavra chave para o detalhe amanhã é mapeamento do perfil de competidores. Por quê? Porque a gente atende essas empresas, a gente faz a proposta de que vai atender que vai entregar, mas eu não sei. Qual é o produto? Qual é o serviço? Quantos funcionários? Qual é a estrutura? Qual é o perfil do principal gestor?". (P)

Quadro 54: Trechos das entrevistas sobre modelos de SWOT

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade que permita tratar e apresentar as informações em formato específico atende a sugestão deste profissional. Neste caso mencionado pelo profissional, trata-se de um modelo de Perfil de Competidores.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Disponibilização das informações em ordem cronológica	"Não houve menção nas entrevistas"

Quadro 55: Trechos das entrevistas sobre informações em ordem cronológica

Fonte: elaborado pelo autor

O requisito que trata da disponibilização das informações em ordem cronológica não deve ter aparecido por se tratar de um recurso extremamente convencional em qualquer software, seja ele de inteligência ou não.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Identificação de relacionamento entre entidades do tipo pessoas, lugares, datas, eventos e outras correlações possíveis	"Ferramentas que apóiam a análise é o modelo analítico lá dentro, é o suporte ao teu parâmetro, é uma rede, e as parafernâlias tecnológicas, aí você tem que ouvir um cara mais de pirotecnia, essas pirotecnias tecnológicas que facilitam na análise, por exemplo, um encontro de correlações entre textos, acompanhamento de incidências de aparições, quando aparece muito isso aparece muito aquilo também, instalação de entidades e correlação entre entidades, essas pirotecnias tecnológicas que apóiam o cara na análise no ponto de vista de tratar grandes volumes de informação". (E)

Quadro 56: Trechos das entrevistas sobre relacionamento entre entidades

Fonte: elaborado pelo autor

Esta funcionalidade vai ao encontro do que o especialista apontou como "pirotecnias tecnológicas", em função de apoiar na identificação de entidades do tipo pessoas, lugares, etc.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Tecnologia de mineração de textos para localizar e extrair variáveis definidas pelo usuário	"Ferramentas que apóiam a análise é o modelo analítico lá dentro, é o suporte ao teu parâmetro, é uma rede, e as parafernâlias tecnológicas, aí você tem que ouvir um cara mais de pirotecnia, essas pirotecnias tecnológicas que facilitam na análise, por exemplo, um encontro de correlações entre textos, acompanhamento de incidências de aparições, quando aparece muito isso aparece muito aquilo também, instalação de entidades e correlação entre entidades, essas pirotecnias tecnológicas que apóiam o cara na análise no ponto de vista de tratar grandes volumes de informação". (E)

Quadro 57: Trechos das entrevistas sobre mineração de textos

Fonte: elaborado pelo autor

Esta funcionalidade vai ao encontro do que o especialista apontou como “pirotecnias tecnológicas”, em função de apoiar na localização e extração de variáveis definidas pelo usuário.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Possibilidade de relacionar análises com dados quantitativos	"Ferramentas que apóiam a análise é o modelo analítico lá dentro, é o suporte ao teu parâmetro, é uma rede, e as parafernâlias tecnológicas, aí você tem que ouvir um cara mais de pirotecnia, essas pirotecnias tecnológicas que facilitam na análise, por exemplo, um encontro de correlações entre textos, acompanhamento de incidências de aparições, quando aparece muito isso aparece muito aquilo também, instalação de entidades e correlação entre entidades, essas pirotecnias tecnológicas que apóiam o cara na análise no ponto de vista de tratar grandes volumes de informação". (E)

Quadro 58: Trechos das entrevistas sobre relação de análise com dados quantitativos

Fonte: elaborado pelo autor

Esta funcionalidade vai ao encontro do que o especialista apontou como “pirotecnias tecnológicas”, em função de apoiar na relação de umas informações com outras.

4.2.4 Disseminação de Relatório de Inteligência

A seguir serão apresentados os requisitos e os trechos das entrevistas que tratam da etapa de Disseminação de Relatório de Inteligência.

Disseminação de Relatório de Inteligência	
Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade para o envio de e-mails e newsletters com os relatórios finais de inteligência	"Tem lá uma equipe independente que está produzindo, usando o monitora e produzindo um newsletters só para a parte de intercâmbios, mobilidade acadêmica". (P)

Quadro 59: Trechos das entrevistas sobre envio de e-mails e newsletters

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade para o envio de e-mails e newsletters com os relatórios finais de inteligência atendem esta necessidade apontada pelo profissional.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade de portal para a disponibilização dos relatórios finais de inteligência	"Depois tem as ações, a forma de divulgar, de cutucar o que tem de ser feito. Mas aí já é uma coisa externa ao processo em si". (AE)
	"Lógico tem que ter. Eu acho aí que é um arcabouço que o cara tem que ter. Eu tô gerando esses produtos e eles ficam armazenados, porque eventualmente você fala puxa peraí esse competidor fez isso mas a gente falou disso num outro projeto que a gente fez lembra? Vamos lá buscar essa informação". (AP)
	"Mas isso naturalmente vai chegar um momento que os teus produtos vão ter que ficar, me manda de novo, me manda de novo tal coisa, ah tem tal coisa, quando é que se vai mandar? Ta lá no site, ta lá no site. Então eu acho que isso naturalmente isso aparece (...) Se você já construiu esse deck de produtos, essa quantidade de produtos, ah pô então ta na hora de você colocar em algum lugar, pode ser um SharePoint, não precisa necessariamente ser um portal. O portal ele tem um aspecto estético que é interessante mas aí tem que colocar na ponta do lápis quanto custaria". (P)
	"A gente já colocou todos os dossiês antigos, ou anteriores, na ferramenta e vai monitorando para o acesso". (P)
	"Eles apóiam a guarda da documentação, a integração em rede, armazenamento da gestão desse conhecimento, as interações, por e-mail, a gente às vezes até cria coisas meio amadoras, se for produtos de inteligência coloca ali no subject que é um produto para a gente no final poder buscar aqueles documentos". (P)
	"A tecnologia eu acredito que sim, com a tecnologia a gente pode estar disseminando produtos, disseminando assuntos mostrando o que? Mostrando o portal que propiciem ao cliente gerar inteligência. Através da tecnologia se consegue mostrar que existe todo um ambiente técnico de inteligência competitiva, nesse processo então você acaba mostrando como é que se trabalha, então eu acredito que a tecnologia ajuda a sensibilizar". (P)

Quadro 60: Trechos das entrevistas sobre relatórios finais de inteligência

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade de portal poderia contribuir na disponibilização de relatórios finais, sendo este um requisito amplamente demandado.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Modelos de relatórios padronizados e customizáveis	"Não houve menção nas entrevistas"

Quadro 61: Trechos das entrevistas sobre relatórios padronizados e customizáveis

Fonte: elaborado pelo autor

O requisito que fala de modelos de relatórios padronizados e customizáveis provavelmente não foi mencionado por dois motivos. Ou porque os entrevistados podem ter deixado subentendido, a medida que explicaram sobre a importância de terem newsletters e e-mails, o que implicitamente está o caráter da padronização e da customização, ou porque não conseguiram perceber que um software pode oferecer este tipo de contribuição.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Possibilidade de relacionar e exportar relatórios para formatos do Microsoft Office, CorelDraw, PDF, formatos multimídia, outras bases de dados e/ou outros sistemas de relatórios	"Não houve menção nas entrevistas"

Quadro 62: Trechos das entrevistas sobre possibilidade de relacionar e exportar relatórios

Fonte: elaborado pelo autor

Este requisito que trata da possibilidade de relacionar e exportar relatórios para formatos do Microsoft Office, CorelDraw, PDF, formatos multimídia, outras bases de dados e/ou outros sistemas de relatórios pode não ter sido mencionado em função das mesmas hipóteses levantadas acima.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Capacidade de entregar relatórios em múltiplos formatos, como Intranet corporativa, e-mail e aparelhos sem fio	"Não houve menção nas entrevistas"

Quadro 63: Trechos das entrevistas sobre relatórios em múltiplos formatos

Fonte: elaborado pelo autor

O requisito que fala da capacidade de entregar relatórios em múltiplos formatos, como Intranet corporativa, e-mail e aparelhos sem fio, não foi mencionado de forma genérica, ou seja, como sendo uma necessidade específica para um software de inteligência, apesar de alguns formatos terem sido citados em várias entrevistas, como entrega em portais e e-mails, por exemplo.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade que permita agendar as entregas dos produtos	"Você tem que definir quando você vai entregar os produtos, e fazer o software te apontar quando que você tem que entregar aquilo". (E)

Quadro 64: Trechos das entrevistas sobre agendar as entregas dos produtos

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade que permita agendar as entregas dos produtos e relatórios de inteligência não foi identificada através das pesquisas bibliográficas, mas foi apontada em entrevista com especialista. Trata-se de um novo requisito.

4.2.5. Avaliação de Relatório de Processo de Inteligência

A seguir serão apresentados os requisitos e os trechos das entrevistas que tratam da etapa de Avaliação de Relatório de Processo de Inteligência.

Avaliação de Relatório de Processo de Inteligência	
Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade para envio de pesquisa de reação ao usuário receber o produto de inteligência por e-mail ou ao acessar um produto de inteligência no portal	"Eu tenho vários formulários de indicadores, aliás, eu gosto muito de um que trata de indicador de esforço, resultado qualitativo e quantitativo, para mim ele é perfeito. Porque o indicador de resultado é uso do produto para ver se resolveu lá o problema pro cara. Não que a gente identificou que ele teria no futuro que seria o pró-ativo e o reativo". (AE)
	"Você baixou um relatório de inteligência no seu próximo login do sistema você não fazia nada se não passasse pela tela de avaliação. (...) Avaliação ela é processual com um suporte da ferramenta ser armazenadora disso". (E)
	"A área de inteligência vai ter esses entregáveis aqui. Se possível com esses resultados que é um pouco mais difícil. (...) Todos esses produtos que eu vou gerar, todos sem exceção, vão ter uma avaliação de todos os clientes internos". (AP)
	"E isso é muito fácil de você fazer uma pesquisa, por exemplo, você ter um site de Survey Monkey. Você vai lá faz uma pesquisa muito legal de graça, e você tem uma média muito forte se aquilo esta agregando valor ou não". (P)

Quadro 65: Trechos das entrevistas sobre receber o produto de inteligência por e-mail

Fonte: elaborado pelo autor

Uma funcionalidade para envio de pesquisa de satisfação sobre o produto poderia atender esta demanda em torno de validar se o relatório ou produto de inteligência gerado contribuiu para as necessidades de determinado tomador de decisão. No caso de acesso a um produto de inteligência diretamente no portal, esta pesquisa de satisfação também poderia ser apresentada.

Requisitos	Trechos das entrevistas que compreende o requisito
Funcionalidade de fórum de discussão no portal (em ambiente restrito aos analistas e colaboradores da área de inteligência) para debate da dinâmica do processo	"Não houve menção nas entrevistas"

Quadro 66: Trechos das entrevistas sobre fórum de discussão

Fonte: elaborado pelo autor

O requisito que trata da funcionalidade de fórum de discussão no portal para debate da dinâmica do processo e não foi mencionado por dois motivos. Ou porque

o requisito não foi imaginado pelos entrevistados como possível tecnologia para contribuir no processo ou porque efetivamente não vai gerar uma contribuição que faça a diferença.

Dos 43 requisitos funcionais identificados na pesquisa bibliográfica, 16 deles (cerca de 37%) foram validados pelas entrevistas com especialistas, ou seja, foram percebidos, ou pelo autor desta dissertação – em minoria – ou pelos especialistas entrevistados, como funcionalidades de software que poderiam contribuir para a construção e para a operacionalização de um processo de inteligência.

Dos 16 requisitos validados pelas entrevistas com especialistas, apenas um foi percebido exclusivamente pelo autor desta dissertação. Trata-se da possibilidade de disseminar os produtos de inteligência através de ambiente de portal. Entretanto, como portais foram inúmeras vezes mencionadas para apoiar, seja na construção seja na operacionalização do processo de inteligência, acreditamos que o não apontamento desta funcionalidade tenha sido mera falta de oportunidade ou inclusive esquecimento pela condição básica que esta funcionalidade se propõe a atender.

Por sua vez, dos 43 requisitos funcionais identificados na Pesquisa Bibliográfica, 21 deles (cerca de 49%) foram validados pelas entrevistas com profissionais, ou seja, foram percebidos, ou pelo autor desta dissertação ou pelos profissionais entrevistados, como funcionalidades de software que poderiam contribuir para a construção e para a operacionalização de um processo de inteligência.

Enquanto a maior parte dos especialistas validou requisitos funcionais em torno da construção do processo de inteligência, a grande maioria dos profissionais apresentou sugestões de funcionalidades para atender à operacionalização do processo de inteligência. Isso pode significar que os especialistas acreditam ser mais importante ter um processo bem construído e mantido em software, do que efetivamente ter sua rotina facilitada através de tecnologia. Em corroboração a essa análise, é possível imaginar que o fato dos profissionais não terem de forma extremamente clara o que devem entregar em termos de produtos de inteligência, acabam investindo muito tempo numa operacionalização de olhar sem foco o que exatamente precisam fazer para atender as expectativas dos tomadores de decisão.

Dos 21 requisitos validados pelas entrevistas com profissionais, apenas dois foram percebidos exclusivamente pelo autor desta dissertação. Trata-se de, na

etapa de Coleta de Informações para Produção de Inteligência, as funcionalidades para cadastramento de fontes de informação e cadastramento dos dados dos usuários envolvidos no projeto de inteligência. Ambas se remetem à necessidade de uma funcionalidade que permita estabelecer um plano completo de coleta de informações, produtos de inteligência a serem entregues, clientes e responsáveis pelas atividades ao longo desta operacionalização.

Inúmeros trechos de ambas as entrevistas dos especialistas e profissionais confirmam requisitos propostos pelo modelo intermediário, havendo inclusive alguns requisitos com mais de um trecho para sua confirmação de importância.

Por outro lado, inúmeros trechos de entrevistas com especialistas e profissionais apontaram potenciais requisitos funcionais de software que não haviam sido identificados durante a Pesquisa Bibliográfica. Na tabela acima, foram colocados riscos sobre a coluna de “Requisitos do Modelo Intermediário” e realizados apontamentos na coluna sobre a “Avaliação do Autor desta Dissertação”.

Ao todo, cinco novos requisitos funcionais para um software de inteligência emergiram das entrevistas realizadas com especialistas e profissionais de inteligência. Em sua maioria, são requisitos que vão apoiar a Construção do Processo de Inteligência e a etapa específica de Coleta de Informações para Produção de Inteligência. Sobre a Construção do Processo de Inteligência, os requisitos são sobre o apoio na identificação e registro de problemas de negócios da empresa e sobre o cadastramento de clientes de inteligência. Em relação a Coleta de Informações para Produção de Inteligência, os requisitos são sobre uma lista de atividades em torno de coleta que o operador de inteligência deve executar e sobre uma funcionalidade para disparar uma informação a pessoas que podem ajudar o processo porque conhecem o tema e podem comentar determinada informação. O último dos cinco requisitos funcionais identificados a partir das entrevistas vai apoiar na etapa de Disseminação de Relatório de Inteligência e se trata de uma funcionalidade que permita agendar as entregas dos produtos e relatórios de inteligência.

Um total de 13 requisitos funcionais (cerca de 30%) apontados na Pesquisa Bibliográfica não foi mencionado nas entrevistas com especialistas e nem mesmo com profissionais de inteligência. No que diz respeito ao Processo de Construção de Inteligência, o requisito não mencionado serve para o registro de uma lista de fontes de informação ainda antes do início da produção da inteligência. Provavelmente,

esta demanda seja entendida pelos especialistas e pelos profissionais entrevistados como parte da coleta de dados, onde foram identificados e confirmados requisitos para esta finalidade. Cortando este requisito, um software de inteligência não deixaria de ter funcionalidades que atendem a esta necessidade.

Sobre a etapa de Planejamento da Demanda de Inteligência, três requisitos não foram mencionados. Um para sugestão de fontes de informação em ambiente de portal, outro para solicitação de informação também em ambiente de portal e um último de fórum de discussão em portal sobre domínio de aplicação. O primeiro relacionado a sugestão de fontes de informação está englobado no último requisito da etapa de Planejamento da Demanda de Inteligência que trata da funcionalidade de formulário em ambiente de portal para cadastramento de inúmeros itens, incluindo fontes de informação. Desta forma, pode ser descartado como requisito em separado. O segundo requisito não mencionado fala sobre solicitação de informação. Como esta etapa tem o objetivo de planejar a demanda de inteligência, pode-se entender este requisito como sinônimo da funcionalidade sobre questionamento de formação dos KITS e KIQs em ambiente de portal, primeiro requisito de todos deste agrupamento. Por outro lado, o último requisito não mencionado nesta etapa talvez não tenha sido citado porque não foi imaginado, tanto por especialistas quanto por profissionais de inteligência, ou talvez porque simplesmente não agrega valor suficiente para estar contemplado num software de inteligência. Sendo assim, este requisito não será cortado da relação, mas receberá uma sinalização de requisito não prioritário.

Na etapa de Coleta de Informações para Produção de Inteligência, três requisitos não foram mencionados nas entrevistas. O requisito que trata da priorização por relevância e o requisito que fala de sumarização dinâmica de artigos não foram mencionados diretamente, mas podemos entendê-los como “pirotecnias tecnológicas”, conforme citado por um dos especialistas entrevistados. Não chegamos a relacionar este requisito de priorização por relevância e de sumarização dinâmica com o trecho citado pelo Especialista 1 em função de que o mesmo não apontou estes recursos com estas mesmas palavras, limitando-se a categorizá-las como “pirotecnias tecnológicas”. Por entendermos “pirotecnias tecnológicas” como recursos automáticos que oferecem facilidade e velocidade aos usuários de um software de apoio ao processo de inteligência, optamos por não cortá-los da relação. Por sua vez, o requisito que trata da habilidade para catalogar e arquivar

documentos coletados de forma dinâmica e manual já está contemplado na relação de requisitos da etapa de Análise e Produção de Inteligência com o título de categorização manual das informações coletadas. Conforme visto na pesquisa bibliográfica deste trabalho, algumas ações das etapas de Coleta e Análise das metodologias de inteligência se confundem, oferecendo esta evidência. Como categorizar informações não deixa de ser uma classificação, ou uma análise, optamos por cortar o requisito da etapa de Coleta e deixá-lo apenas na etapa de Análise.

Dois requisitos da etapa de Análise e Produção de Inteligência não foram mencionados nas entrevistas com especialistas e profissionais de inteligência. A funcionalidade para a sumarização de informações provavelmente não foi mencionada porque foi citada como recurso de apoio em coleta, onde este requisito também aparece. Por este motivo, optamos em excluir este requisito da lista. Em relação ao requisito que trata da disponibilização das informações em ordem cronológica, imaginamos que o mesmo não tenha aparecido por se tratar de um recurso extremamente convencional em qualquer software, seja ele de inteligência ou não. Mesmo assim, optamos por manter este recurso listado na relação de requisitos funcionais de software de inteligência.

Na etapa de Disseminação de Relatório de Inteligência, três requisitos não foram mencionados nas entrevistas. O requisito que fala de modelos de relatórios padronizados e customizáveis provavelmente não foi mencionado por dois motivos. Ou porque os entrevistados podem ter deixado subentendido, a medida que explicaram sobre a importância de terem newsletters e e-mails, o que implicitamente está o caráter da padronização e da customização, ou porque não conseguiram perceber que um software pode oferecer este tipo de contribuição. Seja qual for o motivo, faz sentido mantermos este requisito em nossa relação. O segundo requisito que não foi mencionado trata da possibilidade de relacionar e exportar relatórios para formatos do Microsoft Office, CorelDraw, PDF, formatos multimídia, outras bases de dados e/ou outros sistemas de relatórios. Ele pode não ter sido mencionado em função das mesmas hipóteses levantadas acima, o que nos faz optar por manter este requisito em nossa listagem. Por sua vez, o requisito que fala da capacidade de entregar relatórios em múltiplos formatos, como Intranet corporativa, e-mail e aparelhos sem fio não foi mencionado de forma genérica, ou seja, como sendo uma necessidade específica para um software de inteligência,

apesar de alguns formatos terem sido citados, como entrega em um portal e e-mails, por exemplo. Por este motivo, também manteremos em nossa relação de requisitos funcionais para um software de inteligência.

Um requisito da etapa de Avaliação de Relatório de Processo de Inteligência não foi mencionado nas entrevistas. O mesmo trata da funcionalidade de fórum de discussão no portal para debate da dinâmica do processo e pode não ter sido mencionado por dois motivos. Ou porque o requisito não foi imaginado pelos entrevistados como possível tecnologia para contribuir no processo ou porque efetivamente não vai gerar uma contribuição que faça a diferença. Em função de não termos a resposta, estamos optando em manter este requisito na relação, mas sinalizando como uma funcionalidade não prioritária.

Desta forma, dos 13 requisitos funcionais não mencionados nas entrevistas com especialistas e profissionais de inteligência, cinco foram excluídos da relação de requisitos propostas.

Abaixo, segue relação com as exclusões e as adições de requisitos:

Etapas Agrupadas (Autor)	Modelo Proposto Prévio (Requisitos funcionais revistos para atendimento de cada uma das etapas do processo de inteligência)
Sobre a Construção do Processo de Inteligência	
Sobre a Construção do Processo de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de portal para apoio na comunicação e sensibilização de colaboradores da empresa; • E-learning para apoio na capacitação da equipe de inteligência; • Funcionalidade para a publicação da missão e dos objetivos de uma área de inteligência; • Funcionalidade para inclusão de variáveis sobre o ambiente de competição da organização, assim como perguntas que podem apoiar na identificação de problemas de negócio desta organização neste dado ambiente. Este recurso poderia permitir ainda a extração de termos relevantes de entrevistas a serem realizadas com executivos para esta finalidade de identificação de problemas de negócio; • Cadastramento de uma relação de clientes de inteligência.
Sobre a Operacionalização do Processo de Inteligência	
Planejamento da Demanda de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Formulário em ambiente de portal para questionamento de formação dos KITS e KIQs; • Cadastramento de Tópicos Chave de Inteligência (KITS) e Questões Chave de Inteligência (KIQs), que contemple a inclusão de áreas de vigilância e informações de interesse; • Cadastramento de fontes de informação (internas e externas), que contemple Nome da Fonte, Localização, Periodicidade de Coleta, Classificações (primária ou secundária, confiável ou não confiável, etc.) e Responsável pela Coleta; • Funcionalidade de portal para estimular a realização do processo de inteligência; • Fórum de discussão no portal para discussão sobre domínio de aplicação (REQUISITO NÃO PRIORITÁRIO); • Formulário em ambiente de portal para cadastramento dos dados dos usuários envolvidos no projeto de inteligência;

	<ul style="list-style-type: none"> • Formulário em ambiente de portal para cadastramento de: Lista de Atores; Lista de Temas; O Alvo; Relação de membros envolvidos no processo; Descrição do raciocínio efetuado para escolher os atores e temas definitivamente retidos; Glossário de Temas e uma lista de palavras chave que os caracterizam; Lista de fontes de informação a analisar.
Coleta de Informações para Produção de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Busca interna de múltiplos repositórios de informações, como bancos de dados, documentos do Microsoft Office, relatórios da organização, objetos visuais (mapas, gráficos e desenhos), e-mail e debates da Intranet; • Busca externa de fontes web, como documentos em HTML e XML, quadros de mensagens e bancos de dados; • Monitoramento de alterações em websites; • Varredura da web utilizando aplicações baseadas no conceito de "spider" (um tipo de tecnologia de busca); • Filtro automático de busca em informações coletadas baseado em critérios como Tópicos Chave de Inteligência, concorrentes, fontes, geografia, prioridades, datas, atores chave, produtos, unidades de negócio e indústria; • Priorização por relevância e validação de documentos recuperados; • Sumarização dinâmica de artigos e documentos; • Categorização automática das informações coletadas baseado em critérios definidos pelo usuário; • Gestão de diversos formatos de informações secundárias; • Gestão de diversos formatos de informações primárias; • Formulário em ambiente de portal como ficha de captação para registro das informações coletadas; • Funcionalidade que permita estabelecer uma lista de ações que o operador do processo de inteligência deve realizar ao longo de um dia de trabalho foi sugerido tanto pelo especialista assim como foi identificado em profissional de inteligência; • Funcionalidade que permita ao operador de inteligência disparar uma informação a uma série de pessoas capazes de contribuir com comentários sobre esta determinada informação.
Análise e Produção de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidade que apóie os analistas a enxergarem as relações entre as informações disponíveis para análise; • Workflow que permita o envio de informações críticas para especialistas (da organização ou de fora dela) para análise; • Categorização manual das informações coletadas; • Funcionalidade de portal para a organização das informações coletadas; • Funcionalidade que permita a indicação de relações entre as informações, redação de hipóteses e geração de lista de ações com responsáveis; • Múltiplos modelos de visualização das informações, como os modelos de SWOT (matriz de Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades) e 5 Forças de Porter; • Disponibilização das informações em ordem cronológica; • Identificação de relacionamento entre entidades do tipo pessoas, lugares, datas, eventos e outras correlações possíveis; • Tecnologia de mineração de textos para localizar e extrair variáveis definidas pelo usuário; • Possibilidade de relacionar análises com dados quantitativos.
Disseminação de Relatório de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Envio de e-mails e newsletters com os relatórios finais de inteligência; • Funcionalidade de portal para a disponibilização dos relatórios finais de inteligência; • Modelos de relatórios padronizados e customizáveis; • Possibilidade de relacionar e exportar relatórios para formatos do Microsoft Office, CorelDraw, PDF, formatos multimídia, outras bases de dados e/ou outros sistemas de relatórios • Capacidade de entregar relatórios em múltiplos formatos, como Intranet corporativa, e-mail e aparelhos sem fio; • Agendamento das entregas dos produtos e relatórios de inteligência.
Avaliação de Relatório de Processo de	<ul style="list-style-type: none"> • Envio de pesquisa de reação ao usuário receber o produto de inteligência por e-mail ou ao acessar um produto de inteligência no portal; • Fórum de discussão no portal (em ambiente restrito aos analistas e colaboradores da

Inteligência	área de inteligência) para debate da dinâmica do processo (REQUISITO NÃO PRIORITÁRIO).
--------------	---

Quadro 67: Modelo Proposto Prévio de Requisitos para um Software de Inteligência

Fonte: elaborado pelo autor

Entretanto, como foi possível perceber na análise das entrevistas em comparação com os requisitos levantados na pesquisa bibliográfica, alguns requisitos estão escritos com linguagem extremamente associada aos modelos de inteligência, seja Competitiva dos autores Elisabeth Gomes e Leonard Fuld seja Estratégica Antecipativa do autor Humbert Lesca. Desta forma, optamos por reescrever alguns dos requisitos em linguagem mais genérica para facilitar a compreensão e, talvez, encaminhar como sugestão de pesquisa futura deste trabalho a aplicação de uma pesquisa survey com grande volume de especialistas e profissionais de inteligência para validação dos requisitos funcionais.

Segue quadro raciocínio para a reescrita dos requisitos:

Requisitos X Requisitos reescritos em linguagem genérica	
Sobre a Construção do Processo de Inteligência	
Atividades do Processo de Inteligência	
Requisitos	Requisitos reescritos de forma genérica
Funcionalidade em ambiente de portal para apoio na comunicação e sensibilização de colaboradores da empresa;	Sem necessidade de alteração.
Funcionalidade de e-learning para apoio na capacitação da equipe de inteligência;	Sem necessidade de alteração.
Funcionalidade para a publicação da missão e dos objetivos de uma área de inteligência;	Sem necessidade de alteração.
Funcionalidade para inclusão de variáveis sobre o ambiente de competição da organização, assim como perguntas que podem apoiar na identificação de problemas de negócio desta organização neste dado ambiente. Este recurso poderia permitir ainda a extração de termos relevantes de entrevistas a serem realizadas com executivos para esta finalidade de identificação de problemas de negócio;	Funcionalidade para identificação e registro de problemas de negócios da empresa.
Funcionalidade para cadastramento de uma relação de clientes de inteligência.	Funcionalidade para cadastramento de clientes de inteligência.
Sobre a Operacionalização do Processo de Inteligência	
Planejamento da Demanda de Inteligência	
Funcionalidade de formulário em ambiente de portal para questionamento de formação dos KITs e KIQs;	Funcionalidade em ambiente de portal para questionamento de formação das demandas de inteligência.
Funcionalidade para cadastramento de Tópicos Chave de Inteligência (KITs) e Questões Chave de Inteligência (KIQs), que contemple a inclusão de áreas de vigilância e informações de interesse;	Funcionalidade para cadastramento de demandas de inteligência.
Funcionalidade para cadastramento de fontes de informação (internas e externas), que contemple Nome da Fonte, Localização,	Funcionalidade para cadastramento de fontes de informação.

Periodicidade de Coleta, Classificações (primária ou secundária, confiável ou não confiável, etc.) e Responsável pela Coleta;	
Funcionalidade de portal para estimular a realização do processo de inteligência;	Sem necessidade de alteração.
Funcionalidade de fórum de discussão no portal para discussão sobre domínio de aplicação (REQUISITO NÃO PRIORITÁRIO);	Funcionalidade de fórum de discussão no portal para discussão sobre demandas de inteligência (REQUISITO NÃO PRIORITÁRIO).
Funcionalidade de formulário em ambiente de portal para cadastramento dos dados dos usuários envolvidos no projeto de inteligência;	Sem necessidade de alteração.
Funcionalidade de formulário em ambiente de portal para cadastramento de: Lista de Atores; Lista de Temas; O Alvo; Relação de membros envolvidos no processo; Descrição do raciocínio efetuado para escolher os atores e temas definitivamente retidos; Glossário de Temas e uma lista de palavras chave que os caracterizam; Lista de fontes de informação a analisar.	Funcionalidade de formulário em ambiente de portal para cadastramento de variáveis relacionadas às demandas de inteligência e atividades relacionadas à operacionalização do processo.
Coleta de Informações para Produção de Inteligência	
Busca interna de múltiplos repositórios de informações, como bancos de dados, documentos do Microsoft Office, relatórios da organização, objetos visuais (mapas, gráficos e desenhos), e-mail e debates da Intranet;	Sem necessidade de alteração.
Busca externa de fontes web, como documentos em HTML e XML, quadros de mensagens e bancos de dados;	Sem necessidade de alteração.
Monitoramento de alterações em websites;	Sem necessidade de alteração.
Varredura da web utilizando aplicações baseadas no conceito de "spider" (um tipo de tecnologia de busca);	Sem necessidade de alteração.
Filtro automático de busca em informações coletadas baseado em critérios como Tópicos Chave de Inteligência, concorrentes, fontes, geografia, prioridades, datas, atores chave, produtos, unidades de negócio e indústria;	Filtro automático de busca em informações coletadas baseado em critérios relacionados às demandas de inteligência.
Priorização por relevância e validação de documentos recuperados;	Sem necessidade de alteração.
Sumarização dinâmica de artigos e documentos;	Sem necessidade de alteração.
Categorização automática das informações coletadas baseado em critérios definidos pelo usuário;	Sem necessidade de alteração.
Funcionalidade para gestão de diversos formatos de informações secundárias;	Sem necessidade de alteração.
Funcionalidade para gestão de diversos formatos de informações primárias;	Sem necessidade de alteração.
Funcionalidade de formulário em ambiente de portal como ficha de captação para registro das informações coletadas;	Sem necessidade de alteração.
Funcionalidade que permita estabelecer uma lista de ações que o operador do processo de inteligência deve realizar ao longo de um dia de trabalho foi sugerido tanto pelo especialista assim como foi identificado em profissional de inteligência;	Funcionalidade para checklist de atividades de coleta que o profissional deve executar.
Funcionalidade que permita ao operador de inteligência disparar uma informação a uma série de pessoas capazes de contribuir com comentários sobre esta determinada informação.	Funcionalidade para disparar uma informação a pessoas que podem ajudar o processo.
Análise e Produção de Inteligência	

Funcionalidade que apóie os analistas a enxergarem as relações entre as informações disponíveis para análise;	Sem necessidade de alteração.
Funcionalidade de workflow que permita o envio de informações críticas para especialistas (da organização ou de fora dela) para análise;	Sem necessidade de alteração.
Funcionalidade para categorização manual das informações coletadas;	Sem necessidade de alteração.
Funcionalidade de portal para a organização das informações coletadas;	Sem necessidade de alteração.
Funcionalidade que permita a indicação de relações entre as informações, redação de hipóteses e geração de lista de ações com responsáveis;	Sem necessidade de alteração.
Múltiplos modelos de visualização das informações, como os modelos de SWOT (matriz de Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades) e 5 Forças de Porter;	Sem necessidade de alteração.
Disponibilização das informações em ordem cronológica;	Sem necessidade de alteração.
Identificação de relacionamento entre entidades do tipo pessoas, lugares, datas, eventos e outras correlações possíveis;	Sem necessidade de alteração.
Tecnologia de mineração de textos para localizar e extrair variáveis definidas pelo usuário;	Sem necessidade de alteração.
Possibilidade de relacionar análises com dados quantitativos.	Sem necessidade de alteração.
Disseminação de Relatório de Inteligência	
Funcionalidade para o envio de e-mails e newsletters com os relatórios finais de inteligência;	Sem necessidade de alteração.
Funcionalidade de portal para a disponibilização dos relatórios finais de inteligência;	Sem necessidade de alteração.
Modelos de relatórios padronizados e customizáveis;	Sem necessidade de alteração.
Possibilidade de relacionar e exportar relatórios para formatos do Microsoft Office, CorelDraw, PDF, formatos multimídia, outras bases de dados e/ou outros sistemas de relatórios;	Sem necessidade de alteração.
Capacidade de entregar relatórios em múltiplos formatos, como Intranet corporativa, e-mail e aparelhos sem fio;	Sem necessidade de alteração.
Funcionalidade que permita agendar as entregas dos produtos e relatórios de inteligência.	Sem necessidade de alteração.
Avaliação de Relatório de Processo de Inteligência	
Funcionalidade para envio de pesquisa de reação ao usuário receber o produto de inteligência por e-mail ou ao acessar um produto de inteligência no portal;	Funcionalidade para envio de pesquisa de reação ao usuário para avaliação dos produtos e do processo de inteligência
Funcionalidade de fórum de discussão no portal (em ambiente restrito aos analistas e colaboradores da área de inteligência) para debate da dinâmica do processo (REQUISITO NÃO PRIORITÁRIO).	Funcionalidade de fórum de discussão no portal para debate da dinâmica do processo (REQUISITO NÃO PRIORITÁRIO).

Quadro 68: Requisitos reescritos em linguagem genérica

Fonte: elaborado pelo autor

Os requisitos reescritos geraram o modelo proposto de requisitos funcionais para um software de inteligência:

Etapas Agrupadas (Autor)	Modelo Proposto (Requisitos funcionais revistos para atendimento de cada uma das etapas do processo de inteligência)
Sobre a Construção do Processo de Inteligência	
Sobre a Construção do Processo de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de portal para apoio na comunicação e sensibilização de colaboradores da empresa; • E-learning para apoio na capacitação da equipe de inteligência; • Funcionalidade para a publicação da missão e dos objetivos de uma área de inteligência; • Identificação e registro de problemas de negócios da empresa; • Cadastramento de clientes de inteligência.
Sobre a Operacionalização do Processo de Inteligência	
Planejamento da Demanda de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidade em ambiente de portal para questionamento de formação das demandas de inteligência. • Cadastramento de demandas de inteligência. • Cadastramento de fontes de informação. • Funcionalidade de portal para estimular a realização do processo de inteligência; • Fórum de discussão no portal para discussão sobre demandas de inteligência (REQUISITO NÃO PRIORITÁRIO). • Formulário em ambiente de portal para cadastramento dos dados dos usuários envolvidos no projeto de inteligência; • Formulário em ambiente de portal para cadastramento de variáveis relacionadas às demandas de inteligência e atividades relacionadas à operacionalização do processo.
Coleta de Informações para Produção de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Busca interna de múltiplos repositórios de informações, como bancos de dados, documentos do Microsoft Office, relatórios da organização, objetos visuais (mapas, gráficos e desenhos), e-mail e debates da Intranet; • Busca externa de fontes web, como documentos em HTML e XML, quadros de mensagens e bancos de dados; • Monitoramento de alterações em websites; • Varredura da web utilizando aplicações baseadas no conceito de "spider" (um tipo de tecnologia de busca); • Filtro automático de busca em informações coletadas baseado em critérios relacionados às demandas de inteligência; • Priorização por relevância e validação de documentos recuperados; • Sumarização dinâmica de artigos e documentos; • Categorização automática das informações coletadas baseado em critérios definidos pelo usuário; • Gestão de diversos formatos de informações secundárias; • Gestão de diversos formatos de informações primárias; • Formulário em ambiente de portal como ficha de captação para registro das informações coletadas; • Checklist de atividades de coleta que o profissional deve executar; • Funcionalidade para disparar uma informação a pessoas que podem ajudar o processo.
Análise e Produção de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidade que apóie os analistas a enxergarem as relações entre as informações disponíveis para análise; • Workflow que permita o envio de informações críticas para especialistas (da organização ou de fora dela) para análise; • Categorização manual das informações coletadas; • Funcionalidade de portal para a organização das informações coletadas; • Funcionalidade que permita a indicação de relações entre as informações, redação de hipóteses e geração de lista de ações com responsáveis; • Múltiplos modelos de visualização das informações, como os modelos de SWOT (matriz de Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades) e 5 Forças de Porter; • Disponibilização das informações em ordem cronológica; • Identificação de relacionamento entre entidades do tipo pessoas, lugares, datas,

	<p>eventos e outras correlações possíveis;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia de mineração de textos para localizar e extrair variáveis definidas pelo usuário; • Possibilidade de relacionar análises com dados quantitativos.
Disseminação de Relatório de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Envio de e-mails e newsletters com os relatórios finais de inteligência; • Funcionalidade de portal para a disponibilização dos relatórios finais de inteligência; • Modelos de relatórios padronizados e customizáveis; • Possibilidade de relacionar e exportar relatórios para formatos do Microsoft Office, CorelDraw, PDF, formatos multimídia, outras bases de dados e/ou outros sistemas de relatórios • Capacidade de entregar relatórios em múltiplos formatos, como Intranet corporativa, e-mail e aparelhos sem fio; • Agendamento das entregas dos produtos e relatórios de inteligência.
Avaliação de Relatório de Processo de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Envio de pesquisa de reação ao usuário para avaliação dos produtos e do processo de inteligência; • Fórum de discussão no portal para debate da dinâmica do processo (REQUISITO NÃO PRIORITÁRIO).

Quadro 69: Modelo Proposto de Requisitos para um Software de Inteligência

Fonte: elaborado pelo autor

O próximo capítulo apresenta as considerações finais sobre este trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este último capítulo tem o objetivo de apresentar considerações finais sobre esta dissertação de mestrado. Para desenvolver este objetivo, iniciamos pela apresentação dos resultados esperados quando da defesa da proposta desta dissertação. Eram três os resultados esperados deste trabalho:

- a) uma relação de requisitos funcionais para um software de inteligência com enfoque nas necessidades das áreas de inteligência brasileiras. Desta forma, as organizações nacionais teriam acesso a uma relação de recursos que deverão nortear suas especificações em termos do que um software de apoio ao processo de inteligência deve oferecer;
- b) um entendimento maior sobre os diferentes conceitos de inteligência existentes, suas etapas, atividades e semelhanças. Este resultado poderá contribuir, ou não, na eventual redução do grande volume de termos que traduzem as mesmas práticas;
- c) um modelo de inteligência que possa consolidar as principais atividades de metodologias com foco em ambiente externo.

Acredita-se que todos os três resultados esperados foram amplamente atendidos. Uma proposta de relação de requisitos funcionais para um software de inteligência foi realizado e apresentado no final do capítulo de Resultados e Discussões deste trabalho (vide Quadro 68). Um entendimento maior sobre os diferentes conceitos de inteligência, suas etapas, atividades e semelhanças também foi concretizado, sendo apresentado neste trabalho no capítulo sobre a inteligência na literatura acadêmica brasileira (vide Quadro 1). Por último, também foi consolidado um modelo de inteligência que pôde agrupar as principais atividades de metodologias com foco em ambiente externo (vide Quadro 5).

Além disso, todos os objetivos específicos foram atingidos. O primeiro deles estava focado em identificar modelos de inteligência conforme literatura da área, selecionar os principais e detalhar seus ciclos. Através do capítulo de inteligência na literatura acadêmica brasileira, apresentamos um levantamento de mais de dez anos em livros e artigos científicos publicados em congressos de administração de

empresas, onde pudemos selecionar os principais modelos de inteligência e detalhar seus ciclos.

Logo em seguida, um segundo objetivo específico pôde ser atingido, a partir do momento em que consolidamos em um modelo de inteligência único todos os modelos de inteligência pesquisados e explorados no detalhe. O terceiro objetivo específico atingido vem a partir deste último, quando foi possível gerar uma relação de requisitos funcionais para um software de inteligência com foco em ambiente externo.

A seguir, atingimos o quarto objetivo específico através da realização de entrevistas com especialistas e profissionais em inteligência para identificar os principais aspectos a serem observados em um software que apoiaria um processo de inteligência. O quinto objetivo foi a análise das opiniões emitidas nas entrevistas por estes especialistas e profissionais à luz dos requisitos de software para inteligência.

Também atingimos o sexto e último objetivo específico proposto para este trabalho através da geração de uma proposta de relação de requisitos funcionais para um software de inteligência com foco em ambiente externo.

Além disso, outras considerações importantes puderam ser extraídas deste estudo. Uma interessante constatação foram alguns depoimentos das entrevistas com os profissionais de inteligência que apontaram que um software não seria necessário para a construção ou para a operacionalização de um processo de inteligência.

O quadro abaixo mostra os trechos das entrevistas que falam sobre a não necessidade de software para apoio ao processo de inteligência.

Discurso do entrevistado sobre a não necessidade de software para as atividades de inteligência	
Tecnologia de uma Forma Geral	
Profissional 3	"Tecnologia pode ajudar, mas não que seja essencial".
Sobre a Construção do Processo de Inteligência	
-	"Não houve menção nas entrevistas"
Planejamento da Demanda de Inteligência	
-	"Não houve menção nas entrevistas"
Coleta de Informações para Produção de Inteligência	
Profissional 5	"Eu valorizo muito as coletas primárias, se tu faz inteligência através da internet, tu não faz inteligência".
Análise e Produção de Inteligência	

Profissional 3	"O e-Monitora, por exemplo, ele acelera demais esse processo. Mas se eu fosse falar para você hoje ele é essencial, eu tenho dúvidas que ele seria essencial. Porque a cultura é uma habilidade você saber procurar nas ferramentas de busca que existem hoje".
Disseminação de Relatório de Inteligência	
Profissional 1	"Pô se o teu negócio demandou um lugar para disponibilizar os produtos e esse lugar é internet, acho que tem que investir nisso, mas também não acho que é prioridade".
Avaliação de Relatório de Processo de Inteligência	
-	"Não houve menção nas entrevistas"

Quadro 70: Trechos das entrevistas dos profissionais III

Fonte: elaborado pelo autor

Destes pequenos trechos destacados acima, podemos realmente concluir que um software de inteligência não é mandatório para a execução de seu processo. Entretanto, percebe-se também que os trechos não falam sobre eventuais desvantagens no uso de softwares para a construção ou operacionalização do processo de inteligência, podendo ser interpretados como possíveis facilitadores ou até mesmo aceleradores para a implantação de sua metodologia.

Esta percepção poderia recomendar uma sugestão de estudo futuro focado em comparar uma operacionalização de processo de inteligência com software e outro sem software de apoio às suas atividades.

Outra consideração interessante é o fato de que um software de inteligência parece poder ser mais útil se contemplar funcionalidades de apoio à operacionalização do processo de inteligência. No que tange a construção do processo de inteligência, o pequeno volume de requisitos identificados parece sinalizar que um software faz menos sentido. Entretanto, é importante destacar que as entrevistas com os especialistas demonstraram que o maior ganho está na construção do processo e na manutenção deste processo. O dia-a-dia deste processo, no sentido de Planejar, Coletar, Analisar, etc., parece ser simples em sua visão. Um software de inteligência vai apoiar muito mais nesta questão inicial e de manutenção do que na rotina. Por outro lado, os profissionais de inteligência falam muito mais de funcionalidades para apoiar no dia-a-dia da geração de produtos de inteligência e muito menos em termos de construção e manutenção de processos. Esse fenômeno pode acontecer por dois motivos: ou porque os profissionais ainda não têm maturidade suficiente e experiência em inteligência ou porque a visão dos especialistas está equivocada e o dia-a-dia é realmente mais complexo para os profissionais.

Ainda na mesma linha de raciocínio, pudemos perceber uma falta de requisitos propostos ou meramente tangenciados pelos profissionais em etapa de Construção de Processo de Inteligência e Planejamento da Demanda de Inteligência. Isto pode sinalizar uma falta de visão destes profissionais sobre o que um software de inteligência pode contribuir. Nem mesmo em tendo este autor provocado os entrevistados com perguntas que pudessem ajudá-los a perceber a possibilidade de um software atender nestas questões, ainda assim não houve respostas consistentes. Conforme lembrou o Profissional 1 na primeira entrevista, parafraseando o ex-presidente da Sony, Akio Morita: “Os clientes não têm idéia dos que eles querem.” Poderíamos completar ainda com uma célebre frase do empresário americano Henry Ford: “Se eu tivesse perguntado às pessoas o que queriam, elas provavelmente teriam me dito cavalos mais rápidos”.

Esta provocação acima também poderia recomendar uma sugestão de estudo futuro voltado, de uma certa forma, para a inovação na construção de softwares. Os melhores softwares são aqueles nos quais a maior parte dos insumos veio de pesquisas junto a usuários finais ou são aqueles que foram concebidos por quem conhece profundamente o negócio que o software vai automatizar e possui conhecimentos em relação à construção de softwares?

Este estudo também pôde nos fazer perceber que cada um dos requisitos funcionais de software identificados e propostos no resultado deste trabalho poderia ser profundamente explorado, podendo cada um deles praticamente dar origem a uma nova dissertação de mestrado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAIC. **Associação dos Analistas de Inteligência Competitiva**. Disponível em <http://www.abraic.org.br>. Acessado em 20/01/2009.

AUDY, Jorge; BECKER, João Luiz; FREITAS, Henrique M. R. **Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informações**: a visão do processo decisório e o papel da aprendizagem organizacional. In: Jornadas de Jovens Investigadores do Grupo Montivideo, 6, 1998, Santa Fé.

AZEVEDO JUNIOR, Delmir Peixoto de; CAMPOS, Renato de. Definição de requisitos de software baseada numa arquitetura de modelagem de negócios. **Produção**, São Paulo, v. 18, p. 26-46, jan./abr. 2008.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Construindo competências: formação de recursos humanos para inteligência competitiva. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (GECIC), 2006, Curitiba. **Anais ...** Brasília: IBICT 2006. 1 CD-ROM.

BLANCO, Silvie. **Gestion de l'information et Intelligence stratégique**: cas de la sélection des signes d'alerte précoce de Veille Stratégique. Grenoble: UPMF: 1998, 307 p., Thèse en Doctorat de Sciences de Gestion. UPMF, ESA, CERAG, 1998.

BRITO, P. F.; TEIXEIRA, Darlene; NOLETO, Danilo de Abreu. O padrão RDF como facilitador no processo de Inteligência Competitiva. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (CATI), 2004, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: FGV-EAESP, 2004. 1 CD-ROM.

CARDOSO JR., Walter Felix. **Inteligência empresarial estratégica**: método de implantação de inteligência competitiva em organizações. Tubarão: Unisul, 2005.

CARDOSO Jr., Walter Felix. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**. Florianópolis: UFSC, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa da Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

CARDOSO JR, Walter Felix; CARDOSO, André Coimbra Felix. A função inteligência competitiva aplicada em instituições de ensino superior: o caso da Universidade do

Sul de Santa Catarina. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (GECIC), 2006, Curitiba. **Anais ...** Brasília: IBICT, 2006.

CARDOSO JR, Walter Felix; CARDOSO, André Coimbra Felix. **Monitoramento focado: Inteligência Competitiva “varrendo o entorno” com redes de colaboradores.** In: Congresso Ibero Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva (GeCIC), 2006, Curitiba. **Anais ...** Brasília : IBICT, 2006.

CARON-FASAN, Marie-Laurence; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Análise de informações de inteligência estratégica antecipativa coletiva: proposição de um método, caso aplicado e experiências. **RAE**, São Paulo, v.39, n.3, p. 205-219, jul./ago./set. 2004.

CARVALHO, A. M. A.; SANTOS, E.M.; CAMPOS, L.M.; CUNHA, R.A.A.; BORGES, M.E.N. Preparando o terreno para a inteligência competitiva: proposta de metodologia para capacitação da equipe de inteligência competitiva. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (GECIC), 2006, Curitiba. **Anais ...** Brasília: IBICT, 2006. 1 CD-ROM.

CARVALHO, Maria Cecília M. de. **Construindo o saber:** metodologia científica – Fundamentos e Técnicas. Campinas: Papirus, 2006.

CAVALCANTI, Elmano Pontes. Inteligência empresarial e o sucesso nos negócios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 28, 2004, Curitiba. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

CAVALCANTI, Elmano Pontes; CAVALCANTI, Elmano Ramalho. Gap de Inteligência na Perspectiva dos Negócios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 29, 2005, Brasília. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

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

DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A. A GC é apenas uma boa gestão da informação? In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a Gestão da Informação.** Porto Alegre: Bookman, 2004.
DEGENT, Ronald Jean. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. **RAE**, v.26, n.1, p. 77-83, 1986.

FREITAS, H. M. R.; JANISSEK-MUNIZ, R. Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (GECIC), 2006, Curitiba. **Anais ...** Brasília: IBICT, 2006. 1 CD-ROM.

FREITAS, P. H.; FREITAS, H. M. R.; JANISSEK-MUNIZ, R.; GERSON, G. Praticando o Conceito de Inteligência Estratégica Antecipativa (IEA) em uma Empresa de Software Médico. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (GECIC), 2006, Curitiba. **Anais ...** Brasília: IBICT, 2006. 1 CD-ROM.

FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **RAE Eletrônica**. v. 1, n. 1, jan./jun. 2002. Disponível em: www.scielo.br/pdf/raeel/v1n1/v1n1a06.pdf. Acesso em 21 jan. 2009

FREITAS, P.; FREITAS, H.; GENSAS, G. A Inteligência Estratégica no apoio à Decisão de uma Empresa de TI. **READ**, Porto Alegre, v. 13, n. 2, mai./jun. 2007. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/20409>. Acesso em 21 jan. 2009.

FULD, Leonard M. **The new competitor intelligence**: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors. New York: Wiley, 1995.

FULD, Leonard M. **The secret language of competitive intelligence**: how to see through and stay ahead of business disruptions, distortions, rumors, and smoke screens. New York: Crown Business, 2006.

FULD, Leonard M. **Intelligence Software Report**. Massachusetts: Fuld Company, 2008.

GASPARINI, Liz Vanessa Lupi. Práticas de Inteligência Organizacional (IO) em Organizações Tangaraenses: mapeamento da dimensão de componentes na visão de seus gestores. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO (ENADI), 2007, Florianópolis. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=292&cod_evento_edicao=34&cod_edicao_trabalho=8083. Acesso em 21 jan. 2009.

GIANTI. **Grupo de Pesquisa da Gestão do Impacto da Adoção de Novas Tecnologias de Informação**. Disponível em: <http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/index.php>. Acesso em: 21 jan. 2009.

GOMES, Elisabeth. **Inteligência competitiva como ferramenta de auxílio à estratégia das organizações: proposta de um processo**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005. Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2005.

GOMES, Elisabeth. **Apostila da disciplina de inteligência competitiva do curso MBA em gestão de negócios e inteligência competitiva**. Rio de Janeiro: SENAC, 2008.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MACIEL, César Augusto Figueiredo. O papel das estratégias tácitas na competitividade organizacional: uma contribuição teórica à inteligência estratégica organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 25, 2001, Campinas. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=50&cod_evento_edicao=5&cod_edicao_trabalho=2972>. Acesso em 21 jan. 2009.

HOFFMANN, Wanda A. Machado; CHEMALLE, Katia E. Gestão da informação para integrar inteligência competitiva em micro e pequena empresas de arranjos produtivos locais. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (GECIC), 2006, Curitiba. **Anais ...** Brasília: IBICT, 2006. 1 CD-ROM.

ISTO É DINHEIRO. A expansão do universo digital. São Paulo: Três, out 2007.

JANISSEK-MUNIZ, Raquel. **Apostila da disciplina de inteligência estratégica antecipativa e coletiva do programa de pós-graduação em administração de empresas**. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H. Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective: un usage innovant du site Web pour la provocation d'informations terrain. Grenoble - France: **Cahier de Recherche du CERAG UMR CNRS 5820**, n 8, 2004.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligência estratégica antecipativa e coletiva para tomada de decisão. IN: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT (CONTECSI), 3 2006, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: USP, 2006. 1 CD-ROM.

JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H. A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT (CONTECSI), 4 2007, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: USP, 2007. 1 CD-ROM

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Desenvolvimento da capacidade de antecipação pela identificação e captação de indícios antecipativos em contexto de inteligência estratégica antecipativa. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. (IFBAE), 4, 2007, Porto Alegre. **Anais ...** IFBAE, 2007. Disponível em: <<http://www.ifbae.com.br/congressos.html>>. Acesso em 21 jan. 2009

JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H.; CARON-FASAN, M. L. Inteligência estratégica antecipativa e coletiva (ieac): transferência e adaptação de conhecimentos metodológicos visando propor soluções e promover a IEAC no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 29, 2005, Brasília. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=37>. Acesso em 21 jan. 2009.

KAHANER, Larry. **Competitive Intelligence**: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York: Touchstone, 1996.

KARIM, N.S.A; HUSSEIN, R. Managers' perception of information management and the role of information and knowledge managers: the Malaysian perspectives. **International Journal of Information Management**, Taiwan, R.O.C., v. 28 , p. 114–127, 2008.

KRAFTA, Lina. **Gestão da informação como base da ação comercial de uma pequena empresa de TI**. Porto Alegre: UFRGS, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

KRÜCKEN-PEREIRA, Lia; DEBIASI, Fernanda; ABREU, Aline França de. Inovação tecnológica e inteligência competitiva: um processo interativo. **READ**, Porto Alegre,, v. 7, n. 1, 2001. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/read/article/view/15714>>. Acesso em 21 jan. 2009.

LESCA, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. e FREITAS, H. **Inteligência Estratégica Antecipativa**: uma ação empresarial coletiva e pró-ativa, 2003, 8 p. Disponível em:

<www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/2003/2003_124_.pdf>.
Acesso em 21 jan. 2009.

LESCA, H. e SCHULER, M. Veille stratégique: comment ne pas être noyé sous les informations. **Economies et Sociétés**(Série : Sciences de Gestion), Paris, n. 24, p. 159-177, 1998.

LESCA, H.; KRIAA, Salima. Veille Stratégique, exploration de la fonction d'Animation: conceptualization, état d'avancement et perspectives de validation empirique. In : JOURNEES INTERNATIONALES DE LA RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION, 3, 2003, Gammarth. **Anais ...** Tunísia : ATSG, 2003. 1 CD-ROM.

LINS, Aline; QUANDT, Carlos Olavo. Criando Inteligência Competitiva Através da Utilização da Ferramenta de *Data Mining*: Estudo no Setor de Telecomunicações. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO (ENADI), 1, 2007, Florianópolis. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=292&cod_evento_edicao=34&cod_edicao_trabalho=8062>. Acesso em 21 jan. 2009.

LOPES, Leandro Teixeira ; MAJDENBAUM, Azriel ; AUDY, Jorge Luis Nicolas . Uma proposta para processo de requisitos em ambientes de desenvolvimento distribuído de software. In: WORKSHOP EM ENGENHARIA DE REQUISITOS (WER'03 – SBC), 2003, Piracicaba. **Anais ...**Rio de Janeiro: PUCRJ, 2003. v. 1. p. 78-92. Disponível em: <<http://researchr.org/publication/LopesMA03>>. Acesso em 21 jan. 2009.

LUNARDI, Guilherme Lerch; RIOS, Leonardo Ramos; MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud. Pesquisa em sistemas de informação: uma análise a partir dos artigos publicados no ENANPAD e nas principais revistas nacionais de administração. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 29, 2005, Brasília. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=41>. Acesso em 21 jan. 2009.

MACHADO, Cátia dos Reis; ROTHER, Rodrigo Garcia; TRZECIAK, Dorzeli Salete; DE ABREU, Aline França; DE ABREU, Pedro Felipe; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. O papel da memória de trabalho no suporte a sistemas de inteligência competitiva. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (GECIC), 2006, Curitiba. **Anais ...** Brasília: IBICT, 2006. 1 CD-ROM.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCIAL, Elaine Coutinho. **Utilização de modelo multivariado para identificação dos elementos-chave que compõem sistemas de inteligência de competitiva**. Brasília: UNB, 2007. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

MARCIAL, Elaine Coutinho; COSTA, Alfredo José Lopes. Uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou Inteligência Competitiva. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 25, 2001, Campinas. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=50&cod_evento_edicao=5&cod_edicao_trabalho=2945>. Acesso em 21 jan. 2009.

MARCIAL, Elaine Coutinho; ORNELAS, Ana Carolina. A Interdisciplinaridade da atividade de inteligência competitiva: análise do currículo Lattes. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 31, 2007, Campinas. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7675>. Acesso em 21 jan. 2009.

MATTOS, M.G; ROSSETTO JÚNIOR, A.J; BLECHER, S. **Teoria e prática da metodologia da pesquisa em educação física: construindo sua monografia, artigo científico e projeto de ação**. São Paulo: Phorte, 2003.

MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOORI, Roberto Giro; KIMURA, Herbert; KAYO, Eduardo Kazuo. Informações da inteligência competitiva e aplicações no telescopic observations e do analytic hierarchy process. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (GECIC), 2006, Curitiba. **Anais ...**Brasília: IBICT 2006. 1 CD-ROM.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília - DF, v. 30, n. 2, p. 35-46, 2001.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra; ALCANTARA, A.; PRADO, H. A. Cenários prospectivos, monitoração ambiental e metadados. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (CATI), 2005, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: FGV-EAESP, 2005. 1 CD-ROM.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Perspectivas de pesquisa em inteligência organizacional. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (GECIC), 2006, Curitiba. **Anais ...** Brasília: IBICT 2006. 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, R. D.; PINTO, A. O.; SALLES, J. A. A. A aplicabilidade da inteligência competitiva: um estudo de caso nas pequenas e médias empresas em ambiente de aglomeração industrial. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (GECIC), 2006, Curitiba. **Anais ...** Brasília: IBICT 2006. 1 CD-ROM.

PASSOS, Alfredo. **Inteligência Competitiva: como fazer IC acontecer na sua empresa**. São Paulo: LCTE, 2005.

PAULA FILHO, W. P. **Engenharia de software: fundamentos, métodos e padrões**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.

PETRINI, M.; FREITAS, M. T.; POZZEBON, M. Inteligência de negócios ou inteligência competitiva? Noivo neurótico, noiva nervosa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 30, 2006, Salvador. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=5207>. Acesso em 21 jan. 2009.

PETRINI, M.; POZZEBON, M.; FREITAS, M. T. Qual é o papel da inteligência de negócios (bi) nos países em desenvolvimento? Um panorama das empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 28, 2004, Curitiba. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=854>. Acesso em 21 jan. 2009.

PETRINI, Maira; POZZEBON, Marlei; MEIRELLES, Fernando. Incorporando gestão da sustentabilidade aos sistemas de inteligência de negócios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 31, 2007, Campinas. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7682>. Acesso em 21 jan. 2009.

POZZEBON, Marlei; SOARES, Rodrigo de Oliveira; DORNELAS, Jairo Simão. Análises sobre a desregulamentação da telefonia no Brasil. **READ**, Porto Alegre,, v.3, n.1, 1997.

QUANDT, Carlos Olavo; FERNANDES, Ana Cristina Coelho Barroso. Aplicação do conceito de inteligência competitiva e seu impacto no processo estratégico em organizações do terceiro setor. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 27, 2003, Atibaia - SP. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=48&cod_evento_edicao=7&cod_edicao_trabalho=1840>. Acesso em 21 jan. 2009.

RAUTER, Andre; VANTI, A. A. Configuração informacional para a gestão administrativa do negócio educacional com a análise da tecnologia da informação business intelligence (BI): um estudo de caso. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (CATI), 2005, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: FGV-EAESP, 2005. 1 CD-ROM.

REGINATO, Luciane; NASCIMENTO, Auster Moreira. As ferramentas business intelligence apoiando o controle organizacional. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (CATI), 2006, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: FGV-EAESP, 2006. 1 CD-ROM.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing. **RIMAR**: Maringá, v.2, n.2, p. 21-37, jul./dez. 2003.

REZENDE, Denis Alcides. Alinhamento estratégico da tecnologia da informação ao business plan: contribuição para a inteligência empresarial das organizações. **READ**, Porto Alegre, edição 31, v. 9, n. 1, 2003. Disponível em:

<<http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/anteriores.php>>. Acesso em 21 jan. 2009.

RODRIGUES, José dos Reis Gonçalves; NUNES, Patrícia Maria. O uso do balanced scorecard como núcleo de business intelligence: um poderoso habilitador da excelência das decisões sobre temas qualitativos e estratégicos da organização moderna. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E

PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 25, 2001, Campinas. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=50&cod_evento_edicao=5&cod_edicao_trabalho=2816>. Acesso em 21 jan. 2009.

RODRIGUES, Leonel Cezar; TOLEDO, Luiz Alberto. Alinhamento entre sistema de inteligência competitiva e gerenciamento da tecnologia de informação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 30, 2006, Salvador. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=5218>. Acesso em 21 jan. 2009.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente; FONTANA, Edson Wanderlei. Inteligência competitiva: nível de uso e influência nas receitas nos pequenos negócios exportadores. **READ**, Porto Alegre, edição 45, v. 11, n. 3, 2005.

RUTHES, Sidarta; NASCIMENTO, Décio Estevão do; DERGINT, Dario. Inteligência competitiva: a propriedade industrial como subsídio para a formulação de estratégias focadas no desempenho local. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (GECIC), 2006, Curitiba. **Anais ...** Brasília: IBICT 2006. 1 CD-ROM.

SANTIAGO JR, Walter Maia; COSTA DE MENDONÇA, José Ricardo. Gestão de performance baseada em business intelligence e interfaces de monitoria: o caso de uma transportadora. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO (ENADI), 2007, Florianópolis. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?_1&acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=292&cod_evento_edicao=34&cod_edicao_trabalho=8118&idioma=2>. Acesso em 21 jan. 2009.

SAPIRO, Arão. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. **RAE**, São Paulo, v.33, n. 3, p. 106-124, 1993.

SQUARDO DOS REIS, Eduardo; ANGELONI, Maria Terezinha. Business intelligence como tecnologia de suporte à definição de estratégias para a melhoria da qualidade do ensino. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 30, 2006, Salvador. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=5254>. Acesso em 21 jan. 2009.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOUZA, Marília de. Inteligência competitiva: os setores portadores de futuro para o Paraná. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (GECIC), 2006, Curitiba. **Anais ...** Brasília: IBICT 2006. 1 CD-ROM.

SPINOLA, Adriana Tahereh Pereira; GARCIA, Leonardo Guimarães; HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado; GREGOLIN, José Ângelo Rodrigues. Desenvolvimento de uma metodologia utilizando o QFD como ferramenta analítica da inteligência competitiva aplicada a empresa de pequeno porte do pólo de jóias folheadas de Limeira. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (GECIC), 2006, Curitiba. **Anais ...** Brasília: IBICT 2006. 1 CD-ROM.

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

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, 2006.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Inteligência competitiva organizacional: ferramenta ou processo? In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (GECIC), 2006, Curitiba. **Anais ...** Brasília: IBICT 2006. 1 CD-ROM.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim et al. Processo de inteligência competitiva organizacional: método aplicado à coleta e análise dos dados. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (GECIC), 2006, Curitiba. **Anais ...** Brasília: IBICT 2006. 1 CD-ROM.

VARGAS, Lilia Maria; SOUZA, Renata Ferraz. O ator de inteligência competitiva (IC) nas empresas: habilidades profissionais e exigências do mercado. **READ**, Porto Alegre, edição. 24, v. 7, n. 6, 2001.

VIEIRA, D. V.; OLIVEIRA, Francisco Correia de. Inteligência competitiva e monitoramento ambiental em empresas exportadoras. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (CATI), 2006, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: FGV-EAESP, 2006. 1 CD-ROM.

ZANLORENCI, Edna Pacheco; BURNETT, Robert Carlisle. Engenharia de requisitos (re- requirement engineering) conceitos e fundamentos. **Bate Byte**, Curitiba, v. 77, p. 15-20, jul. 1998.

ZANLORENCI, Edna Pacheco; BURNETT, Robert Carlisle. Modelo para qualificação da fonte de informação cliente e de requisito funcional. In: WORKSHOP EM ENGENHARIA DE REQUISITOS, 1, 1998, Maringá. **Anais ...Rio de Janeiro: PUCRJ**, 1998, p 39-48. Disponível em: <<http://www.inf.puc-rio.br/~wer98/>>. Acesso em 21 jan. 2009.

ZORRINHO, C. **Gestão da informação: condição para vencer**. Lisboa: IAPMEI, 1995.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

CAMPOS, Luiz Fernando de Barros. Monitoração ambiental efetuada por executivos: influências da incerteza ambiental percebida e das características das fontes de informação em sua seleção. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO (ENADI), 2007, Florianópolis. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=292&cod_evento_edicao=34&cod_edicao_trabalho=8113>. Acesso em 21 jan. 2009.

CARON-FASAN, Marie-Laurence. **Veille stratégique**: création de sens à partir de signaux faibles. Thèse en Doctorat de Sciences de Gestion. UPMF, ESA, CERAG 425 p, 1997.

CLAVER, Henrique; GONZÁLEZ, Reyes; LLOPIS, Juan. An analysis of research in information systems (1981-1997). **Information & Management**, v. 27, 2000. p. 181-195.

COSTA, Ivanir da; REIS, Adalberto Faria dos. Proposta de integração da engenharia de software nas estratégias empresariais. **Produção**, São Paulo, v. 15, p. 448-455, 2005.

FERNANDES DA SILVA, Lyrene. **Uma estratégia orientada a aspectos para modelagem de requisitos**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2006. Tese (Doutorado em Ciências) – Programa de Pós-Graduação em Informática do Departamento de Informática da PUC-Rio. Rio de Janeiro, 2006.

FLEISHER, Craig S.; BLENKHORN, David L. **Managing frontiers in competitive intelligence**. Westport: Quorum Books, 2001.

FULD, Leonard M. **Site da Fuld Company**. Disponível em <http://www.fuld.com>. Acessado em 24/01/2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

MELHORAMENTOS. **Dicionário de língua portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2005.

PAULUCI, Rosana Barros Boani; QUONIAM, Luc Marie. Fatores de investigação prospectiva: nova abordagem para o levantamento de necessidades de informação

em estudo prospectivo. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (GECIC), 2006, Curitiba. **Anais** ...Brasília: IBICT 2006. 1 CD-ROM.

ANEXO A

Entrevista do especialista 1 e da especialista 2 sobre como se roda um processo de inteligência?

LEGENDA

Atividades que foram identificadas pelo autor desta dissertação como passíveis de se tornarem funcionalidades de software (trecho em realce)

Atividades que foram sugeridas pelo entrevistado como passíveis de se tornarem funcionalidades de software (trecho em negrito itálico)

Discurso do entrevistado sobre a não necessidade de software para as atividades de inteligência (trecho em sublinhado simples)

Momento em que o autor desta dissertação percebeu que poderiam existir outras funcionalidades para um software de apoio ao processo de inteligência que não tangem a produção de inteligência (trecho em sublinhado duplo)

Especialista 1 – Eu tô vendo aqui como é que eu faço para isolar as coisas, porque são muito integradas, elas são integradas, vou tentar desmembrar isso. O nascedouro de um processo de inteligência ele é feito com entendimento “of software”, independe do software, um levantamento uma especificação, um mapeamento ou uma revisão, nas necessidades, nos problemas de negócio que uma empresa tem e que ela acredite que sejam problemas endereçáveis por análises de mercado. O que eu quero dizer, eu tenho problemas com competição, então a inteligência competitiva pode me apoiar, eu tenho problema com questões regulatórias que afeta muito o meu negócio, então a inteligência pode me ajudar a monitorar isso. E o meu negócio, a minha indústria tem poucas barreiras de entrada, então eu posso... Então essa questão de regulação pode ser uma questão apoiada por inteligência também, a minha indústria tem poucas barreiras de entrada, então eu tenho que ter uma atenção, uma vigilância sobre os potenciais entrantes. Eu tenho que ter uma vigilância sobre produtos substitutos, que os meus produtos têm alto grau de obsolescência, então a inteligência nasce numa empresa de problemas de negócio que demanda em monitoramento, isso pode ser em temas estratégicos como eu falei agora, como pode ser em temas táticos, como comercialização, como clientes. Então ela nasce de um problema de negócio. Como esses problemas de negócio eles pode ter dois tipos de resposta, em um tipo de resposta a inteligência ajuda, em outro não. Tem um tipo de resposta que é uma resposta momentânea, pontual. Olha esse problema é um problema pontual então vai acontecer isso, isso e isso, a fotografia nesse momento é essa. Aí a inteligência ela não ajuda muito, aí é capacidade gerencial, é entendimento do business, é uma equipe pensando nisso. E tem as resposta que vão ser mais cíclicas, que a empresa precisa estar preparada para responder constantemente. Aí entra a inteligência e processual, não é porque no outro também tem inteligência. Mas o processo de inteligência ele nasce daí, de um problema de negócio que a empresa tenha ciclicamente. Aí assim, entra com uma abordagem metodológica para tentar estruturar minimamente essas respostas,

onde você enxergue que há esse problema de negócio, então como é que você desmembra esse problema de negócio para tentar levar uma visão organizada para a empresa. Quais são os tópicos que compõem esse problema? Quais são as questões que eu preciso responder uma vez que eu olhar esses tópicos? Eu to olhando eles para responder o quê? Mas eu preciso de informação, então ela é primária, ela é secundária? Ela é pública? Ela é comprada?

Fábio – Vamos voltar um pouquinho. Como é que tu constrói esses tópicos, essas questões?

Especialista 1 – Então eu vou chegar lá até para tu poder agregar isso na tua compilação. Então você vem fazendo passos para montar o que no final a empresa vai chamar de árvore de inteligência. Mas você vem dando passos para solucionar problemas de negócio, que podem ser cíclicos ou pontuais, mas são problemas de negócio. Ninguém vai fazer inteligência baseado em bola de cristal. Pode ser até que apareça no meio do caminho uma coisa que puxa, não tava pensada, mas você vai se estruturar para responder algo pensado. Então a inteligência ela vem caminhando nesse sentido, por isso eu acho que não é uma coisa muito mística não, cara faz muita mística em cima disso, inteligência e... Mas é um problema de negócio. Agora como é que você monta isso, como é que você endereça isso? Primeiro momento, você tem que ter uma visão prévia da indústria, ou seja, uma equipe de inteligência, uma equipe que esta estruturando um processo, ele tem que conhecer a indústria plenamente, ela tem que saber quais são os principais, em consultoria grande a gente chama de marketing issues, você tem que saber quais são os principais problemas que assolam aquela indústria, se não vai conhecer no detalhe, quem conhece no detalhe é o teu cliente, mas você precisa saber para pegar com aquilo, você precisa estar munido de alguma coisa sobre a indústria. Munido nisso e nos preceitos do teu projeto de estratégia, abre parênteses na tua entrevista, nenhum projeto de inteligência nasce de curiosidade, ele nasce com uma demanda. A demanda pode até mudar no meio do caminho, o teu projeto precisa respeitar minimamente essa demanda, depois você pode até ampliar.

Fábio – Se alguma coisa anterior acontecer, se a gente tivesse inteligência aqui, a gente não estaria assim.

Especialista 1 – Algo motivou a empresa a pensar nisso, então fecha esse parêntese. Então você munido da indústria e você vai roteirizar a maneira como você vai capturar esses problemas de negócio, não vai roteirizar a construção da tua árvore não. Os nossos questionários, os nossos roteiros iniciais, eles são para entendimento do problema de negócio. A Empresa de Tecnologia para Bancos é um exemplo disso, eu não construí um processo, eu fiz roteiros de levantamento para eu entender o problema daquela indústria e ver como eu endereçava com inteligência. ***Então eu tenho que ter uma roteirização para entender o problema de negócio da empresa, eu vejo o software apoiando isso, e vejo sim, do ponto de vista que você cataloga desde o nascedouro quais são os problemas de inteligência daquela empresa***, não é a solução ainda, não é a tua árvore de inteligência, não são teus KITS e KIJs, não! É um problema de negócio para o qual a inteligência vai resolver. Como é que nós na consultoria temos mascarado isso? Olha, vamos entender os objetivos e a missão de inteligência na tua empresa. É uma máscara para você chegar para o cara e dizer olha eu preciso entender os teus problemas de negócio que vão demandar inteligência. E aí a gente vai definir o objetivo da tua área. Mas isso mascara o entendimento de problema de negócio que software pode ter um repositório para isso. Superamos essa etapa, entendemos os problemas de

negócio, agora eu tenho que ter o cara da metodologia colado com o cara e que entende do business.

Fábio – E essa parte anterior, só para fechar, tu faz com quem tiver condições de esclarecer soluções de negócios? Presidente da empresa, diretoria, pode ser o cara lá do financeiro, por onde a empresa passa...

Especialista 1 – Por isso que nesse momento nós não temos ouvido só os clientes de inteligência não, a gente amplia o leque. Por que amplia o leque? Se eu estou tentando entender o problema de negócio da tua empresa, você presidente pode me dar uma visão, mas pode ter um gerente teu, até um gerente médio que me complemente a tua visão. Eu posso até ver o seguinte, esse problema de negócio já tem solução, vamos partir para o método de tornar essa solução cíclica, para a empresa não depender deste gerente para resolver este problema de negócio, para ela depender de um processo de inteligência. Então quando você está entendendo um problema de negócio, que é uma fase de pré montagem da árvore, porque a gente mascara ela de objetivos e missão da área, aí você começa a estruturar o problema de negócio ao qual tua árvore vai atender. Então superado este ponto. Vamos entrar na metodologia que a gente aplica para construir a árvore de inteligência. Bom, nossas equipes e o cliente já debugou, já pegou e já fez todo o mapeamento ou desdobramento do problema de negócio dele. Isso já é conhecido, eu já sei que o teu problema é competidor e sei que teu problema é a oferta do competidor que está te assolando. Baseado nisso eu vou ver como é que eu desmembro esse teu problema de negócio em áreas de vigilância. O que eu quero dizer com isso? Você pode ter um problema de negócio que não pode ser único e exclusivamente oriundo do teu competidor. Ele é oriundo do teu competidor, ele é oriundo dos teus fornecedores que são impactantes nesse problema de negócio e ele é oriundo do teu modelo de logística. Não adianta você olhar só a competição para esse problema de negócio, entendeu? Não adianta você olhar só a competição, tem outras áreas de vigilância que impactam nesse problema de negócio. Então essas áreas de vigilância elas não nascem do estalo do cara, ou elas não nascem do livro do Porter. Elas nascem de um desdobramento de um problema de negócio do cara. Então olha, vamos pegar um problema real para materializar isso para você. A Empresa de Defensivos Agrícolas tem um problema de colocar o produto a preço razoável para o pequeno agricultor. Por que isso? Porque ela tem concorrentes menores que chegam nesses caras com mais facilidade. Porque existem competidores da Empresa de Defensivos Agrícolas que tem bancos por trás, então financiam a operação do agricultor, e jogam isso na sua venda casada. Então “olha eu te entrego o fertilizante e se você não tem grana para me pagar o banco vai pagar para mim e depois você paga o banco”. Então já não é mais um problema de competidor, já é um problema de modelo de negócio, estrutura organizacional. Só que acontece que o modelo de logística do fornecedor médio de fertilizantes é muito mais eficiente do que uma Empresa de Defensivos Agrícolas que esta atendendo o Brasil todo em operações mais pesadas. Então o cara entrega direto enquanto a Empresa de Defensivos Agrícolas precisa ter um canal de distribuição. E o cara esta entregando direto cem quilozinhos de fertilizante. O que eu quero te dizer com isso? Que é um problema de negócio que envolve “n” áreas de monitoria. E é o primeiro debug que a gente faz, vamos pegar o problema de negócio e vamos ver que áreas de monitoria são impactadas por isso, o que eu preciso olhar. Então é como se você tivesse macro tópicos de inteligência, se eu tivesse macro KITS, mas não é um KIT, é uma área de vigilância, que não aponta nada, ela por si só... olha temos que monitorar o competidor, bom isso é um mundo

de coisa. Então solucionado esse segundo debug a gente parte para uma coisa mais específica, a gente vem afinando. Como é que afunila? Olha legal, eu entendi que eu tenho que olhar o competidor. Mas o que eu tenho que olhar do competidor? Quais são as variáveis de competição que eu tenho que monitorar? É mais do que a área de monitoria o competidor. Eu tenho que monitorar alguns tópicos da minha competição. Que tópicos são esses? Aí você já tem um segundo tipo de roteiro que a gente utiliza.

Fábio – É o que na Empresa de Tecnologia para Bancos chamam de tema?

Especialista 1 – Exatamente. Os temas são como se fossem esses tópicos de vigilância. Lá eles chamam de área de monitoria e temas de vigilância. Esses tópicos são tópicos que você precisa levantar já com o segundo roteiro, já é uma segunda roteirização, que ela é baseada nos problemas de negócio que você já levantou. Então você pega a sua metodologia, o que você precisa entregar com produto, porque consultoria tem que se acelerar. Então você trabalha muito de trás para frente, é o que você tem que entregar você volta a sua roteirização para colher o que você precisa entregar. Então nós já temos questionários pré preparados que são cem por cento aderentes a tecnologia. Como é que se levanta KIT, como é que se levanta KIQ, como é que desdobra isso em fonte de informação? Você tem um banco de perguntas. Mas prévio a isso você precisa montar esse teu roteiro com base nos problemas de negócio nas áreas de monitoria. Aí você vem fazendo o drill down ali, já com os caras que são teus clientes de inteligência, você já encurtou o teu leque de entrevistados. Aí você vai para dentro desse cara com uma segunda roteirização. Tendo em vista que nós precisamos monitorar competidor, o que do competidor mais te assola para você poder dar uma resposta para o modelo de acesso ao mercado do competidor. O que mais nós precisamos olhar?

Fábio – Mas aí tu entrevistar o mesmo cara.

Especialista 1 – O mesmo cara.

Fábio – E esse cara não acaba abordando isso na primeira entrevista?

Especialista 1 – Claro que aborda.

Fábio – Só que depois tu mastigas e vem refinar com o cara.

Especialista 1 – Claro. Por que como é que ela aborda isso? Ele aborda na primeira entrevista, ele aborda isso como um problema, poxa eu tenho um problema. O meu presidente quer saber como é que eu vou chegar ao pequeno agricultor. Como é que eu chego ao pequeno agricultor? Não sei responder isso para ele. Você já põe inteligência, gera inteligência. Eu tenho alguns high Empresa de Energia Elétricas do que eu poderia fazer, mas eu preciso dar uma resposta mais embasada, eu estou mexendo em modelo de negócio. Então você conversa com ele numa esfera mais alta. Até porque nesse momento ele não sabe o que é KIT, o que é KIQ. Ele não obrigatoriamente sabe disso. Aí vai entrar um paralelo e eu vou colocar depois para não atrapalhar o encadeamento dessa seqüência que eu estou fazendo para você. Então eu vou com esse segundo roteiro pautado na minha metodologia e pautado no problema de negócio que ele me colocou. E venho fazendo um desdobramento. Competidor você quer saber o teu problema central é modelo de acesso a mercado, e nós identificamos que competidor é uma área de monitoria que influencia no modelo de acesso a mercado. Mas o que do competidor? Mas aí o cara olha, eu acho que a oferta do competidor é importante, eu acho que o modelo de logística

que ele usa é importantíssimo, o portfólio que ele tem é sem dúvida um fator impactante.

Fábio – Facilidade de financiar a operação.

Especialista 1 – Preços praticados por ele, o modelo de acesso a crédito, se ele possui uma alavancagem ou não possui? Aí você vem chegando aos chamados tópicos de inteligência, nos KITS, sem perguntar para ele. “Qual é teu KIT hein? Qual é o KIT que você quer olhar?”. Ele vai perguntar para você o que é isso? O que é KIT? Não, são teus tópicos de inteligência. Mas o que são tópicos de inteligência? Tópico de inteligência é um conjunto de variáveis que te ajudam a resolver um problema de negócio. A gente tenta desmistificar isso para o interlocutor dessa maneira. Então ele vem colocando as variáveis que impactam na solução daquele problema. Aí na mesma tacada, na mesma roteirização, a gente já pega e vem desdobrando. “Ah, a oferta do competidor é legal? Mas me diga o que você quer mesmo saber da oferta do competidor?”. Essas respostas deles são os KIQs. Na oferta do competidor eu quero saber como está estruturado o portfólio de venda dele, eu quero saber como é a estrutura comercial dele, eu quero saber como é que são os prazos de entrega, eu quero saber se ele usa um canal de distribuição ou não, eu quero saber se na oferta dele tem serviços junto com produto ou se é só produto? Aí você vem chegando aos KIQs.

Fábio – É um conjunto de dúvidas em cima dessas variáveis.

Especialista 1 – Exatamente. Então como é a cascata disso? Eu estou reforçando a cascata toda à hora para fazer esse link. Então eu tenho um problema de negócio, eu identifiquei as áreas de vigilância que influenciam nesse problema de negócio. **Como essas áreas de vigilância elas são muito amplas, eu mastigo elas em variáveis, e aqui a gente chama de KIT, e para responder a essas variáveis eu tenho que ter um conjunto de perguntas que são os KIQs.** Então eu saio com a minha primeira árvore. Disso, desses dois roteirinhos, um aplicado num momento com um público e outro aplicado num segundo momento com outro público, esses dois roteirinhos eu saio com a minha árvore de inteligência. **Eu acho que o software pode apoiar na segunda também, como? Ele registrou problemas de negócios do cliente e ele registrou a árvore de inteligência do cliente. Como é que registra uma árvore de inteligência? Registrando os tópicos de inteligência, registrando as questões associadas a esse tópico.** E aí nos vamos para a terceira etapa da montagem de uma árvore de inteligência. “Ô gerente Fábio Rios, para eu responder aqui a esta questão que você está perguntando, como é o processo de distribuição de fertilizantes da Empresa de Defensivos Agrícolas, que fontes de informação você utilizaria? Você busca uma pessoa aqui internamente? Você busca pesquisa de mercado? Você busca informações secundárias? Você busca informações em base de dados de especialistas? Onde é que você olha isso? Você olha em algum sistema teu interno? Você manda a tua força comercial coletar esses dados? Como é que é isso?”. Aí a gente descobre como é que a gente poderia fazer essas coletas. Que fontes de informação, a cascata inversa, **que fonte de informação ajudaria a responder essa questão que junta e atende a uma variável, que olha para uma área de monitoria que responde a um problema de negócio. Então esse link, eu acho que um software de inteligência que carrega esse processo pode ajudar ao consultor a montar. Ele pode ter uma gestão viva de uma árvore de inteligência. Ele pode ser um software que monte uma área de inteligência e não só que gerencie, uma árvore pós montada. Que são o que a maioria dos softwares fazem, gerenciam uma árvore pronta.** Que ele

ajude a montar essa árvore, que ele tenha uma relação causal ou uma relação de dependência, pai e filho, nessa cascata, atendendo a essa cascata. Um problema de negócio tem várias áreas de monitoria. Uma área de monitoria tem várias variáveis de negócio chamadas KIT. Um KIT tem várias questões que a gente chama de KIQ. E um KIQ pode ter várias fontes de informação. Entendeu? Um software que ajude a montar essa árvore.

Fábio – Deixa eu te fazer uma pergunta para voltar um pouquinho. Tu falou na primeira vez, a gente falou em tema, depois tu deu duas compiladas tu não falou em tema, pulou da área de monitoria do KIT depois para o KIQ. Por quê? Porque ele tá o meio entre, a árvore de monitoria é o embrião do KIT, o tema é o embrião do KIT?

Especialista 1 – O tema é o seguinte, você só vai trabalhar com o tema de inteligência em uma empresa que tem baixa maturidade para inteligência. Porque numa empresa onde você esteja conversando com uma equipe que tenha o mínimo de visão para isso, você pula essa etapa. É uma tentativa de pegar o cara que é neófito e esquartejar o problema para ele. Mas nós não precisamos esquartejar tanto para ele assim, a gente pode sair de uma área de monitoria para os KITs.

Fábio – Mas bacana, porque daí quando a gente entrar numa Empresa de Tecnologia para Bancos, por exemplo, que foi até o tema e a gente não tem certeza ainda se ela vai até o fim conosco, ela pode até de repente terminar a árvore sozinha, o software pode atender até a parte de tema, e do tema ele pode relacionar conteúdo para monitorar, por exemplo.

Especialista 1 – Claro. Então ela é uma empresa que só atenda inteligência ad hoc, a árvore dela muda todo o dia. As tuas áreas de monitoria elas não vão mudar do dia para a noite, vai mudar o que você olha dentro dessas áreas de monitoria. Então você desmembra tuas áreas de monitoria em macro temas, dali para baixo muda tudo, mas dali para cima é mais perene. Então ao invés do cara trabalhar cem por cento do ad hoc, boa parte tu já tem estruturado. A gente usa o tema para facilitar nos levantamentos. Então é isso, o software ele pode atender...

Fábio – Até para tu falar para o cara de negócio que nunca ouviu falar em KIT, não, quais são teus temas aí? Dá até para dialogar mais fácil.

Especialista 1 – Temas são problemas que te assolam, que você está pensando numa esfera menor. Como é que é isso para você? Dentro da área de monitoria, cliente. “Quais são os principais temas em clientes que você gostaria de olhar?”. É diferente de você perguntar o que é um KIT. “Qual é o teu KIT de clientes? Aí o cara fala, não sei. É KIT de venda, é o que?”. Então complica, então a gente usa isso para esquartejar o problema. Então novamente software ajuda no mapeamento do problema de negócio e ajuda na montagem da árvore de inteligência. O que a gente na consultoria faz para tentar facilitar na construção do processo? Entra com um programa de treinamento em paralelo. Treina a equipe do cara, para a equipe do cara ter mais habilidade para conversar com você. Pode parecer maquiavélico, mas, poxa, para o cliente você diz que está capacitando o cliente dele, mas não deixa de estar. Eu to capacitando a equipe dele ao meu favor nesse momento, mas tudo bem, mas eu também estou capacitando. Eu poderia fazer tudo e depois eu monto um curso para o cara ir fazer, ou monto um curso e depois faço tudo. Mas as empresas têm premissa de tempo que nem sempre são compatíveis com isso. Então a gente como acelerador permeia work shop, permeia visita a outras empresas, permeia levar o cara para ver treinamentos ou para ver eventos, e permeia treinamento mesmo, treinamento formal. Senta a tua turma de inteligência e vai assistir a um

curso nosso, como a gente fez na própria Empresa de Tecnologia para Bancos. Isso é um acelerador para você poder construir um processo. Então nas etapas, tentando fechar o ciclo não extrapolar a tua pergunta, é assim que se monta um processo de inteligência.

Fábio – Desse modelo de entrevista tu extrai as áreas de monitoria, extrai tema, extrai KIT direto, duas entrevistas na verdade por etapa, e tu ali identifica clientes de inteligência também nessas entrevistas ou isso é uma indicação quando o cara te...

Especialista 1 – Sabe aquela frase que eu te disse que a gente está enxergando problemas de negócio? Ali eu já estou começando a entender mais ou menos quem que é envolvido para resolver esse problema de negócio. “Ah eu tenho aqui um problema de negócio”, eu vou usar o caso da Empresa de Defensivos Agrícolas para a gente ter sempre linearidade nas coisas. Esse negócio de modelo de acesso a mercado para o pequeno distribuidor é um problema de quem? Do cara de canal de distribuição. “Ah legal!”. Então o gerente de canais ou o gerente de distribuição é um potencial cliente meu de inteligência. Porque se isso é um problema da companhia esse cara deve estar premente por isso. Então nessa hora a gente identifica clientes de inteligência. Todavia Fábio a gente tenta encurtar esse caminho em tempo de proposição, sabia? Em tempo de proposta a gente já tenta colocar um ponto de corte para entender, a tua área de inteligência atenderia a quem? Muitas vezes o cara não sabe, mas ele tem um cheirinho, entendeu? “Olha, mas eu acho que são esses, esses, esses”. O cara da Empresa de Aviação Regional me disse é o pessoal de inteligência em rota e finanças. Agora pode ser que pinte alguém de relacionamento com o cliente, aí eu não sei. Seria interessante vocês ouvirem, em um levantamento, esses caras. Por isso que eu te falei que quando você vai mapear problema de negócio o público entrevistado é um pouquinho maior. Quando você vai para a área de inteligência aí você tá usando basicamente clientes ou um cara que eu não sei se é um cliente, mas é um potencial cliente. Aí a gente sugere para a empresa: “vamos ouvir o fulano também que vai ser produtivo e tudo mais”. Então a gente identifica cliente nessa hora. Quando você vai para a montagem da árvore de inteligência Fábio os clientes já devem estar mapeados. **Que aí é uma terceira componente de software que poderia ajudar a gente, sabia? Um banco de clientes de inteligência.** Uma coisa que os softwares não têm, não sei por quê. Mas aí é você ter um catálogo de quem você atende. É o CRM da inteligência e as áreas de inteligência não fazem um CRM e muitas vezes se dão mal por causa disso. Porque não relacionam com seus clientes constantemente. Então é você mapear. Então se você vai mapear as necessidades deles em forma de árvore de inteligência, então porque você não tem no seu software um banco de clientes. “Então o cliente Fábio Rios tem um problema de negócio modelo de acesso ao pequeno agricultor e eu fiz esse levantamento com ele na data X, Y e Z”. Uma coisa mínima que seja, mas que você possa catalogar os teus clientes.

Fábio – E que depois tu consegue ao quebrar isso tu tá vinculando, olha só, a responsabilidade de ter mapeado essa árvore e tendo esses KITs e esses KIQs é muito problema daquele cara ali.

Especialista 1 – Claro! “Ô inteligência porque tu tá monitorando isso? Não isso não saiu da minha cabeça não presidente, eu defini isso com esse time aqui. Nesse caso específico de modelo de acesso ao pequeno agricultor foi um caso levantado pelo Fábio Rios”. Todo mundo coloca sua “bunda” na janela não é só o cara de inteligência, entendeu?

Fábio – E até pode ser bom para a área de inteligência porque daqui a pouco pega uma Empresa de Seguros que tem samba de cadeira, a semana foi um monte de coisa que aconteceu, a área de inteligência tá fazendo esse produto ali, esse cara subiu na hierarquia vai começar a me dar mais capacidade de exposição eu vou atender esse cara olha aqui os KITS dele são isso aqui. É o CRM e o marketing na área de inteligência da empresa.

Especialista 1 – Então você pega pelo lado de relacionamento com o cliente de inteligência e você pega pelo lado do comprometimento. Reprisando então. Eu disse o seguinte: num primeiro momento nos entramos tentando identificar quais são os problemas de negócio do cliente. Inteligência nasce de um problema de negócio e o cara chama uma empresa para ajudar ele de alguma maneira. Mas isso nasceu de alguma demanda. Então a gente vem mapeando com o cliente quais são os problemas de negócio dele. Esses problemas de negócio eles são mapeados através de um roteiro previamente preparado. De posse desse roteiro você mapeia os problemas de negócio do seu cliente documentando para que depois você possa validar. Não necessariamente só com os clientes de inteligência, mas com decisores daquela empresa, com quem está envolvido. Feito esse primeiro passo o que a gente consegue atender em um projeto de consultoria: objetivos e missão da área de inteligência. O objetivo dela é atender a resolução daqueles problemas e endereçar aquela situação de algum jeito, atender aquilo de forma processual. Mas a gente dá uma mascarada com missão e objetivos como uma tentativa de resolver problemas de negócio. Por problema de negócio pode-se entender monitorar competição ou se pode entender um negócio mais específico: problema de distribuição de agrotóxico para o pequeno agricultor. Isso nós chamamos como um problema de negócio. Então essa primeira etapa é identificar problemas de negócio. Em cima disso a gente roteiriza um levantamento mais próximo, mais aderente ao nosso método, quero dizer, você tem uma metodologia, você tem um método, você tem um template. E você monta o seu roteiro de maneira a responder aquele teu template. Então você cria uma roteirização de entrevista aonde você vem desmistificando, “olha, para esse problema de negócio que áreas de monitorias têm de serem olhadas?”. Você pode ter um problema de negócio que é mais pertinente a uma área de monitoria. Como é que você olha isso? Que áreas de monitoria a gente está falando? É cliente? É potencial novo entrante? São problemas regulatórios? É a conta cliente? De que nos estamos falando? É a obsolescência de produtos? Produtos substitutos? A partir da área de monitoria, que é uma área muito ampla, a gente vem tentando identificar variáveis para desmembrar essa área de monitoria, chamadas tecnicamente de KITS. São variáveis e esse KIT ajuda a olhar essas áreas de monitoria, por exemplo, “ah eu quero olhar competição”. “Ta bom, mas que variável da competição você quer? Ah é a oferta do competidor. Ah legal”. Chegando nesses tópicos de inteligência, que nem todo o cliente sabe o que são tópicos de inteligência, você vai provocar o seu cliente ainda dentro dessa roteirização a tentar entender, “bom, mas para eu entender a oferta do competidor o que eu preciso saber exatamente?”. Que questões precisam ser respondidas aí, então a gente chega num KIQ. Aí você já tem uma primeira etapa de uma árvore de inteligência previamente montada. E aí você entra com uma terceira etapa de construção dessa árvore. “Olha cliente você tá me dizendo que você tem esse problema aqui e você quer olhar essa área de monitoria para responder estas questões. Se você fosse fazer isso que informações você olharia? É a informação primária ou interna? É uma informação que está numa rede de especialistas fora daqui? É a informação que está em um sistema de informação? É uma informação secundária? É pesquisa de

mercado? O que você olharia?”. Aí você consegue criar um mapa informacional para atender aquela questão. A coisa é muito em cascata. E o software pode atender, como a gente está falando de um software, em primeira instância na ajuda da gente jogar esta roteirização para entender problemas de negócio, a gente joga isso dentro de um software para você ter o processo mapeado desde o início, desde que o cara relatou o problema dele de negócio. Aí você tem o problema de negócio relatado. Numa segunda etapa é um software que você possa construir a sua árvore de inteligência dentro dele. Porque o que hoje um software de inteligência qualquer faz ele absorve uma árvore de inteligência previamente construída. Se você puder fazer construindo dentro dele você fica com todo o seu processo lá dentro desse software. Inclusive o ad hoc. O que a gente faz com os clientes que têm baixo índice de maturidade ou que tenha uma visão muito abrangente do que é inteligência. A gente esquarteja a árvore um pouquinho mais do que isso tenta identificar temas. O tema é um intermediário entre a tua área de monitoria e o KIT. Para um cliente que está nebuloso ainda o que é uma coisa o que é outra é um esquartejamento que você usa para facilitar, representar e apresentar dentro da empresa. Ao mesmo tempo outro facilitador que te ajuda, que a gente tenta colocar, que é o treinamento das equipes pouco a pouco, com um work shop inicial, um work shop de ponto de controle, um treinamento formal, por quê? Para você ter uma equipe preparada para te ajudar a acelerar os projetos. E uma ponta importantíssima, e a gente tá falando só de um capítulo construção de um processo de inteligência, uma ponta que para mim é importantíssima que a gente não vê as empresas fazendo é você ter um catálogo de clientes de inteligência. Quem é o meu cliente de inteligência? O que ele me disse que é problema de negócio dele? O que eu preciso entregar para ele? Que data que ele me disse isso? Qual é a última data que eu fiz uma entrega para ele? É você ter um CRM, a área de inteligência tem que ter um CRM dela. Até porque amanhã ou depois o cara fala: “poxa você tá monitorando aqui a oferta do competidor que babaquice é essa? Não, não é babaquice, eu fiz um mapeamento com esses clientes de inteligência, os consultores apontaram a necessidade de conhecer a oferta desse competidor e é por isso que a área de inteligência foi mapeada”. Então um software também poderia ter esse componente.

Especialista 2 - Para complementar o que o Especialista 1 disse, além disso, de você ter o CRM de inteligência, ***você tem que definir quando você vai entregar os produtos, e fazer o software te apontar quando que você tem que entregar aquilo***, para você ter uma engenharia reversa. Quando eu começo a trabalhar esse produto, se ele é um relatório, se ele é um alerta? Dentro do fluxo da visão analítica. Tem uma etapa que a gente também faz hoje que é além da gente conversar com o cara, delimitar as informações, criar um roteiro para saber o problema de negócio dele a gente faz uma análise estratégica do setor que ele está atuando e vai nesse roteiro com alguns pontos que podem vir a ser um problema de negócio dele. A gente pode encontrar um interlocutor nebuloso ou um interlocutor que sabe os problemas que ele tem. Então esse tipo de mapeamento estratégico de entender o mercado, entender a posição desse cliente dentro do mercado, entender o futuro que pode trazer para esse cliente, isso tudo a gente estuda. Usando qualquer dessas metodologias que tem o Porter. Então a gente começa olhando esse mercado todo para construir o roteiro até mesmo para chegar lá e durante a conversa para você chegar à informação, você vai jogar para o cara “mas e isso assim, assim? É bom? É bom”. Então isso é um ponto. São duas vertentes que você pode conduzir, quando você vai eliciar a informação e fazer esse mesmo andamento. Daí para frente é exatamente como o Especialista 1 falou. Hoje eu estou

induzindo os consultores a fazerem uma maneira um pouquinho diferente. Eles fazem o roteiro das duas maneiras, jogam a informação e constroem algumas planilhas intermediárias que é uma consolidação das entrevistas para montar o frame que a gente sabe que vai aparecer lá na frente. Então tem várias abas essa planilha, não preciso citá-las aqui porque eu te entrego as planilhas para você ver. ***Então hoje eu estava conversando com o pessoal da Empresa de Seguros, essa matriz intermediária ela busca o que? Quantas vezes determinados termos foram ditos, mesmo que eles sejam sinônimos, por cada pessoa, por cada cliente para a gente poder depois validar com o cliente se é realmente concorrente e se o concorrente é isso aqui que ele quer, sobre concorrência. Como a gente não tem o software, a gente faz isso na mão no Excel. Então a gente levanta isso tudo, cria essa matriz, que é um grande frame, que é um ‘bancão’, é um Excel imenso, dali eu digo para o consultor: “agora você olha e vê assim: o que ele te disse que é um problema de negócio e no que você identificou que é um problema de negócio?”. Chega lá para ele e diz: “olha é isso aqui mesmo? Ok? Ok”. A partir daí é que você monta o seu KIT e KIQ.***

Fábio – Tendo a nomenclatura tu acertas na veia.

Especialista 2 – Então você volta e cria seu grande banco de KITs e KIQs. O tema você já validou, o produto que você vai entregar, a resposta para o cliente você já validou. Agora você tem que trabalhar a sua resposta, a sua busca que é o teu KIT e KIQ. Na verdade é o seu modelo mental que você vai colocar ali dentro. Como é que eu vou chegar na resposta que ele me disse que quer?

Fábio – Ah! Entendi. Isso me responde uma pergunta que eu tinha que está anotada aqui. Como é que eu vou definir os produtos se quando a gente monta um produto a gente vai usar esse, esse KIT, esse, esse KIQ. Mas claro o produto é a resposta do problema de negócio, então é a priori.

Especialista 2 – Exatamente. Por isso que eu digo que inteligência é um mapeamento de um processo com modelo mental que é a diferença de um mapeamento normal de processos. Aí você volta e tem esses KITs e KIQs. Aí o Especialista 1 desenhou para mim um desenho de produto de inteligência daqueles que você conhece. Eu explico sempre da seguinte maneira uma vez que você criou esse ‘bancão’ imenso de KITs e KIQs, você não vai validar com o cara e chamar de KITs e KIQs mas você tira dali o que você identificou que é importante para que você entregue a resposta para ele e vai mostrar de novo para ele e pode chamar de KIT e KIQ, e “olha só para chegar nisso que é legal e nós já validamos eu vou precisar buscar essas informações nessas fontes, vou subir as análises um pouquinho mais vou chegar nos tópicos, vou fazer pré análise, são essas aqui. É isso mesmo que você quer?”. Ele valida o que? Ele valida aquele desenho que a gente chama de produto. Aí você ok. Vai na sua árvore e marca na sua árvore que aquele produto vai pegar esses KITs e KIQs com essas fontes de informação. Então você pode ter um banco único de KITs e KIQs por tema que você quiser. Agora, qual é o método analítico que você vai utilizar? Não sei. A gente só vai saber quando tiver validado tudo isso. Porque se ele disser para a gente e a gente concluir pelo conhecimento que a gente precisa por isso a gente tem um analista de negócio na equipe de consultoria ele só quer newsletter. E newsletter é para mim, Especialista 2, um alerta antecipado melhorado. O *news* não é antecipado. Então ele só quer newsletter eu não preciso ter muitas fontes de informação. Eu não preciso ter pré-análises. Eu não preciso ter métodos analíticos. Então por isso que eu não posso começar com métodos analíticos. Eu posso fazer *news* olhando informações

secundárias dos robôs e informações primárias que ele tenha me dito montando aquilo e jogado lá para eles. Esperar que eles avaliem aquilo de uma maneira de repente o *news* vai virar um produto mais robusto. Então tudo que o Especialista 1 falou é isso, eu só complemento isso e te digo olha essas matrizes.

Fábio – Eu quero te fazer duas perguntas mesmo, uma é a seguinte: essa parte de extração dessas expressões comuns que vão te gerar é na segunda entrevista?

Especialista 2 – Não. É na primeira. A entrevista é um trabalho do analista.

Fábio – Tá. Onde a gente está identificando os problemas de negócio e depois a gente faz a partir disso da uma refinada e faz uma segunda rodada para definir...

Especialista 2 e Especialista 1 – Nos dois momentos isso é feito.

Especialista 2 – Nos dois momentos o consultor se torna um analista das respostas das entrevistas com determinado objetivo. Então na verdade você teria que fazer três validações. As pessoas têm um pouco de receio de voltar a quem eles conversaram com medo, mas isso é um problema que se resolve.

Especialista 1 – Complementando essas são as condições normais de temperatura e pressão, mas você tem um limite, tá problemático, tá com dificuldade de entender aquilo, não tem tempo para seguir um “by the book” assim então você entra com um atalho ou outro, então o negócio fica bonitinho, legal, bem estruturado.

Especialista 2 – Deixa eu te dar um exemplo que não é problemático, mas é uma coisa que facilita. Você entra numa empresa como a Empresa de Seguros que eles têm uma área de inteligência semi-montada, ele tem várias demandas que ela recebeu, pelo menos eu já vi umas oito ou nove lá na mão dos garotos. Estudam essas demandas, vêem como é que essas respostas são, se as respostas voltaram como uma avaliação positiva ou negativa, o que for, porque isso te ajuda a fazer o seu primeiro roteiro. Mas isso se ele tiver demandado. E também pode ser um lugar que você tenha dentro do software a maneira de colocar isso como um banco de demandas, até para você dizer depois para a área de inteligência isso aqui não é uma demanda de inteligência. Isso é uma coisa que a área de CRM vai responder; isso é uma coisa que a área de compras vai responder. Alguma coisa assim. E aí porque que eu dividi na metodologia a identificação desse processo de inteligência de informação para eles.

Fábio – Eu quero ir para a pergunta anterior que daí eu fecho essa parte para mim, que é o seguinte. A gente faz aquela primeira entrevista, a primeira ela já vai te dizer os produtos. De uma certa forma aí como o cara já te falou algumas coisas tu poderia responder de volta: “então quer dizer que se tu tivesse um produto assim você deve dizer isso”. Tu tá fazendo uma validação já na própria entrevista né? Só que depois, só para complementar a questão, tu pega e trás esse produto, e aí pega as entrevista faz essa, destrincha esse negócio, volta para lá que aí tu detalha ainda mais aí tu tirou da área de inteligência dali, montou a tua árvore aí tu vai pegar os produtos e vai ver bom, quais são os KITS e os KIQs que eu tenho na minha árvore que eu vou montar esses produtos para ti.

Especialista 2 – E pré-análise eu também posso fazer porque são produtos de inteligência menos robustos do que aquele que eu vou entregar no final.

Fábio – Eu vou te fazer uma pergunta a mais agora sobre isso, mas aí eu pego esse negócio e volto naquele cliente e digo: “fulano olha só tá aqui o produto que tu disseste para mim”. Mas aí eu abro as variáveis mesmo sem tocar em KIT e KIQ?

Especialista 2 – Não. Você abre as pré-análises. É. Porque há uma grande confusão que é o seguinte... há uma grande confusão que é o seguinte: eu vejo assim nas matrizes, qual é o KIQ? Qual é o impacto da entrada da Marpfre no setor de seguros no Brasil? Porque isso no meu conceito não é um produto. Isso pode ser uma pré-análise que tem um determinado escopo e pode ser um produto.

Especialista 1 – Ele pode ser um produto se isso for um problema de negócio.

Especialista 2 – Exatamente.

Especialista 1 – E ele pode ser um KIQ se você quiser entender qual é a movimentação de fusões e aquisições que estão acontecendo...

Especialista 2 – Aí é mais amplo.

Especialista 1 – Aí essa coisa tem 480 análises a serem feitas. É um produto do tamanho de um processo.

Fábio – Depende da profundidade que tu queira entrar.

Especialista 2 – Exato. Por isso a profundidade vem para você decidir são quatro blocos de roteiros: se é *news*, se é relatório, se é atendimento estratégico, se é atendimento operacional, o roteiro é todo...

Especialista 1 – O formato da empresa.

Especialista 2 – É. Isso tá dessa maneira.

Fábio – Tu não podes ser crítico demais se não tu vai entrar no detalhe do detalhe.

Especialista 2 – Exatamente. E o que eu tenho visto em árvores e tem na árvore da Empresa de Infra-Estrutura de Cartões de Crédito são essas confusões acontecendo, porque como é uma pergunta a pessoa acha que KIQ tem que ter uma pergunta. Não tem que ter uma pergunta com ponto de interrogação. É a questão que vai te levar a buscar uma informação que vai te ajudar a chegar lá no final. Aí eu vou entrar na questão que é a questão da informação.

Especialista 1 – A Consultoria Americana não usa a nomenclatura KIQ.

Especialista 2 – Eu também não gosto de usar.

Especialista 1 – Ela usa *business issues*.

Especialista 2 – Exatamente, usa nichos de negócio. Porque o que aconteceu com o Kahaner quando ele fez isso, ele pegou o processo, como ele fazia mapeamento do processo, olhou as empresas, viu o *business issues* e disse: “olha só eu vou dividir isso aqui no meu modelo mental”. Então esses *business issues* vamos chamar isso de tópico de KIT... E com isso aqui que faz inteligência. Então até na criação do *paper* dele que todo mundo lê do livro e tal, é diferente para cada um. Por quê? Porque as pessoas não leram o anterior, não estudaram de onde veio toda essa parte. E não estudaram uma coisa chamada gestão da informação e análise da informação. Por isso também, mas não é só por isso, por isso também eu dividi aqueles dois quadradinhos, identificação das necessidades de inteligência que é esse que a gente falou, “ah, mas e a necessidade da identificação da informação... Isso não é a mesma coisa?”. Não é não. Porque dependendo da empresa eu posso gerar só uma informação para ela, porque ela não é aculturada em inteligência, só olhando essas fontes, só olhando a informação primária, que vai gerar uma coisa muito boa para aquela empresa, porque ela ainda não esta preparada para ter esses produtos de inteligência. Então eu crio uma nova maneira de aculturar a empresa

até ela chegar num patamar de descobrir a inteligência. Por isso que eu dividi, não só por isso, mas eu dividi.

Fábio – Mas não necessariamente são excludentes?

Especialista 2 – Não. Não são excludentes. É que dividindo dessa maneira eu posso olhar esse quadradinho dentro de um software e dizer: “olha só. Eu vou olhar só para essas fontes de informação aqui gerar só *news* com essas informações aqui arrumadas, comentadas, que seja dentro de uma rede ou não seja, vou guardar e vou entregar e alguém vai guardar isso numa maneira econômica para arrumar as informações da empresa. Porque são informações internas e externas. Então eu tô fazendo a famosa gestão de informação. Esse é um dos motivos. Mas você pode fazer também porque você tem a lista das fontes.

Fábio – Então para entender bem essa parte, a gente vai primeiro fazer entendimento dos *business issues* ali e depois a gente vai ver onde tem informações que atendem essas, isso aqui. Por que separadas? Porque dependendo da profundidade que tu queres entrar tu pode ir mais ou ir menos...

Especialista 2 – Eu posso usar só a árvore ou eu posso usar o mapa de fontes. Eu posso usar a árvore com mapa de fontes ou posso usar só o mapa de fontes.

Fábio – Entendi. Para não ter coisa demais, para não atrapalhar mais do que ajudar. Eu vou voltar um pouquinho ainda na construção do processo para perguntar umas coisas bem pontuais assim.

Especialista 2 – Deixa eu só falar uma coisinha. A gente pode usar o KIT, dentro do ciclo de inteligência, como um *reminder*, um lembrete do produto da informação que o analista tem que buscar para gerar o produto. Ele também pode construir dessa maneira. Não é a melhor, mas pode construir assim.

Fábio – Como se ele fosse um lembrete mesmo. Mas não é. Mas tudo bem porque vai depender de quem esta usando. Se o cara aprendeu bem vai usar bem, se aprendeu mal não vai ter caminhos... Tá. Clientes de inteligência já falamos que é importante registrar. Produtos de inteligência obviamente que também. Mapa e fontes. Aí tem outra questão aqui. Papéis, perfis e macro-atividades da estrutura organizacional da área de inteligência. É fora do ciclo. Ok. Isso aí ta como se ta desenhando o processo no tempo assim de se definir rotas...

Especialista 2 – Não. Vou colocar na minha visão que uma vez o Especialista 1 desenhou para mim. O processo ele tem pessoas que exercem atividades... Só que o processo de inteligência, o papel dele é definido... Analista de inteligência. O que eu tenho que fazer com o analista de inteligência? Seguir o processo.

Fábio – No que tange a análise?

Especialista 2 – No que tange a análise. Porque quando eu digo que a gente desenha o processo com todos os atores é para todo mundo saber tudo o que tem que saber. Se a gente fosse assim muito detalhista, muito organizado, se a gente desenhasse um processo básico, grandão, genérico de fazer inteligência a gente pegava e jogava dentro disso aqui. Só que não dá para fazer o generício. A gente tem alguns desenhados que a gente vai olhando, melhorando aparecem outros atores.

Fábio – Bom isso. Claro algumas coisas que a gente tem às vezes para apresentar, abrindo um parêntese, são coisas para atrair o teu cliente. Mas não sei se daria para fazer aquilo para todo mundo.

Especialista 2 – Exatamente. Não vai.

Fábio – Porque o que eu queria tentar fazer é o seguinte: precisa reservar espaço, espaço parece simplista, mas não é, é dentro dessa lógica toda, com revisão, com manutenção, relação disso com alguma outra ponta para aquelas coisas de mapa de relacionamento da área, da área de inteligência com as outras áreas da organização, fluxograma de atividades, os papéis dos profissionais da área...

Especialista 2 – Eu acho que isso não teria necessidade de estar dentro do software como um ciclo de inteligência. Ok? Um ciclo dentro do processo de inteligência. Isso deve ficar disponível para o analista consultar, revisar e mexer, porque isso vai ser mexido várias vezes.

Fábio – É porque se tu tens, por exemplo, a gente tem na verdade uma parte que o software vai atender ao ciclo e outra parte que vai atender ao portal, esse portal ele pode ter coisas, já que ele trabalha com níveis de permissão, pode ter coisas que são da área ali dentro, ou seja, pode entrar um gerente... a gente pode ter ali dentro equipe, como tem lá um seçãozinha no portal da Empresa de Gás & Energia lá da Fulana, equipe de inteligência, vai entrar Fulana de Tal, coordenadora, as atividades dela ou a responsabilidade dela.

Especialista 2 – Isso é perigoso, mas e se for explicar mais do que a gente acha, sabe aquele desenho que explica o processo de inteligência, aquele na verdade é o processo da área de inteligência, não é o processo em si. E o processo de inteligência ele tem essas atividades que você está falando. O ciclo de inteligência é que tem isso que a gente falou antes, então quando a gente quiser dizer o mínimo, mínimo, a gente diz eu tenho processo onde eu tenho as atividades e eu tenho a área aqui fora. É isso que a gente desenha. E porque a gente tem um diferencial em relação aos concorrentes. Ninguém desenha a área. Ninguém se vende desenhando a área, e a empresa ela quer comprar o desenho da área, ela quer comprar do desenho do que ela vai fazer e como ela vai fazer. Então aquele desenho do fluxograma que se mostra chama muito mais atenção do prospect do que você mostrar para ele um KIT e KIQ, um não sei o que.

Fábio – Porque ali é como se perpetua. Porque se entra um outro, sai um cara atropelado.

Especialista 2 – Porque teoricamente quem sentar ali sabe minimamente o que fazer.

Fábio – Minimamente sabe o que tem que fazer. Mas então não valeria a pena, mas claro, não dá para responder isso agora, mas isso é nebuloso. Uma coisa que eu vi ali na Empresa de Tecnologia para Bancos, por exemplo, de desenhar a macro-atividade do cara.

Especialista 2 – Não. Só falou isso porque a gente não tinha tempo de desenhar os fluxogramas de atividade. Aí precisa da macro-atividade.

Especialista 1 – É o que eu te falei dos atalhos, quando você pega, a Empresa de Tecnologia para Bancos é um cliente que não está comprando um processo de inteligência, então não adianta você querer ver com se monta um processo olhando a Empresa de Tecnologia para Bancos porque ela não está montando um processo. Então você tem aceleradores. Então tu mete um acelerador aqui, encurtou um caminho ali, muda um nome para dar uma visão mais macro e caber naquilo que você está fazendo. Então é uma coisa que não está nas condições normais de temperatura e pressão. Em termos de sistema como é que a Empresa de Sistemas

endereçou isso para a Empresa de Automóveis, ela tinha a função processos de inteligência e ela tinha uma função que eles chamavam de itens estruturantes, que poderia ser chamado de qualquer outro nome, uma nomenclatura definida lá, então o que era? Como a área funcionava, mapa de relacionamento, a estrutura organizacional, equipes que compunham a área, as principais atividades da área, entendeu? Isso dentro do portal é o que itens estruturantes, equipes, estruturas e organogramas, cursos de trabalho. É um conteúdo mais estático. E além de ser um conteúdo mais estático ele não tem regra de negócio, é repositório.

Fábio – É repositório. Isso é bom.

Especialista 1 – Você pode ter um fluxo de gerenciamento nesse conteúdo onde o próprio cliente pega entra lá, é o que a gente esta fazendo com a Fulana de Tal. Aquela parte que é estática do portal e olhar isso num conteúdo gerenciável. Mudou minha equipe eu vou mudar o meu repositório. Agora eu to falando aqui, eu peguei a equipe porque um caso em termos de funcionalidade o que a gente viu roteirização para entender problemas de negócio, roteirização para árvore de inteligência, roteirização para mapas de fontes, mapa de fontes de informação, roteirização que eu estou dizendo é construir isso em tempo de um projeto, dentro de um software, com apoio de um software. É como se você acabasse de fazer a montagem do processo você pode chegar para o cliente que te comprou um software e fazer uma instalação do software com o processo dele dentro. E o cliente que não te comprou um software, você pode chegar para ele e dizer: “olha, essa ferramenta aqui gerencia o teu processo. Como? Faz um piloto para mim. Ta aqui ó”. O teu processo está todo ali.

Especialista 2 – Isso.

Especialista 1 – Então vimos esses três concorrentes aí dispostos, um CRMzinho para você mapear quem são teus clientes, você pode ter um banco de equipes, um banco, a equipe de inteligência dedicada, uma rede de analistas, uma rede de especialistas, uma rede de coleta de fornecedor e informação, entendeu? São catalogações. São catálogos que ajudam inteligência. Ele influencia no processo? Para o software não. Mas a empresa como um todo influencia.

Especialista 2 – E isso dá todo o diferencial para você olhar no mercado. E aí também entra a questão de gestão de informação. Quando eu penso em banco de especialistas e de analistas, não só pelo que ela é formada, mas pelo o que ela realmente faz e pode agregar de inteligência em uma análise ou no fornecimento de informação. Ninguém faz isso.

Fábio – Sobre indicadores. Se definem indicadores, métricas para avaliar o empenho de algum produto ou de... Antes. Na construção do processo?

Especialista 2 – A gente define.

Fábio – E isso onde? Para produto?

Especialista 2 – Para produto e para processo.

Especialista 1 – Indicador de qualidade no produto que o índice é mais solto, atendeu não atendeu, faltou ou não faltou informação...

Especialista 2 – Eu tenho vários formulários de indicadores, aliás, eu gosto muito de um que trata de indicador de esforço, resultado qualitativo e quantitativo, para mim ele é perfeito. Porque o indicador de resultado é uso do produto para ver se resolveu lá o problema pro cara. Não que a gente identificou que ele teria no futuro que seria

o pró-ativo e o reativo. Esforço é esforço do processo de gerar aquele produto. Ele fala de quali e quanti ele cita... há um texto que é muito bom, mas ele tem que ser lido com olhar de inteligência porque ele foi escrito para Gestão do Conhecimento, mas para mim é o melhor que tem. Para mim ninguém nunca escreveu nada melhor do que aquilo.

Fábio – Mas então essas métricas vão ser...

Especialista 2 – Identificadas por produto.

Fábio – Por produto. E aí sempre no final de cada produto tu vai fazer uma avaliação.

Especialista 2 – É. Aí é uma questão de você entender a empresa. Você fazer ao final de cada produto numa avaliação você vai chegar para o cara... Aí não tem como ter regra. Você tem que entender um pouco como é que é, eu posso fazer de dois em dois produtos, eu posso fazer numa primeira rodada sobre todos os produtos. Aí eu não saberia dizer, não sei se o Especialista 1 teve uma experiência dessas. Eu posso dizer como é que foi na Empresa de Energia Elétrica. Na Empresa de Energia Elétrica a gente optou de fazer de dois em dois produtos uma avaliação.

Fábio – Em termos de comunicação e sensibilização como é que um software poderia ajudar?

Especialista 1 – Catálogo.

Fábio – Só catálogo.

Especialista 1 – ***Vai pegar um meio de comunicação e vai jogar dentro do teu portal de inteligência.***

Fábio – E na parte do portal. Mas na verdade essa resposta ela tá resumindo o todo porque se tu trazer sei lá no portal uma atividade de agenda de eventos internos para explorar um tema.

Especialista 1 – Pode gerar uma agenda, pode gerar um “scheduler” lá no teu software de qualquer coisa.

Especialista 2 – Você pode ter no próprio portal uma agenda dos produtos de inteligência que você entrega.

Fábio – Basicamente as sensibilizações elas são dia a dia, é evento marcado, é papo olho no olho. E capacitação e educação.

Especialista 2 – O analista ele tem que ser capacitado também no dia a dia.

Fábio – Mas é comum tu pegar um gerente da área de inteligência, o Fulano de Tal que está lá encabeçando, ele pegar “pô, tô vendo que ela não tá sabendo tal coisa” ele vai lá e dá um texto de indicadores para ela ler, por exemplo, isso aí não se olha, não se formaliza.

Especialista 1 – É um repositório novamente.

Especialista 2 – Repositório de textos novos.

Fábio – É nesse sentido que eu tinha pensado, não agrega muito valor.

Especialista 1 – É repositório. Tudo que é lateral a um processo não tem dinamismo é repositório né. Disponibilização de produtos de inteligência. É repositório. Mas ele é alimentado diariamente. Tudo bem. Mas é repositório.

Fábio – Ele pode ter lá uma função de avaliação para cada um deles, mas...

Especialista 2 – Aí a gente deveria ter uma maneira de consultar um produto que já foi feito com a sua avaliação para ver se ele não perde para um outro produto. Tornar o produto de inteligência em fonte de informação.

Especialista 1 – A partir do momento que você tem um banco de produtos de inteligência, um catálogo, você pode ter uma indexação à leitura dos documentos que estão no seu catálogo.

Fábio – Mas é importante ter esse entendimento porque se tu não preparas, tu não consegues fazer.

Especialista 1 – Pois é. Tem que ter um bom leitor de PDF, de Word que extraia textos de lá de dentro.

Fábio – Então tá, como é a dinâmica do analista para fazer isso. Coletar informações, para olhar para aquelas informações e produzir um relatório.

Especialista 2 – Porque ele tem na carinha dele dia oito de dezembro, **abriu o software, eu tenho que entregar então hoje eu vou começar a produzir o relatório A. O que é o relatório A? É análise da tecnologia para softwares de inteligência. Quais são os KITS e KIJs? São esses aqui. Ah então tudo bem. Quais são as informações que eu tenho que buscar? São essas aqui. Aí eu volto lá e começo a coletar.**

Fábio – Então como é que ele faz isso? Ele pode olhar informações secundárias, ele pode não sei o que.

Especialista 2 – Ele mexe nas palavras, ele olha as informações primárias...

Fábio – Daqui a pouco ele dá um telefonema?

Especialista 2 – Também. Isso tudo está descrito de novo no programa de atividades.

Fábio – Mas aí então, nesse negócio, como é que hoje, um exemplo lá, o Ciclano faz produto lá na Empresa de Energia Elétrica? Não. Vamos pegar um exemplo melhor, sem software. Vamos pegar um cara que não tem software para fazer isso, uma Empresa de Defensivos Agrícolas da vida.

Especialista 2 – Ele guarda num arquivo do Word, do Excel...

Fábio – Ele sai catando esses conteúdos, vai jogando no Excel e depois faz o que?

Especialista 2 – Chega num determinado dia ele lê tudo, resolve se vai fazer uma análise SWOT, uma análise de Porter, uma análise financeira e entrega. De novo tá escrito no seu plano de atividades.

Fábio – Ele já sabe que é uma SWOT que ele usa para aquele negócio. Quando ele definir o produto.

Especialista 2 – O dia a dia ele é simples. Depois que você desenha o processo e o fluxograma de atividades o dia a dia dele é normal. Porque ele pode dizer meio dia eu vou fazer a coleta para isso aqui, mas de tarde porque eu tenho que entregar amanhã um produto como esta aqui, eu vou fazer análise para este outro produto. Aí você pode criar uns *flags* vermelho, verde, azul, amarelo sei lá.

Fábio – E tem assim do... O Ciclano tá fazendo um negócio ele tá no meio de um, tem o Beltrano junto lá, e chega e para: “pessoal eu me perdi aqui”, chama, lêem junto. Têm essas coisas?

Especialista 2 – Têm.

Fábio – Isso tem que ser presencial. Um fórum para apoiar tudo isso faz sentido?

Especialista 2 – Faz sentido, mas eu acho que não deveria ser feito por fora, mas faz sentido sim. Para os analistas que estão ali, agora ele pode pedir essa ajuda para o especialista aí o fórum faz sentido.

Fábio – Aí o fórum vai ser feito. Mas naquele momento mesmo da verdade, tu tá produzindo um negócio...

Especialista 2 – Agora tem uma coisa que acontece lá na Empresa de Energia Elétrica que eu não sei se já aconteceu em outros lugares, tem uma coisa chamada matriz de responsabilidade, não é uma matriz de relacionamento, é de responsabilidade. Tem um monte de produtos, porque eles não fazem, isso não é a equipe analista regular, é a equipe que faz nicho também. É o seguinte: o Beltrano é o dono do produto sapato preto. Tem que entregar o produto sapato preto no dia quatro. Aí o Beltrano tá com dor de barriga, e o Ciclano tá lá fazendo o produto e o cara que é o cliente dele é o Fábio. Mas o Fábio também olha essas informações, mas ele só olha, ele não tem nenhuma responsabilidade em fazer nada. Aí chega em um determinado momento que o Fábio tá olhando lá a informação primária, secundária e ele diz assim: “Ciclano eu achei isso aqui. Você já viu isso que é importante para esse produto?” Na Empresa de Energia Elétrica isso acontece.

Fábio – Isso é uma parte que aconteceu na Empresa de Energia Elétrica por quê?

Especialista 2 – Porque as pessoas que trabalham com inteligência também são de riscos e também trabalham no regulatório. Que é uma outra área.

Especialista 1 – Eu tenho uma visão que não concorda com isso. A execução que nos chamamos de dia a dia, no campo da coleta o cara não tem muito que fazer se não buscar a informação secundária ou primária, se ele dispara uma solicitação de informação e cai para um grupo de pessoas. Se ele usa uma rede comercial, se ele usa... Aí é coleta, mas quando ele entra na atividade de análise e disseminação é o momento ímpar para o cara rever o planejamento dele. E de pensar que entrou em coleta, análise e disseminação que morreu o planejamento aquilo se torna bíblico... é besteira. Porque esses produtos de inteligência eles são perecíveis também. Assim como os problemas de negócio são perecíveis. Amanhã ou depois leilão de energia eólica não é mais importante para a Empresa de Energia Elétrica. Eu acho que só o analista pode dizer isso, porque o teu cliente jamais vai chegar para você: “olha. Lembra no passado que tu levantou um produto de inteligência comigo? Aquele não é mais importante”. Você acha que um diretor vai falar isso? O analista no trabalho dele de análise, no trabalho dele de disseminação e no trabalho dele de governança sobre os produtos dele de inteligência ele tem a capacidade de provocar o cara. “Sr. Presidente, existe aqui uma demanda de um problema de negócio, que foi colocado em dezembro de 2007, nós estamos em dezembro de 2008 e até hoje nada dele foi utilizado. Isso ainda é um problema de negócio para nós?”. Aí você reedita todo o seu planejamento. O que te deu base para revisar o planejamento? Não é só a avaliação do processo. O Fulano manda agora eu deixo para avaliar o processo. “Ih... só vinte por cento dos produtos são usados. É, mas tu rodou um ano com essa deficiência”. Do ponto de vista do dia a dia da operação coletei, analisei e disseminei, é ponto fundamental e crucial para você voltar até lá em cima e volta para o operacional. Na avaliação quando você for pegar uma faixa de tempo para fazer a avaliação você está com o seu ciclo mais refinadinho.

Fábio – Mas quando tu tá em cima de novo significa tu mudar um KIT e um KIQ, por exemplo?

Especialista 2 – Significa propor a mudança de um KIT e um KIQ. Não é mudar. Por isso que eu disse não é o analista que muda. Ele tem que ter a capacidade de fazer o fechamento no próprio portal. É ir lá e dizer para o cara...

Especialista 1 – Mas Especialista 2 a execução é toda dele. A provocação é dele, a reprovocação é dele e a operação é dele.

Especialista 2 – A gente tá falando do dia a dia do analista.

Especialista 1 – Mas é o dia a dia do analista.

Especialista 2 – Aí não tem a interface com o cliente.

Especialista 1 – Mas o dia a dia do analista é interfaceando com o cliente. Bom eu tô montando a minha análise. A Fulana deu para a gente um exemplo que retrata isso. Ela recebeu uma demanda e saiu bum, bum, bum, bum. Quando apresentou o produto não era nada daquilo. Será que ela veio trabalhando com análises intermediárias e checando com o cliente dela? Não veio. Porque se não ela não chegava no final para levar pau. Tem que repetir um ano. O produto de inteligência do jeito que ele é mapeado ele não tem pré-análises. Por que a cada entrega daquela eu não faço um checking com o meu cliente?

Especialista 2 – É isso que tá escrito nas atividades. Você já leu as atividades?

Fábio – Já.

Especialista 2 – Tá lá. Entregou a pré-análise 1. Checa com o cliente, valida se era aquilo que ele queria e depois incrementa.

Fábio – É antes da entrega do produto final.

Especialista 1 – Eu acho que isso vai facilitar a vida do cara, vai facilitar o trabalho dele. Porque ele tem que disseminar só o produto de inteligência pronto? Por que ele não pode ir disseminando subprodutos? Esse ciclo ele não é tão estanque assim né? E planejamento? Planejou bíblico. Não é. A minha operação de área pode me levar a uma reflexão da minha árvore de inteligência. “Ah, mas a minha árvore de inteligência tá mudando todo mês”. Ou teu negócio é muito dinâmico ou você tá perdendo muito no ad hoc. Seu processo de governança vai pegando isso.

Fábio – E tudo que poderia ser mandado por ad hoc tem que entrar na árvore?

Especialista 2 – Eu faço uma árvore separada. Não. Minto. Existe lá um fluxo do ad hoc que a primeira coisa que o analista faz é verifica se esse ad hoc já é um produto formado para o seu cliente, se é um produto planejado você indica para ele que esse produto já existe, que ele já recebe e é um alerta para você que ele não usa aquele tipo de nicho. E aí é o seguinte: não é um produto planejado veja com seu cliente se ele é um produto de uso contínuo ou se é um produto pontual. Se ele é um produto que tem que ser contínuo eu escrevo que ele deve entrar no plantão da árvore de inteligência. Se ele é um produto pontual eu peço para o analista que faça uma arvorezinha só para seguir esse ad hoc e entregar. Isso é o que eu faço.

Especialista 1 – Eu não faço porque eu não faço né? (risos). Mas se eu fizesse, eu teria um mapa de ad hoc's. Não uma árvore que a gente monta processualmente.

Fábio – É só para registrar mesmo.

Especialista 1 – Não é só para registrar não, é para você ter um encadeamento, você ter um modelito e um encadeamento das coisas até para que você possa levantar o ad hoc, então um mapa. Esse mapa tem bom, qual o problema que você está vivendo? O que você quer saber para resolver esse problema? Onde é que eu

busco isso? Você entendeu? Uma estruturação de um mini processinho. Por que aquele mini processinho ele vai morrer, ele tem data para morrer. Aí ele foi, morreu. Aí mês que vem ele surgiu de novo. Aí você vai ver, opa? Toda hora ta pintando esse ad hoc que pode alimentar a minha árvore de inteligência. Aí você já esta com o pré-registro todo feito. Você pode sentar com o teu cliente de inteligência, com o cara que ta te fazendo aquela demanda, “vem cá eu te gero isso ciclicamente, eu preciso mapear com você só um pouquinho melhor, vamos lá”, aí ele vem alimentado o que falta para ele na árvore aqui. Aí tu tem que ter para apoiar a análise, esta no campo da análise, um suporte de modelos analíticos pré-definidos, um suporte de modelo analítico particular da empresa, ela pode ter a maneira dela de fazer uma análise a gente tem que ver se consegue absorver dessa maneira de fazer análise, se o software consegue absorver isso.

Fábio – Mas tu diz parametrizável ou depois da customização?

Especialista 2 – Não. Parametrizável.

Especialista 1 – É você dizer: “olha aqui na minha empresa eu uso análise teste. Ta bom como é a tua análise teste? A análise teste da Empresa de Telecom pode ser diferente da Empresa de Tabaco!”. Entendeu? Como é a tua análise teste? “Bom aqui eu uso um SWOT ABC, ta como é o SWOT ABC, configura dentro do software”. Ao mesmo tempo você tem que ter rede de analistas que interajam virtualmente. Porque tu podes ter um cara em Uberlândia, em Londrina... os caras tem que se falar entre eles e não vai ser presencialmente. Então eles tem que ter um ambiente de geração de diálogo, de debate para geração de um produto, uma transferência de uma informação mais rápida.

Especialista 2 – Aí completando, hoje na Empresa de Energia Elétrica a gente faz isso, mas a gente tem um problema de software. Para o cara fazer isso o ideal é que ele fizesse isso dentro daquela abinha mesmo de análise e conclusão junto com o analista, mas se eu der chance para esse especialista fazer isso lá, ele vai fazer coisa errada. **Então o analista tem dois trabalhos é pegar o que ele ta fazendo naquele momento e jogar lá no fórum pedir para disparar a rede de especialista dele aquela demanda, essa interação que ele ta falando, depois pegar aquilo tudo e jogar de volta dentro do software.** Se a gente pudesse fazer isso sem que ele tivesse acesso a esse dia a dia aí do analista, o que é árvore, eu tô olhando tudo que é planejamento aqui, o que hoje ele consegue ver, é bom.

Fábio – Só enxergaria o modelo analítico e fazer promoções dele para avaliar.

Especialista 1 – Então é você ter **ferramentas que apóiam a análise é o modelo analítico lá dentro, é o suporte ao teu parâmetro, é uma rede, e as parafernalias tecnológicas, aí você tem que ouvir um cara mais de pirotecnia, essas pirotecnias tecnológicas que facilitam na análise, por exemplo, um encontro de correlações entre textos, acompanhamento de incidências de aparições, quando aparece muito isso aparece muito aquilo também, instalação de entidades e correlação entre entidades, essas pirotecnias tecnológicas que apóiam o cara na análise no ponto de vista de tratar grandes volumes de informação.**

Especialista 2 – Ele também apóia no planejamento de entrevistas quando você ta lá...

Fábio – Também, também.

Especialista 1 – Talvez você não tenha base de informação suficiente.

Fábio – Mas isso aí fica junto, todos aqueles modelos de *Text Mining*, por exemplo. *Heat Maps*... tudo aquilo entra nesse negócio.

Especialista 1 – Exatamente. Ferramentas que vão ajudar o cara numa análise do ponto de vista que você tem um volume de informação muito grande e precisa de algum nível de agregação disso, entendeu? De agrupamento, de aglutinação seja por taxonomia, seja por similaridades, por qualquer coisa, mas tem que ter alguma coisa que apóie na análise. Assim como eu acho que ***na coleta tinha que ter alguma coisa do tipo Broadcast. “Estou tentando fazer uma coleta aqui para fazer uma análise da Empresa de Telecom, só tenho seis informações. Quem é que pode me passar informações sobre Empresa de Telecom?”. E aquilo sai em Broadcast para um monte de gente. E ele poder receber um retorno como uma interface manual do software. O retorno por um e-mail***, o cara faz um link com uma entrada manual. E automaticamente já vai começar a ser indexada pelo software, para uma pesquisa, para uma análise. Essa função de Broadcast para um momento de desespero do analista. Na Empresa de Automóveis o cara usava muito isso. “quem esta olhando o modelo de produção na Alemanha?”. E era Broadcast para todo mundo que catalogava a ferramenta. Aí tu pegava um cara que foi fazer uma visita lá na planta e viu isso, isso e aquilo. “Porque tu não me informou? Eu informei tá no meu relatório de visita. O relatório de visita não era indexável por Empresa de Sistemas e aí?”. O cara dava só informação que era precisa só para fazer aquela análise. No campo da disseminação. Se a empresa da importância a disseminação ou é via portal de inteligência porque é muito rotineiro, porque precisa de repositório, ou é presencial. E o que é presencial tem que estar no repositório. Um repositório de produtos onde o cara possa acessar com facilidade e você pegar a cada puxada de produto, você forçar o cara numa análise. O que você acha desse produto?

Fábio – Avaliação. Todo mundo poder acessar aquilo ali.

Especialista 1 – Na Empresa de Sistemas tinha um negócio que o cara detestava, mas para mim era interessante. ***Você baixou um relatório de inteligência no seu próximo login do sistema você não fazia nada se não passasse pela tela de avaliação***. Muito cara colocava AAAA nos campos e dava ok. Aí a gente ia lá e tudo é A. Mas aí o cara tá burlando um processo. Aí é humano. Você pode burlar um processo de compras, você pode burlar qualquer coisa. Mas você força o cara a te entregar a análise do produto. O que ele achou sobre tudo isso. Então é você ter ferramentas que fossem mais, não são pró-ativas não tem um nome específico para isso, acho que menos *self service* para ajudar, que fosse mais provocativa...

Fábio – Mais reativa.

Especialista 1 – Que fossem menos reativas, quero dizer, um software de inteligência ele tem que ser menos biblioteca. Ele tem que ser mais provocador. Ele tem que te puxar mais para o que você precisa fazer. Entrou um cara aqui, fez uma porrada de coleta, mas a porrada de coleta dele não resultou numa análise. Mas que é isso?

Fábio – Reativa no sentido de ter uma reação para uma ação mesmo.

Especialista 1 – Claro. Você tem que ter gatilhos. A Empresa de Sistemas trabalha muito com *triggers*. Você pode desenvolver *triggers*. Inclusive você customiza *triggers*. Você diz, depois que um cara fizer uma coleta ele tem que preencher uma telinha aqui com o nome dele e endereço. Esses *triggers* fazem a ferramenta ser mais pró-ativa.

Especialista 2 – Eu vi uma vez um cara da Empresa de Sistemas, tinha lá ele não chamava de produto ele chamava de relatório, que na época era tecnológico, você tá vendo aqui, você vai fazer esse relatório e vai coletar em cinco lugares, na hora que você passar dessa fase aqui o que você não coletou nesses cinco lugares.

Especialista 1 – Então são muitas coisas que ajudam nessa roda girando. Coleta, análise e disseminação, então são essas funções aí que eu te falei que eu acho que ajudam. E na avaliação cara, a avaliação é a avaliação. Avaliação depende muito mais do humano do que do software na minha percepção. Porque o software tem que armazenar é a avaliação em si. Porque a avaliação por si só o software pode dar um formulário de avaliação? Pode. O que você vai fazer com essa avaliação você com seu analista? O cara avaliou que o teu produto tá uma bosta. E aí? Se a gente não disparar uma ação com uma retroalimentação tua avaliação não serviu de nada, só tomou tempo do avaliador. Então a **avaliação ela é processual com um suporte da ferramenta ser armazenadora disso**.

Fábio – Eu quero voltar nas pré-análises, antes da entrega do produto final, os produtos de validação, bom digamos que aquela entrega é análise de não sei o quê, a tua entrega de validação ela é o quê uma partezinha do que tu já coletou, uma partezinha do que tu já avaliou, eu to no caminho certo? É isso?

Especialista 2 – Não é só isso não.

Especialista 1 – Esse subprodutinho de inteligência tá bom, te atende? A responder isso...

Fábio – E se o cara disser ok tá bom, passa para outra.

Especialista 2 – Passa para outra, até a análise.

Especialista 1 – Você pode completar o teu produto inteiro, mas você tá respondendo para ele, ciclicamente.

Especialista 2 – Tá alimentando ele.

Especialista 1 – Não tá fazendo, não tá dando uma de Fulana, um mês gerando um produto e um mês não é isso não tá uma droga. Aí tu voltas tudo. Porque tem análises que uma depende da outra. Aí se tu erras em uma pré-análise já era vai errar em todas.

Especialista 2 – Na verdade a pré-análise é uma validação.

Especialista 1 – Uma outra funcionalidade que eu acho ótima também é aquela **ferramenta de suporte a teste de hipóteses. Uma coisa que não está na tua árvore de inteligência, ninguém falou nisso, mas pintou uma reunião gerencial com alguma possibilidade**, alguém colocou uma possibilidade, “olha moçada aí tem um novo player que tá comprando uma, que tá querendo comprar terrenos hein? Olha os executivos de banco estão sendo muito sondados pela Empresa de Tecnologia para Bancos, Y e Z”. O cara pega e joga isso como uma hipótese dentro do software. Eu tô dizendo o analista que esta participando ativamente coletando, fazendo análise, re-entrevistando o cliente, argumentando o produto para o cliente.

Fábio – De alguma forma tem que cair no analista para que isso aconteça.

Especialista 1 – Claro! Até porque ele vai precisar qualificar essa hipótese porque se não o software não vai ajudar ele. Então você jogou essa hipótese no seu software, você identificou isso com o cliente teu, jogou essa hipótese lá, e aí você tratar aquela hipótese como se fosse um mini produtinho de inteligência. Mas vem cá. O que ajudaria a gente a confirmar ou negar essa hipótese? Você fazer um

mapeamento com o seu cliente de inteligência. Como é que a gente valida se essa hipótese é verdadeira ou falsa? Se isso vai acontecer mesmo ou se isso não vai acontecer? É gerando dois cenários? É fazendo uma análise mais densa? É usando uma BCG, se eu to falando de produtos e serviços? Como é que a gente chega à resposta dessa hipótese? Uma vez a gente da Empresa de Defensivos Agrícolas fez uma pergunta pra gerente se a inteligência poderia responder se eles entravam ou não num determinado mercado ou compravam ou não uma empresa. Alguém aventou essa coisa e queria saber se alguém conseguia responder com inteligência isso. Pintou uma hipótese. Pintou uma coisa não planejada que não é um pedido de inteligência, agora é um ad hoc. É uma hipótese que talvez a área de inteligência consiga responder processando isso.

Especialista 2 – Pode ser um ad hoc com métodos de hipótese.

Especialista 1 – Pois é eu tô falando da hipótese por causa disso.

Fábio – Porque a função ad hoc atenderia isso? Mas existe um modelinho diferente para tratar hipótese.

Especialista 1 – Você vai validar ou não sua hipótese dado a um conjunto das análises que você fez. Que é o que eu falei da qualificação, você vai qualificar com o seu cliente. O que me leva a testar essa hipótese como verdadeira? Isso é uma penca de coisas.

Fábio – Isso aqui é isso aqui, na, na, na...

Especialista 1 – Isso. Igual a pesquisa operacional né, as árvores de decisão. Aí você vai jogar lá o que positiva a minha hipótese? O que negativa a minha hipótese?

Fábio – E aí eu saio catando.

Especialista 1 – Você sai fazendo coleta e alimentando aquela coisa.

Especialista 2 – Até para dizer se ele é uma questão ad hoc, se é uma questão rotineira...

Fábio – Mas então...

Especialista 1 – Você vem alimentando isso e depois o analista vem com a análise dele.

Fábio – Então não pode ser realmente um modelo analítico de hipótese e trabalhar no ad hoc?

Especialista 1 – Pode, também pode. O nosso produto suporte teste de hipótese. O cara vai ficar com a orelha levantada, como é isso? Hoje tem um monte de software aí que são softwares de árvore de decisão que estão sendo usados para inteligência. Tem uma empresa, o Beltrano lá da Empresa de Gás & Energia, deram um problema para ele, “ah vocês não tem aí um software de inteligência”, sabe o que ele fez? Instalou o *Mind Manager* na máquina dele e jogou a pergunta do cara e veio trabalhando com sub-perguntas, essa negativa, essa positiva, essa tem relação com essa... Montou um esquemazinho modelinho de interconexões e relações causais no *Mind Manager*. Foi lá fez uma coleta em fontes secundárias para responder cada perguntinha daquela e gerou relatório.

Especialista 2 – A Empresa de Conteúdo tem um software que ela desenvolveu em Santa Catarina que faz isso. O Ciclano conheceu pela Empresa de Planos de Saúde.

Especialista 1 – Fulana, sabe essa porrada de hipótese que estão te pedindo perguntando como é que é, como é que não é? Tu joga no software, joga um KIQ positivo, um KIQ negativo, e sai rodando uma porrada de coleta.

Agradecimentos e despedidas.

ANEXO B

Entrevista do especialista 3 (traduzida pela especialista 4) sobre como se constrói um processo de inteligência e como se roda esse processo?

Fábio - A primeira pergunta é como se constrói um processo de inteligência?

Especialista 3 – Existem três coisas que devem ser disponibilizadas, primeira é um chefe de projeto que tenha o conhecimento de um método. Nós dentro da equipe Especialista 3 utilizamos um método VASIC que significa *Veille Anticipative Stratégique-Intelligence Collective*. Em segundo esse chefe de projeto, além de conhecer muito a fundo o método VASIC, ele tem que também ter uma capacidade pessoal, digamos assim, competência pessoal de convencer, de motivar, de sensibilizar as pessoas. Porque as pessoas além de não conhecerem o método normalmente nem sempre elas estão a fim de entrar naquele circuito. A terceira e última coisa em relação a essa pergunta é que, agora em 2010, eu e a Salimar publicamos um livro a respeito da animação. A animação é a etapa específica para conduzir, para ensinar o chefe de projeto. Como ele deve se portar, o que ele deve fazer quando ele entra nas empresas e vai iniciar todo esse processo.

Fábio – O chefe de projeto ele é o animador?

Especialista 3 – Nem sempre, porque às vezes o chefe de projeto é uma pessoa que é, digamos assim, ele tem capacidade de conduzir vários projetos, então ele inicia um projeto, ele coloca tudo em partes, ele ativa as pessoas, as equipes, faz as sessões iniciais e em seguida outra pessoa toma o papel de animador para continuar e o chefe de projeto vai ser chefe de projeto de outros. Mas isso não é bom. É muito preferível que seja a mesma pessoa, que seja chefe de projeto e que continue animando todo o processo. Essa pessoa que vai ser o animador ou chefe de projeto, que as vezes são a mesma pessoa confundida, ele tem de ter um acesso muito facilitado com a hierarquia da empresa. Por duas razões: de um lado para que ele se sinta confortável e sólido e motivado em fazer aquilo que ele está fazendo e por outro lado para que ele conheça da parte dos seus superiores quais são os encaminhamentos estratégicos que a empresa deseja ter para que ele saiba conduzir a definição de alvo, a questão de informação em alinhamento com os superiores hierárquicos da empresa. Se ele não tem conhecimento de onde a empresa vai ou o que ela intenciona, vai ser difícil ele conduzir e identificar um alvo.

Fábio – São duas perguntas conjugadas. A primeira é: as atividades que o animador tem depois, o chefe de projeto, são utilidades assim que dentro de uma sistemática quando ele vai implementar isso dentro de uma organização, por exemplo, tem lá um roteiro dessas atividades, ele faz uma palestra de sensibilização, ele traz conceitos do que é *Veille Stratégique* para os diretores? E aí a outra pergunta que vai à mesma linha que é se existe um lugar dentro da estrutura organizacional, por exemplo, se tem algum ponto na hierarquia onde se coloca, ou seja, esse animador, esse chefe de projeto ele fica num nível hierárquico próximo a presidência ou num departamento específico?

Especialista 3 – Sim, existem coisas que devem ser seguidas, um conjunto de tarefas que tem que serem seguidas. Essa seqüência bem específica está no livro que escrevi com a Salimar. Sobre a segunda, é preferível que ele seja mais posicionado no alto, do topo digamos assim da estrutura organizacional para

justamente poder ter esse acesso às pessoas e conhecer quais são os encaminhamentos da empresa, mas por fora tem que ser uma pessoa que tenha um acesso muito facilitado com o pessoal operacional. Porque são os operacionais que vão conduzir as tarefas de fato, digamos assim, buscar informação, a rotina mesmo. Então tem que ser alguém com um bom trânsito, mas se tivesse que posicionar é mais com relação ao alto.

Fábio – Nessa parte de quando vai operacionalizar essa sensibilização, vamos dizer assim, sensibilização no caminho de treinamento até, existe algum tipo de capacitação que se faz nessas pessoas que vão operacionalizar o dia-a-dia na coleta, na análise, enfim.

Especialista 3 – Sim, tem uma pequena capacitação que precisa ser feita, normalmente em um turno, no máximo em dois turnos, a capacitação deve ser feita com as pessoas que foram escolhidas a dedo para coletar essas informações, não são todas as pessoas da empresa, mas sim algumas. Essa formação consiste especificamente e fazer elas praticarem a questão de ficha de coleta, ficha de captação, quer saber como preencher ou colocar elas face a, por exemplo, na internet buscar alguma informação, fazer elas praticarem como se fosse no dia-a-dia.

Fábio – Então aqui a gente já esta falando da própria construção do processo mesmo, em planejar esse início para que a gente comesse a operacionalizar.

Especialista 3 – A própria formação permite, tipo um bate bola, porque ele apresenta os conceitos e como deve ser realizado e ao mesmo tempo as pessoas podem estar sendo formadas lá, já começam a colocar suas dúvidas, a dar exemplos e aí ele mesmo pode ver esses exemplos que elas dão se estão de acordo ou não com o processo, então é uma formação de um lado sim, mas já também no início do processo para que aos pouquinhos elas vão, digamos assim, moldando em relação ao que elas vão ter que fazer em seguida.

Fábio – Esse roteiro ou essa função toda inicial ela pode mudar conforme a cultura da organização? Se ela esta mais propensa a essa troca de informação se faz por um caminho ou se ela é muito antiga vai por outro?

Especialista 3 – Então a seqüência ela é a mesma, mas na forma de passar para as pessoas que estão sendo formadas é que tem que ser, vai ajustando conforme as questões que eles vão colocando, tipo assim, têm gente que escuta e não fala nada e têm outros que interagem bastante, então assim no próprio projeto ele tem a seqüencial, mas a adaptação se da completamente em função da reação das pessoas durante a formação.

Fábio – Nessa parte do processo, como ele enxerga a tecnologia ajudando?

Especialista 3 – A resposta tem que ser dividida em duas, uma tem que ser relacionada às **informações que tu tens em internet estruturada, padronizada e a outra obtida diretamente a campo**. Usa-se mesmo tecnologia independente do tipo de informação digitalizada, mas não é digitalizada de scanner é digitalizada no computador, ou de informação captada a campo. **Tanto uma como a outra elas tem que serem registradas numa base de dados, independente se tu obtiveste pela internet ou por uma conversa no corredor, então tu vais ter uma base de dados que é a tecnologia comum para as duas, independente de onde foi a fonte delas**. Em relação às informações que são digitalizadas, amenizadas, lá tem um verdadeiro problema que esta relacionado a sobrecarga de informação. Que o

problema verdadeiro é quais são as palavras chaves que tu tens que imputar no sistema para que ele traga coisas interessantes de fato. Isso é uma problemática que persiste há muito tempo e que não se tem a resposta para isso ainda. Em relação a essa problemática de montanhas de informação de como identificar as palavras chaves para poder captar de forma coerente a partir dela tem uma segunda problemática que é a seguinte: como dividir essas informações que são de fato antecipativas, daquelas que contam tudo e não... Qualquer bobagem assim, mesmo que tu tenhas palavras chaves bem interessantes vai vir uma montanha de coisa tipo coletas automáticas, que vai trazer um monte de bobagens. ***Em relação às informações antecipativas tu tem que gerar uma segunda base de dados só delas e não misturar elas com todas as outras informações. Para que se possa trabalhar de uma forma mais coerente com essas informações antecipativas e não todas elas.***

Fábio – Então quando coleta já sabe que ela é antecipativa?

Especialista 3 – Não, aí tu tens que ficar na triagem.

Fábio – Fica na triagem e separa o que é antecipativo?

Especialista 3 – Pode ser feito de uma forma ou de outra, mas em duas etapas é mais cômodo e mais fácil. Tu fazes uma primeira pré-seleção antecipativa e as outras e depois tu olha tanto uma quanto as outras para ver se realmente tu fez a escolha certa. Ali gera um efeito de aprendizagem muito grande, porque às vezes numa primeira olhada da informação tu achas uma coisa e de repente no outro dia tu lê a mesma informação e se da conta de alguma coisa que tu não te deste conta no primeiro dia. Então é melhor fazer em duas etapas, é mais trabalhoso, mas é mais seguro. Então tem duas bases de dados, uma daquela informação, qualquer uma que vem da palavra chave e a outra é a base de número dois que ele esta chamando, que é a informação antecipativa. Aquilo de olhar uma e duas vezes a informação é sobre a primeira base de dados e não sobre as duas que eu te falei. É só sobre as informações que não são antecipativas, para ver se finalmente lá numa segunda leitura ver se tem alguma coisa que seja antecipativa para passar para essa outra aqui. E essa outra aqui é uma base de dados menor, mas quanto mais animador o chefe de projeto esta conduzindo, quanto mais *expert* ele mesmo vai se tornando pela aprendizagem pelo processo avançando dessa seleção, muitas vezes ele vai poder ir direto à fonte e já pegar a informação antecipativa, não tem que selecionar numa segunda rodada, digamos assim. Quanto mais tempo passa de execução de um projeto mais ele se sente rapidamente confiante de fazer essa seleção a priori e não ter que reler uma duas vezes.

Fábio – Entendi. Fica mais sensível.

Especialista 3 – Em relação a essa segunda base de informações antecipativas, digamos que um superior teu diz: o que a gente sabe com relação a tal concorrente a tal cliente. A questão é em relação aos softwares, quais softwares são capazes de buscar informações daquilo que ele pediu mesmo que as informações não tenham as palavras que ele tenha pedido? É uma questão de rede semântica que ele comentou aqui. Isso é outra problemática que essa sensibilidade que os humanos têm de identificar é difícil que os softwares tenham.

Fábio – Tudo isso que a gente falou, onde o senhor acha que tecnologia poderia ajudar bastante ou poderia ter algum tipo de contribuição? Porque até agora só falamos onde que tecnologia tem dificuldade para ajudar. Mas nisso tudo onde tecnologia poderia ajudar então?

Especialista 3 – *Na parte de coleta de informação. Assim tu posicionas algumas palavras chaves e um software como uma Empresa Americana de Software, por exemplo, traz informações e além de trazer a lista de informações para cada uma, pelo que eu entendi, ele faz tipo um dossiê de duas ou três páginas que complementam tipo assim, se tu queres ir mais a fundo em relação aquele pequeno tópico que ela trouxe.*

Agradecimentos e despedida.

ANEXO C

Entrevista do especialista 4 sobre como se constrói um processo de inteligência e como se roda esse processo?

Fábio – Como se constrói um processo de inteligência?

Especialista 4 – Independente de como que o processo vai ser construído, eu acho que a questão principal está relacionada ao que a empresa deseja obter. Muito claro no que ela quer. Identificar se ela tem pessoas preparadas para isso, eu não digo nem que conheçam o assunto totalmente, mas que tenham um instinto cognitivo de pessoas interessadas em explorar, em motivar, em ir atrás, em sensibilizar... Independente de ela conhecer ou não questões relacionadas a inteligência, então eu acho que tem que ter o interesse da empresa bem claro, pessoas, uma ou mais, uma pelo menos, que tem esse perfil assim e gente meio a mil assim, interativa pessoas, fuçador, curioso, de ir atrás de questões relacionada a isso. Em segundo lugar acho que tem que ter muito boa vontade de diversas pessoas dentro da organização não só da pessoa que vai conduzir o projeto, mas assim como falou o Especialista 3, de seus superiores, então tem esses incentivos, eu vou falar de incentivos relacionados à grana mesmo, como tem incentivo de tempo, tu te envolve nesse projeto, mas eu não te dou tempo, então tu não vais conseguir. Incentivo de tempo, incentivo de interesse que a empresa, a organização em si vai direcionar para aquilo que tu vais conduzir, metas ou não que deverão ser atingidas, grana aí por trás para incentivar também, eu acho que isso é importante de ter e não simplesmente pegar e te passar mais uma tarefa, outro projeto, tipo outras atividades que tu já tenhas. Isso eu acho uma questão importante em especial se a empresa não vai trazer ninguém de fora pra fazer isso. Se for contratar alguém específico é diferente, assim tu vais fazer o que normalmente as empresas fazem segundo o que eu conheço de pegar alguém que já conhece a empresa e vai fazer a implantação do projeto, tem que ter esse tipo de motivação, de incentivo que eu te falei. Então, a empresa tem que saber o que ela quer, ela tem que ter pessoas ou uma pessoa que se encaixe nesse perfil, essa pessoa tem que ser motivada por “n” instâncias dentro da organização, superiores, e questão de tempo e alocação de tarefas e metas, e grana mesmo como eu te falei. Eu acho importante também, em terceiro lugar, acho que é uma coisa importante também ela ter consciência, e isso eu acho que de tudo é mais difícil, é que não vai ser de um dia para o outro que as coisas vão ter resultado. É isso eu acho que é de tudo a parte mais complicada. É assim, mesmo que o pessoal esteja motivado, que tu tenhas um grupo de pessoas que esta motivando, e a mil e tal, e tenha gente alocada, e tenha grana, e tenha equipe, e tenha tempo e tenha tudo, se tu não tens a noção que não é do dia para o outro tu vais ter resultado, o processo vai ser feito durante um, dois, três, quatro, seis meses, e vai parar porque não se vê retorno em cima dele. E assim, do que eu já estudei, do que eu já convivi é muito difícil, sei lá, seis meses tu começar a ter resultado de fato. O resultado é assim de médio a longo prazo do que a curto prazo. E para mim de tudo esse é o ponto mais crítico. Pelo menos aqui assim, em termos de brasileiro, a gente tem muita vontade de ter as coisas muito rápidas, retorno muito rápido, justificativas muito rápidas.

Fábio – Deixa eu pegar esse gancho com a primeira coisa que tu falaste ali que é a questão dos objetivos. Esses objetivos eles se traduzem em algum tipo de foco para

entrega desse, obviamente que foco sim, né? Porque tu tens que atender os objetivos que a organização espera. Mas tu tangibiliza isso, bom, para esse objetivo aqui eu vou ter que criar um relatório que é assim, assim, assado, e vou te entregar isso todo o mês, tem essa rotina?

Especialista 4 – Essa questão de medida de indicador não sei te dizer, eu acho assim, que se tu conseguires formalizar o processo ou a informação, se tu conseguires formalizar o processo e a rotina dele de tal forma que tu consigas gerar e usar dessa forma, ótimo. Só que eu acho que isso não tenha que balizar o resto. Não é porque tu tens que entregar um resultado, um relatório para o dia trinta do mês, que tu vais fazer as coisas sem tempo e sem respiro. Ta entendendo? Eu acho que sim tem que estipular meta, mas talvez não prazo.

Fábio – No que diz respeito a essa primeira parte aí a gente falou de identificar junto a alta hierarquia da organização, a diretoria objetivos para isso, depois a gente buscar na pessoa alguém que tenha perfil aí instrumentalizar esse cara, dar metas para esse cara para que ele possa dentro da organização fazer o que precisa ser feito.

Especialista 4 – Com calma e com tempo.

Fábio – Nesse sentido essas duas coisas tecnologia consegue ajudar?

Especialista 4 – Eu acho que na primeira não, a primeira totalmente não, é uma coisa muito assim de know-how, tático, não formalizável, acho que não. Na segunda questão de colocar em prática, eu acho assim que pode até intermediar algumas coisas, por exemplo, para ti colocar em prática um processo, uma pessoa que vai estar motivada para a unidade, ela vai usar a tecnologia para contatar pessoas, para disponibilizar digamos, vou chamar aqui de pequenos indícios operacionais, que as pessoas possam acessar independentemente de onde elas estejam, independente de estar perto ou de estar longe do mesmo tempo ou não, então eu acho que a tecnologia ela permite viabilizar esse meio campo entre o que tu queres atingir e como tu vais formar as pessoas para isso. Eu sei que tem informação presencial, eu sei que tem contato face a face, mas a tecnologia, eu penso aqui em internet, em e-mail, penso em intranet, penso em alertas quaisquer que tu possas ter na tua empresa, do Google ou outros, eu acho que esse tipo de cutucada assim, sabe? Tendo por trás uma tecnologia com mais informação que se tu está interessado tu vais lá e acha. Se tu não ta azar o teu, mas isso eu disponibilizei. Eu acho que isso a tecnologia pode ajudar. Eu não sei te dizer exatamente o que e como, mas eu acho que da para se pensar em soluções aí no meio, que tu sabe que quanto mais tu é incomodado mais tu te sente incomodado para dar uma resposta. Se o cara te lembra uma vez no mês para um cafezinho é uma coisa do que tu receber um troço tipo o fulano tá no hotel ou sei lá. Eu acho que nisso a tecnologia pode ajudar.

Fábio – Deixa e pegar o gancho contigo para ver se eu entendi. Além dessas coisas que tu comentaste, por exemplo, uma tecnologia de workflow que pudesse ter um fluxo dentro do teu processo, da tua rotina, tu teres lá Especialista 4 hoje tu faz isso, fulano faz isso aqui, depois os dois juntos fazem isso, esse tipo de...

Especialista 4 – Sempre que eu escuto a palavra workflow eu tenho que dar, tipo assim, eu gosto de ouvir porque o trabalho que eu fiz de final de estágio da minha faculdade foi sobre um software de workflow, a gente implementou um fluxo que era em cima de uma interligação de um software de workflow com uma base de dados Oracle que, por exemplo, quando tu faz uma demanda, tu quer comprar mouse, então tu ia lá selecionava em função do tipo de objeto que tu queria e tinha uma

seqüência de aprovações, de orçamentos e tal. Então toda a vez que eu escuto workflow eu me lembro do pavor que foi na época.

Fábio – E nesse sentido não acaba se aplicando de uma certa forma?

Especialista 4 – Sim. Acaba. ***Porque tu tem os teus processos muito bem desenhados para que o workflow consiga assim ter efetivo, mas eu acho que sim, acho que o workflow é interessante. Só que tu não pode travar. O workflow pelo que eu me lembro tu não dava seqüência no fluxo se aquela atividade, ou um ok não tinha sido usado. Eu não sei se nessa situação tu tem que ter esse travamento, essa obrigatoriedade de etapas, eu acho que tu pode ter um workflow mais em relação a informativos e a demandas***, assim tipo dizer Fábio eu quero uma coisa? De repente lembrar a ti que eu quero uma coisa, mas não que todo o resto não vai funcionar porque tu não tens uma resposta. Entendeu?

Fábio – Entendi. Então agora pegando a outra parte, a gente falou agora da questão do processo. Então no dia-a-dia agora da operacionalização disso, então agora o animador já coletou lá e já tem os coletores dele, já tem as rotinas dele de análise coletiva lá de reunir as pessoas e debater essas questões. Como se dá esse dia-a-dia, não falando de tecnologia ainda, só da questão da execução desse processo?

Especialista 4 – Em primeiro lugar essa divisão de processo, de organização do processo, de realização do processo é fundamental. Porque se tu não tens uma realização efetiva que envolve formação, organização, que envolve definição, vamos falar de métrica, não é a melhor palavra, mas, de baliza de um processo a priori eu acho que são fundamentais. Assim, tu pensar todo o processo, tu envolve pessoas, tu traça metas para elas. Outra coisa é ok, vamos fazer o negócio funcionar. Primeiro que fazer o negócio funcionar para mim, na minha cabeça, envolve muito mais de uma organização. Eu posso pensar isso no alvo, eu posso pensar nisso nas pessoas que vão estar coletando informações que mudam, assim tu tem um *turnover* muito real da empresa e isso dificulta, porque as vezes tu estas com uma equipe bem formadinha que vai a campo e daqui a pouco aquele vai embora ou chega um novo, então tu tens que saber lidar com essas questões.

Fábio – Desse dia-a-dia. Tu comentaste que a primeira parte que é a questão de definir e organizar esse processo ele é fundamental para que a segunda parte possa acontecer bem.

Especialista 4 – É isso que eu te falei que a segunda parte ela tem muito vai e vem com a primeira, porque todo o tempo tu vai da maneira que tu ta tratando esse processo tu vai buscando a organização.

Fábio – Tu vais revisando todo o processo de uma certa forma.

Especialista 4 – Vai revisando. E a operacionalização eu vejo ela nunca pronta. Eu acho que se algum dia tu disser eu vou fazer um ciclo de um mês e vou ter resultado, pra mim já tá tudo errado. Eu acho que a operacionalização ela tem que ser um processo que nem tu sei lá, que nem tu tem que comer todos os dias e beber água todos os dias. Tu aprende a comer e a beber água lá quando tu és um nenenzinho de cinco ou seis meses, depois tu faz isso para o resto da tua vida. Eu acho que é assim que tem que ser um processo de inteligência. Tu tens que aprender e depois ter ele no sangue. Não tem que pensar, ah essa semana eu tenho que coletar minha informação, se eu não coletei, então Deus me livre. Não é assim. Tu vais coletar quando cair o troço no teu colo, quando tu te deres conta, quando tu perceber, quando tu prestar atenção em alguma coisa que vai ta correr. E nesses

momentos sim tu vais imputar o teu processo com aquela informação e daí vai fazer a roda girar. Tu e as outras pessoas que estão no mesmo nível que tu coletando informação. Mas eu não acho assim que tenha que ser uma coisa de obrigação de... Eu não sei te explicar assim... É uma coisa que tem que acontecer de forma natural. Não de segunda das oito ao meio dia que tu vai fazer tal coisa. É vinte e quatro horas por dia, dormindo tu sonhou com um troço tu acorda e tu... Para mim é isso que é inteligência. Por isso que eu acho tão difícil de uma empresa implantar porque tu não tem gente que tenha essa gana, motivação de se envolver, de vestir a camiseta, de fazer o troço funcionar. Por isso que eu acho assim ó, muito embora seja muito difícil eu acho que quem realmente faz todo o processo ou é o dono da empresa, ou são os caras que estão há muito tempo lá nunca vão sair, vão morrer e vão se aposentar ali dentro. Esse tipo de pessoa que entra e sai muito embora ele possa contribuir de uma forma operacional para buscar uma informação nunca vai ser uma coisa de verdade assim sabe? Tipo que tu confia cem por cento.

Fábio – Ta fazendo mais porque ele tem obrigação nas atividades dele do que necessariamente ele quer ver a empresa buscando...

Especialista 4 – Essa operacionalização para mim ela depende de “n” coisas, uma definição a priori, mas depois uma coisa que tem que tem que entrar em cruzeiro para o resto da vida e não um dia desce de volta. Não sei se eu te respondi ou se tu queres entrar mais na parte de operacionalização?

Fábio – Vamos detalhar um pouquinho cada uma das funções, tem o cara que vai preencher a ficha de captação, ou seja, ele vai coletar exatamente a informação, aí ele vai trazer essas informações e vai reunir para os eventos de preparação e análise...

Especialista 4 – De uma forma tradicional seria o animador que vai receber as informações, mas claro tu pode ter uma tecnologia tipo uma base de dados que tu preenches e que vá reunindo as informações, na medida em que tu tens um conjunto de informações... Mas também é difícil tu formalizar dessa forma. porque muitas vezes uma única informação ela pode ser mais importante que um conjunto de informações. Então não é que tu tenhas uma só informação que não vai marcar uma sessão com pessoas que vão discutir a informação, não e quantidade de informação que vão balizar isso, assim é uma sensibilidade de novo de quem esta construindo o processo. O cara trouxe um troço lá da Alemanha vamos reunir e pára tudo. Né? Ou então pode ser uma informação banal que de repente para ter um sentido ela vai ter que ser casada com outra tipo quebra-cabeça e tal. Isso é uma coisa difícil de definir ou a ou b. porque cada empresa sabe a sua realidade e cada empresa vai ter que ter a noção de dar ou não interesse para aquela situação. É uma coisa assim não tem regra, não tem modelo a ser seguido eu acho que é muito tipo bate na cara e resolve.

Fábio – Mas se tem um tipo de rotina porque o cara tá lá captando as informações e tá chegando lá o animador, o animador ele vai reunir as pessoas para analisar quando ele identificou que a informação é altamente relevante u ele faz isso semanalmente, mensalmente? Bimestralmente?

Especialista 4 - Por isso que eu te disse que não tem regra.

Fábio – Não tem mesmo?

Especialista 4 – Para mim não tem. Eu acho que é mais fácil ele reunir em função da informação do que em função do tempo ou do que estiver no calendário.

Fábio – Entendi. Justamente por conta disso, daqui a pouco ele vai se reunir para que?

Especialista 4 – Ou sei lá eu posso te dizer que vou marcar uma reunião por semana, assim ó se tu marcar a reunião eu não estou falando que ela é ruim, mas eu acho que ela não tem que ser definida conforme as informações, a reunião ela pode acontecer independentemente das informações, de repente para alinhar a equipe e ver o que cada um conseguiu. Para motivar, para manter a coisa viva, mas não por causa, ah nós temos sete informações então vamos fazer a reunião. Ah não, temos só seis então não vamos fazer. Não pode ter esse tipo de dinâmica.

Fábio – Pode ter uma que é aquela que é a bomba que pára tudo e vamos nos reunir agora.

Especialista 4 – Eu não posso dizer essa sim e essa não. É a organização conforme o que ela conhece no seu ambiente que vai saber jogar isso. E por isso que eu também acho uma outra questão importante, e aí **a tecnologia poderia entrar, que não tem que ter só uma pessoa vendo essas informações, daqui a pouco o board da organização tem que ter acesso a sei lá produzir um relatório ou alerta de quantas informações são imputadas no sistema.** Porque daqui a pouco tu animador não se dá conta da importância que aquilo ali tem. E o cara não isso não quero saber. Pára tudo: reunião. Então são coisas que a tecnologia pode ajudar não tem que esperar uma reunião com o animador para que ele venha com uma listinha ó ta aqui. Então esse tipo de rapidez e agilidade que uma tecnologia permite eu acho que é uma coisa bem interessante.

Fábio – A tecnologia conseguindo fazer circular essa informação para todos os níveis, aquele cara que pode ter contextualizado diferente ele pode fazer algum tipo de avaliação, comentário naquilo ali...

Especialista 4 – É a mesma coisa que tu ler a capa da Zero Hora todos os dias, tem dias que o troço te mexe e tem dias que não. Por exemplo, para ti mexer tem que ler. Então um alerta ajudando nesse cutucão. Quando eu falo em ler não é um e-mail, pode ser um aviso, um torpedinho, sei lá. Tem que ver qual é a forma que se daria para isso. De repente tu escolhes a forma que te é mais conveniente. Tu preferes receber e-mail, o outro prefere receber no celular, o outro prefere um *post-it* em cima da mesa. Tipo assim tem o cara com cinqüenta, sessenta anos que não tem o hábito de ficar lendo todo o dia, daqui a pouco vem à secretária e gruda um *post-it* na tela dele que vai ser mais eficiente porque ele não lê e-mail. Cada pessoa tem o seu caminho e sua via para receber a informação. Alguns a tecnologia ajuda. Alguns a secretária vai usar a tecnologia para fazer chegar nele.

Fábio – E quando se dão esses eventos... então vai lá bom, percebeu uma informação totalmente relevante vai se reunir para debater aquilo, a saída disso é algum tipo de relatório ou não?

Especialista 4 – Não. Não necessariamente. Pode ser uma ação.

Fábio – Pode ser uma ação?

Especialista 4 – Pode. Pode relatar uma coisa formalizada assim.

Fábio – É exatamente. Um documento resultado do... Alguma coisa assim.

Especialista 4 – Se tu conseguires fazer isso melhor, mas eu não vejo isso como uma necessidade assim. É bom para ti manter um histórico, tipo ata da reunião sei lá.

Fábio – Isso.

Especialista 4 – Mas eu não vejo assim como fundamental. É bom para um histórico, para sei lá, se tu fores pensar em gestão de conhecimento para ficar registrado e disponível pra todos, para que adote, então é bom. Mas para o processo em si não, acho que pode ser uma coisa ajustável.

Fábio – E se avalia isso?

Especialista 4 – Como assim?

Fábio – A gente estabeleceu lá o processo, começou lá a coletar informações, quando apareceu uma informação relevante se reúne para debater, aí se gera uma ação ou se gera um relatório. Avalia-se a efetividade disso? De tempo em tempo pára para falar ou se nesses eventos já é essa avaliação ou não acontece, não há registros de que existe necessidade de fazer uma avaliação nesse sentido.

Especialista 4 – Eu vou falar por mim ta, do que eu conheço. Eu acho que a avaliação é uma coisa muito... Não confiável. Porque eu estou te dizendo isso? Se uma pessoa externa vai fazer uma avaliação, sei lá um auditor, ele não vai avaliar, é óbvio que ele não ta... Assim ó, a avaliação tu faz em cima de indicador, quantas informações recebeu? Quantos quebra-cabeças foram feitos? Quantas informações foram geradas? Tu pode até estabelecer estas métricas, digamos assim, tu tem ali digamos um externo o software vai ali e te diz foram coletadas setenta e oito informações em um mês por sete pessoas. Ta e aí? Eu acho que o caractere, a qualidade da informação é mais importante do que o número, do que a quantidade. Isso é um ponto. Então essa avaliação se ela é feita externa seja por um software, seja por um auditor, ela não é válida. Porque ela não entra no âmbito da história é uma coisa muito formatadinha, muito estruturadinha. Por outro lado se tu vais fazer uma avaliação interna, a própria equipe vai avaliar, vou te dizer que é melhor do que alguém externo fazendo porque tu tem uma resolução assim, tipo ah se resultou uma coisa, se fez uma parceria, se conquistou mais cliente, se equilibrou com o concorrente sei lá. Pode ter esse tipo de avaliação um pouco mais fácil do que com uma pessoa externa eu acho. Mas mesmo assim eu não acho tão efetivo porque tu se auto-avaliar é uma coisa meio... Não sei se tu me acompanhas?

Fábio – Tô entendendo.

Especialista 4 – Eu acho uma coisa não confiável uma auto-avaliação. Eu acho que avaliação de processo, é horrível até dizer, mas eu acho que é difícil. Deveria ter de uma forma ideal, sim tinha que ter ah obtemos isso, isso e isso, tal e tal coisa, ou sei lá em termos de identificadores ou de indicadores, mas eu acho uma problemática que eu não sei se um dia vai resolver isso. Porque externo não mergulha na coisa de verdade e de dentro é difícil tu seres isento, tipo assim, tu estas dentro tu entendes do processo, mas para ti te isentar ou te despir do teu papel ou da tua ação que tu fizeste é complicado. Porque ah sábado, domingo e segunda era aniversário do meu filho e eu com esses troços, mas eu consegui dar uma tapiadinha aqui... Esse tipo de coisa acontece entendeu? Acho difícil essa isenção total por parte do ser humano para poder avaliar de forma correta.

Fábio – É difícil de tu perceberes, se tu não entregares nada de certa forma parece que o ambiente não te ofereceu nada. Só vai saber daqui a um tempo quando acontecer uma bomba lá. Aí vem o então terceiro maior banco do Brasil e compra o quinto, aí que o segundo se dá conta, pois perde a liderança.

Especialista 4 – É. E não é porque sei lá eu não vi ou de repente eu não prestei atenção. Eu acho que avaliação é uma coisa assim não tinha que ter quase.

Fábio – Sim. É o cara que cobra dele mesmo.

Especialista 4 – Como é que tu vai encontrar para justificar. É por isso que para mim inteligência é uma coisa mega interessante, mas é mega difícil, infelizmente.

Fábio – Nessa parte toda a gente falou que tecnologia poderia ajudar no momento de trazer aquela informação e jogar na cara de todo mundo para quem tiver alguma coisa a opinar, dentro dessa rotina lá da coleta até essa parte final, tu achas que tem mais alguma coisa que tecnologia poderia contribuir?

Especialista 4 – Preciso pensar nas etapas ta? Repetir o desenho. Isso aqui é um desenho que eu ia fazer na tese, mas o Especialista 3, meu orientador, disse não, não faz. Mas na época era uso de Internet para VASIC. Tinha questão de formação, de monitoramento, de e-learning, tinha questão de provocação que no final eu acabei fazendo mais isso aqui, tinha questão de captação, tinha questão de meio monitoramento ou vigilância sei lá. De site, aqui é e-mail, aqui é mensagens. E aqui é pesquisa são coisas bem distintas. Por exemplo, a parte de sites, em função da finalidade tu ia estratégica, acadêmica, de concorrente, de comerciais, de fornecedores, de curiosidade, então assim, tu ia olhar o site em função de algum indicador ou de algum objetivo. E aqui, isso aqui é um desenho, deixa eu ver se tem a data... 24 de março de 2003. Depois eu abortei isso. A parte de e-mail, a parte de serviços de alerta, discussão, de mensagem espontânea, a parte de pesquisa, a parte de motores, toda a parte de provocação que eu acabei entrando mais que é como é que tu envia, deixa eu me lembrar da palavra aqui é, pedaços informacionais, agora me faltou a palavra, e obtém retorno daquilo seja via formulário, seja via informação de e-mail de contato a partir de questões internas e tal. Depois vem a parte de informação que a tecnologia poderia, no caso internet, poderia ajudar. **Tu podes fazer um e-learning de formação de inteligência, seja ele individual ou coletivo, a questão de assistência via e-mail, a questão de uso de webcam, a questão de chats ou de fóruns e tal.** Então são partes tecnológicas que poderiam ajudar em todo o processo. Mas aqui seria uma vez já definidos a questão de alvos, o próprio alvo poderia ter uma tecnologia que te ajudasse. Tu pode buscar no teu ERP ou no teu software quais são os teus principais clientes, tu pode ter uma informação relacionado a isso de concorrência, de parceiros também que poderiam te ajudar a centralizar alguma coisa. Aqui coleta de modo comando e modo alerta e aqui mais provocação e mais formação.

Fábio – É bem legal.

Especialista 4 – Então assim, definição de alvo um pouco, **coleta bastante ainda mais hoje em dia que a internet é bastante disseminada**, a distribuição e a divulgação também, a parte de análise não. Para não te dizer que a parte de **análise** não, **acho que tem aqueles softwares que são do tipo... Que eles podem te ajudar em registro de etapas que tu segues para formar o quebra-cabeça. Não é que eles analisam, mas eles registram pelo passo a passo.**

Fábio – Tipo um *mind map*.

Especialista 4 – É. Alguma coisa nesse sentido assim.

Fábio – Para fazer o método Puzzle, por exemplo?

Especialista 4 – É. Não só fazer, mas guardar a evolução do teu plano, se tu mudaste ele guarda a versão anterior, então tu tens todo o seqüenciamento caso tu

queiras voltar atrás. Eu acho que isso é um tipo de coisa que é interessante. Tipo assim ter as fotos né? Isso na análise. Deixa eu ver o que mais. Eu acho que na essência é isso. Depois tem as ações, a forma de divulgar, de cutucar o que tem de ser feito. Mas aí já é uma coisa externa ao processo em si.

Agradecimentos e despedida.

ANEXO D

Entrevista do profissional 1 sobre como se constrói um processo de inteligência? e como se roda esse processo?

Profissional 1 – Eu vou partir, em um primeiro momento, para identificar os KIT's, os key intelligence topic, então esse seria o primeiro passo para diagnosticar as necessidades de informação da empresa a partir dos seus tomadores de decisões, isso um ponto. Uma coisa que sempre eu costumo fazer, inspirado até no fundador, ex-presidente da Sony, Akio Morita, os clientes não têm idéia dos que eles querem. Então eu sempre trago isso, essa premissa também parte de inteligência, ou seja, a pessoa até pode ter uma demanda específica, mas na verdade ela pode precisar de uma outra coisa. Então eu costumo fazer uma análise do ambiente competitivo e do negócio que eu estou inserido. E a partir daí vão surgindo insights de possíveis necessidades de informações que não foram apontadas nas entrevistas executivas.

Fábio – Essa análise do ambiente de negócios, tu faz isso antes de fazer a entrevista com os executivos?

Profissional 1 – O ideal seria antes, para você levantar os teus insights gerados através de uma matriz das cinco forças de Porter ou uma SWOT, acredito que não é necessário mais do que essas duas ferramentas.

Fábio – Tu usa as cinco forças de Porter e a SWOT para fazer essa análise e tu já leva isso para...

Profissional 1 – Isso exatamente.

Fábio – É como se fosse o teu roteiro de entrevista.

Profissional 1 – Isso, exatamente. Eu vou questionar o executivo não só, o meu KIT ele não é um KIT baseado no, ah puxa o que você precisa? Porque essa informação é importante? É muito baseado no negócio que ele esta inserido, nos desafios que o negócio representa. Aí eu vou pensar em um produto para atender aquela demanda pontual principalmente no grande desafio do negócio, que é a pergunta que não esta fechada, e aí se você responder você ganha ponto. Esse é o ponto, fechar bem aí com essas duas ferramentas. Têm outras que você pode utilizar, o pentagrama da McKinsey, a matriz de avaliação de valor do oceano azul, mas as cinco forças de Porter e a SWOT são fáceis e você pode construir rapidamente com essas duas ferramentinhas, utilizar isso como um roteiro da entrevista. É assim que eu desenvolvo.

Fábio – E nessa questão das entrevistas com os executivos, tu chega, tu tem algum, para qualquer empresa que tu for estruturar um processo, tu sempre pega o mesmo corpo, pega o presidente da empresa, pega todos os diretores ou pega essas gerências ou pega essas áreas aqui?

Profissional 1 – Eu vou procurar ir no meu cliente interno, quem será o meu cliente interno? Esse é o ideal, você sempre buscar a visão do principal executivo da empresa, que teoricamente tem que dar o direcionamento estratégico do negócio. Mas muitas vezes você não precisa ter um comportamento xiita de querer falar só com o diretor, o presidente da empresa. Tem muitos gerentes de outras áreas que têm uns insights interessantes que podem ser aproveitados. Mas é fundamental falar com os principais executivos da empresa, de áreas diferentes de preferência, e você

confrontar, esse que é o trabalho, você pegar essas visões e confrontar, transformando isso em um diagnóstico.

Fábio – Como é o teu desdobramento de árvore do teu KIT? Não sei se tu tens essa estruturação?

Profissional 1 – Não, então eu vou **através do meu KIT, eu vou montando um portfólio de produtos**, então eu queria ter uma fotografia do que a minha concorrência faz para a minha região. Eu queria isso semanalmente, mas teria que ser compacto, para eu poder dar uma passada de olhos e entender, ah então puxa o que você precisa é o *Weekly Report* aí eu coloco no teu portfólio isso, desenvolver *Weekly Report*. Ah eu precisava saber essa informação do *marketshare*, do mercado eu precisava disso de uma maneira mensal, eu precisaria só que esta informação não esta disponível. Então como esta informação pode estar disponível, vou dar um exemplo que nos fizemos lá na Pronto, como é que a gente consegue trazer, ter uma fotografia do mercado de imóveis, puxa não existe um órgão como era nos bancos, como no Banco Central, então eu vou estruturar isso através de um robô. Essa informação teoricamente ela esta em algum lugar, como se estrutura isso? Ah não existe. Então como é que a gente consegue ter uma métrica e tal trazer um *assumption* pelas vendas da concorrência. Daí o executivo pode falar, puxa eu preciso de algo detalhado dos principais clientes dos meus concorrentes, então de acordo com essas necessidades eu vou colocando isso num portfólio de produtos, aí eu tenho um deck de produtos, aí eu estabeleço uma frequência para cada um deles. Aí eu vejo poxa, esse outro executivo ele falou quase a mesma coisa que esse aqui então eles querem que eu verifique esse produto. Aí eu vou colocando a ordem que eu cruzo isso numa tabela o que é urgência, prioridade e urgência e a incidência, é uma matriz de priorização, eu vou executar esses produtos de acordo com a necessidade e urgência. Esse é muito legal ter é o “Nice to have”, esse aqui para mim eu posso gerar negócios aqui, tem mais valor agregado. Então você tem que ter essa maneira de abstrair essa informação para saber a importância desses produtos. Na verdade você quer isso, você precisa disso, as pessoas querem tudo. Então é uma maneira de você levar a informação relevante, é o que se propõem a inteligência competitiva fazer, levar a informação relevante para uma tomada de decisão. Aí quem quer ser tudo para todos não é nada para ninguém, então você tem que tomar uma decisão de filtrar. Então você tem que ofertar esses produtos de inteligência de acordo com a urgência e importância deles.

Fábio – Tu chega a pensar hierarquizado, de uma certa forma, tu tem, tu notou né? Eu tenho KIT e eu tenho produto, tu chega a ter essa estrutura hierarquizada assim ou vai depender do caso a caso, tu desdobra, tu usa também o conceito de KIQ, por exemplo? KIT para produto, ou como vai ter essa sistematização?

Profissional 1 – Não, eu faço um acesso geral as necessidades da empresa que teoricamente são os meus clientes internos. Aí eu acho que é o natural do negócio, num nível de diretoria eu vou desdobrar isso mais compacto, porque eles têm menos tempo, pro meio de gerência informações mais abertas.

Fábio – Tu levanta tudo primeiro e depois tu vai fazendo essa definição, alguns tu vai partir para execução e outros vai deixar só em *stand by*, tu sabe que pode ter mas hoje não é...

Profissional 1 – É, eu vou traduzir, tu acha que é um pouco importante, eu vou traduzir esse KIT, o meu portfólio de produtos num *scorecard* e aí o que eu vou fazer com esse *scorecard*, os produtos que eu gero e os produtos que eu preciso gerar.

Bom, então esses produtos eu preciso gerar nessa prioridade, e esses nessa e esses nessa terceira. Porque eu vou gerar esses produtos? Então o meu histórico é o cara vender o produto, porque é importante gerar esse produto, ou seja, o valor agregado de cada um, quais são os benefícios? Quanto cada um vai custar? E o percentual de realização.

Fábio – Percentual de realização é o quê?

Profissional 1 – É o quanto eu já evolui nesse produto, então, por exemplo, eu tenho esse produto e eu to com ele já 50% realizado. Então ótimo, é um produto aí de média urgência, então até a metade do ano eu já começo aí a distribuir esse produto. Ah poxa tem esse aqui que eu não evolui nada, em que tu pode me ajudar nesse produto, como que eu posso não perder o...

Fábio – É quase um indicador do produto.

Profissional 1 – Isso. É por isso que eu chamo de um *scorecard*, porque é um *scorecard* do produto isso aí. E não deixa de ser um *scorecard* da área de inteligência também.

Fábio – Mas aí tu vai definir esse teu *scorecard* todos os produtos com essa questão de como é gerada, esses indicadores e etc..., mas digamos que um desses produtos aqui seja algo como um *Weekly Report*, por exemplo, aí tu começou a gerar isso, a partir de então tu ta dando como 100% .

Profissional 1 – Comecei a gerar e ta 100% realizado.

Fábio – Ah legal, e ele ta na tua rotina.

Profissional 1 – Bom esse aqui eu já cheguei, ta no piloto automático. Então eu vou me preocupar aqui com esse segundo que ta em 50%. Ah, como eu vou desenvolver esse? Vou usar essa informação...

Fábio – É um conceito de desenvolvimento de produto.

Profissional 1 – Isso, é um conceito de desenvolvimento de produto.

Fábio – Bem na teoria.

Profissional 1 – Isso exatamente. Esse produto aqui eu posso trabalhar assim, com conceito de produto, então esse produto que ta em 50% puxa, o que faltou para fazer. Ah faltou acertar o formato final, a seqüência, como que eu vou apresentar esse produto, a então meu foco aqui que é o produto que ta na prioridade e aí coloco na esteira. Pronto. Esse aqui eu já entreguei. Então eu vou ter uma preocupação em agora em ele vai ser automático, é um produto que eu vou ter que fazer no Power Point, ter uma agenda para isso, ah é um produto com fornecedor que vai fazer. Então eu só fecho nos olhos e vou colocando em uma esteira para deixar no automático.

Fábio – E esses todos são produtos rotineiros, aqui tu não ta fazendo Ad hoc?

Profissional 1 – Não. Não to pensando em Ad hoc. Porque Ad hoc é um que sempre vai ter. então o Ad hoc dificilmente você vai encarar ele como um produto. Para quem vai atender? Qual é a frequência desse produto? As fontes de informação? Posso fazer com fornecedor? Posso fazer com o meu time? Como que eu desenvolvo isso? Como é o formato final? Onde eu vou estar agregando, estabelecer um pouco de melhoria? Quem serão os clientes internos envolvidos? E no trabalho Ad hoc a minha experiência diz poxa são coisas com nível de urgência

muito grande. Eu não coloco por exemplo no meu *scorecard*, eu vou colocar em uma outra planilha que é o entregável.

Fábio – Tu vai mantendo esse histórico lá?

Profissional 1 – Isso, exatamente. É aí no final da semana eu coloco esses aqui é para construir e esse aqui é o meu foco para a semana seguinte. No final de um ano você tem as suas realizações ali.

Fábio – E é tu que faz esses controles mesmo?

Profissional 1 – Isso que é uma maneira de você falar pô a área de inteligência vai ter esses entregáveis aqui. Se possível com esses resultados que é um pouco mais difícil. Mas você vir com uma boa lista do que você entregou, por exemplo, quanto que vale um trabalho de segmentação bem feito para ponto de vendas? É difícil saber quanto vale. Se pode dizer que 10% faturou, é em função da segmentação? Pode ser verdade, pode ser que não? Pode ser que seja mais, pode ser que seja menos. Mas é complicado. Quanto que custa uma informação que iniciou um projeto que vai gerar um novo produto para a empresa.

Fábio – E nas empresas Profissional 1, que tu teve experiência, que tu já passou enfim, tem essa demanda pra cobrar resul... métrica mesmo, bom esse produto de inteligência ele vai me gerar 10% a mais de faturamento. Como é que as empresas estão enxergando o retorno do investimento do programa de inteligência?

Profissional 1 – É por isso que eu coloco aqui o valor agregado e os benefícios. Eu sempre apresento isso, que é uma maneira de você trazer um pouco, porque que você está investindo nisso? Porque tem esse valor agregado e são esses os benefícios esperados. É uma maneira de você substituir um pouco o ROI, poxa quanto que vale você ter um *DashBoard* dos teus concorrentes, como que você calcula o retorno disso? É um pouco difícil, mas poxa, olha mas quais são os benefícios? Saber o que os meus concorrentes vão fazer, a possibilidade de eu neutralizar as ações deles, eu estar antenado ao que o mercado esta fazendo. Então eu vou apresentar os benefícios, puxa esse produto pode me trazer um insight, posso saber dos meus concorrentes, ou o que os meus clientes podem fazer? Quem são mos meus clientes que eu preciso proteger? Então eu trabalho bastante a parte de benefícios. Tem algumas áreas de inteligência, que você sabe, algumas trabalham com CRM juntos, que foi meu caso e minha experiência profissional anterior, então agora eu vou ter também um escopo de CRM. Então é uma meta, poxa eu fiz essa ação e gerou essa quantidade de leads, então a gente fala de informação por mais que existam essas métricas, é um pouco mais difícil. E aí o que eu to trabalhando nesse momento agora é uma avaliação interna dos produtos, eu to gerando esses produtos aqui. Então no final do ano você vai fazer uma avaliação desses produtos. Então esse vai ser o KPI. Eu vou fazer isso. No final do ano que vem todos esses produtos que eu vou gerar, todos sem exceção, vão ter uma avaliação de todos os clientes internos.

Fábio – Quem vai avaliar vai ser o cliente que vai utilizar o produto?

Profissional 1 – Isso. Exatamente. E por aí você vai, você agrega valor ou não. Então essa é uma maneira que eu já criei e ta no meu produto de trabalho. ***E isso é muito fácil de você fazer uma pesquisa, por exemplo, você ter um site de Survey Monkey. Você vai lá faz uma pesquisa muito legal de graça, e você tem uma média muito forte se aquilo esta agregando valor ou não***, se ta agregando valor bom, os meus clientes internos reconhecem, 80% dos clientes reconhecem

como de muita importância. Então é uma maneira de você ver o resultado do que você está gerando. Muito bacana, por sinal eu achei que é um insight interessante para a área de inteligência.

Fábio – Aí tu vai fazer isso com os rotineiros, nos Ad hoc's vai deixar muito tempo pro cara... aí o cara nem lembra direito. Só os rotineiros mesmo para avaliação.

Profissional 1 – Só os rotineiros mesmo. No Ad hoc eu acho que é chato isso, falar bem a verdade, ah puxa o que você fez com aquela informação que eu te dei, deu certo, não deu. Se você fizer isso formalmente é uma coisa chata, as pessoas ah tá pô legal, mas não escapei nenhuma ação nisso. Então eu acho que uma pesquisa nos produtos rotineiros fica um pouco menor para você extrair uma métrica, a importância do produto. Para você fazer isso no Ad hoc é complicado, por exemplo, você participa de um business plan, como é que se vai falar para a pessoa da parte que eu fiz da análise de mercado ali, ajudou não ajudou? Ah ajudou é? Acho que fica um pouco...

Fábio – Fica mais parecendo que tu tá mais preocupado em promover a tua área?

Profissional 1 – É, eu acho que é isso. Então você tem que fazer um bom trabalho, se fez um bom trabalho vai estar envolvido em uns projetos, chamados para outras reuniões. Então eu acho que o Ad hoc se tem que fazer um trabalho de qualidade para eles te credenciar a um outro produto, uma outra atividade. Para os produtos rotineiros não, os teus clientes internos têm que fazer uma avaliação. Então eu acho um jeito bem interessante, bom eu apresentei esses produtos e tem esse reconhecimento dos clientes internos, x% dos clientes. Acho fantástico.

Fábio – Melhor forma de tu mostrar resultados.

Profissional 1 – Exatamente. Aí você pode fazer na escala likert é... bom eu não preciso te explicar (risos). Bom, 80% dos meus clientes internos consideram importante ou muito importante esse trabalho. Pronto. É uma maneira bem interessante de você trazer e eventualmente você pode até fazer isso em frequências menores e tal, por *quarter*. Você acompanhar a evolução, ter um *feedback* de melhoria e para cima.

Fábio – Até daqui a pouco pegar aqueles da tua matriz de prioridade, aqueles produtos que são muito importantes, porque são os que são mais imediatos, enfim, talvez tu possa ter uma dinâmica de avaliação mais curta, até daqui a pouco o produto que é resultado de mercado muito dinâmico ou alguma coisa que pode mudar muito, é melhor ter uma avaliação mais sistemática.

Profissional 1 – É você pode fazer por *quarter* ou por *half*, você constrói justamente a evolução que você pretende ter de positivo. Ah eu tinha 40% como muito importante, porque eu tenho bastante como pouco importante, daí tem esse feedback para ver uma ação para cá. É uma maneira.

Fábio – E olha só, aí falando nisso aí, é comum, é o que tu tá me comentando e é a impressão que eu tenho tido também, as empresas que acreditam e demandam o processo de inteligência, elas não estão preocupadas em medir isso de uma forma quantitativa, resultado assim imediato, bom isso aí vai me trazer quanto de venda ou quanto... já entende que é por outro caminho, é valor agregado, é um benefício mais...

Profissional 1 – É isso, você tá correto, embora o profissional de inteligência competitiva ele tem que ter essa preocupação. Porque é muito fácil pra o profissional de inteligência, pô o que tu fica fazendo aí? Então é uma maneira de você reverter

isso e de fortalecer uma área de inteligência. Você chegar num final de semestre e falar olha esses aqui são os produtos que eu estou gerando, essa aqui é avaliação dos meus clientes internos, eu quero gerar esses e outros produtos e eu vou precisar desses outros recursos, muda o discurso, entendeu? Muda, você passa a ser um, até para você conseguir criar os seus pontos de trabalho isso é importante. O profissional de inteligência competitiva tem que mostrar o valor que os produtos dele têm, é uma preocupação que o profissional tem. Só que assim, a pessoa que demanda a área realmente acredita que é um pouco mais qualitativo e tal, tem uma faca de dois gumes também, porque eu já vi muita gente que demandou a área e depois fala ta mais vem cá me mostra o que você já entregou. Aí se você não tiver uma matriz de priorização, se você não tiver um foco do que você precisa fazer, aí você vai passar o ano e você vai ficar fazendo um trabalho Ad hoc. Aí então o teu entregável fica bastante comprometido.

Fábio – Então tem que ter esse controle mais a mão né?

Profissional 1 – É. Você tem que ter um planejamento, acho que falando aí de novo, insistindo na tecla de produto, acho que é importante justamente para você ter essa disciplina, você precisa entregar esses produtos para agregar valor, se não é...os problemas de inteligência que todo mundo quer tudo, se você for atender todo mundo você vai desvalorizar a área de inteligência competitiva. É muita coisinha pontual, de baixo valor agregado. Errar em inteligência competitiva e ver que ela esta preocupada com questões estratégicas do negócio a longo prazo assim. Então se eu me disponho a fazer algo, uma análise da concorrência, fazer um monitoramento, um *Mister Shopper*, enfim, buscar informações nas redes sociais, ok. Mas tudo isso você tem que construir um cenário maior dessas informações, eu acho que é uma área da inteligência que pode agregar. Então é importante você saber o que quê eu to gerando? Qual é a avaliação dos meus clientes? O que eu posso fazer com esse produto aqui que vai me ajudar nesses pontos? Mas olha o salto que a gente já construiu, para não cair nessa parte de dois gumes. Eu já vi muita gente, isso é um grande banco brasileiro que demandou a área e puxa e aí o que você faz então? Então ou a pessoa tem um jogo de cintura e dizer não, eu vou trazer mais para esse lado aqui e vou gerar esses produtos, ou a pessoa fica passando o dia copiando informação de valor econômico né? Acho que é uma maneira de, não sei, pensar, acho que para tudo né Fábio, se você vai fazer sempre tem que ter uma questão estratégica envolvida se não você corre o risco de...

Fábio – tem que ter uma vinculação direta com algo maior que é o teu objetivo estratégico.

Profissional 1 – É exatamente, você tem que, é como eu digo, porque você tem como uma SWOT, as cinco forças de Porter, para uma entrevista, para você entender realmente para onde esse negócio vai caminhar, e dificilmente alguém vai contratar uma área de inteligência competitiva pra... como é que esse negócio vai estar daqui a dez anos? E é área de inteligência, e é a primeira coisa que a pessoa deveria pedir da área de inteligência, é se antecipar a essa movimentação, e é a última coisa que pedem. Então eu acho que o profissional tem que ter essa pegada, puxa como é que vai ser esse negócio aqui daqui a cinco, dez anos, como que a gente pode se antecipar a essa oportunidade. Então ele tem que ter essa visão de longo prazo sem perder de vista o feijão com arroz que você tem que fazer. E é aquilo, você faz feijão com arroz e coisa e tal, vai para o bife e vai para uma batata frita, e assim, você vai incorporando aí. Olha para a minha experiência com o Empresa do Setor Bancário, no começo foi aquela coisa como vai chegar a

informação, mas poxa vamos olhar tendência de como é esse negócio em outros países e tal, vamos lá ver como é que é e vamos fazer. Então eu acho que é uma maneira de você agregar valores, se o teu negócio é extremamente competitivo e a única certeza que nós temos é a certeza da mudança, como já dizia Peter Drucker. Porque você não se antecipa a essas mudanças, você tem todas essas ferramentas para isso. Eu acho que é um ponto aí você ter essa visão. Aí, os teus produtos de inteligência, de alguma forma, têm que estar colaborando para isso.

Fábio – Me fala em termos de...

Profissional 1 – Remuneração! (risos)

Fábio – Não. Não vou entrar nesse mérito. Mas eu acho que esse negócio ta tendo a credibilidade necessária para reconhecimento de como a gente espera que tenha né? Cá entre nós entre parênteses.

Profissional 1 – É eu acho que, dois pontos, o nível de competição cada vez maior, não existe mais reengenharia. Você já fez o que tinha que fazer. Pô, inventar os 5S, já fez o que tinha que fazer; revisão de processos, já foi feito o que tinha que fazer; finanças, produto, novos mercados, então as últimas fontes de melhoria possíveis são enxergar na frente e trabalhar com a informação que você já tem, são coisas muito ligadas uma a outra. Eu acredito que essa atividade vai se fortalecer. Para nós primeiro!

Fábio – Eu ia te perguntar em termos de capacitação, treinamento de educação, o que um profissional de inteligência ele busca para fazer melhor as suas rotinas, enfim?

Profissional 1 – Cara, eu vou te dizer na minha experiência, eu tenho a minha formação de economista, graças a Deus, isso me da um viés analítico muito forte que é uma coisa que falta em inteligência competitiva, ter um viés mais analítico. Então é muito raro, muito qualitativo e tal, mas a esse competidor, essa ação que ele esta fazendo, puxa isso é uma ameaça de intensidade pequena, média ou grande? Vamos aos dados, vendas, participação no mercado, funcionário que você esta contratando, qual é a força de vendas do concorrente e a minha. Então eu acho que falta, eu já conversei e acho que falta essa skill analítica, poxa eu vou analisar essa base de dados para entender o comportamento do meu cliente. Eu analisei essa base de dados e cheguei a conclusão que os meus clientes não compram comigo por conta de preço, e o meu concorrente se posiciona com o melhor preço todo o dia. Então é lógico que uma coisa esta ligada a outra e é lógico que eu preciso ter essa aprovação. E não necessariamente esta tendo uma incidência de informação grande. Então isso me mostra não necessariamente uma quantidade de informação, ela pode representar uma ameaça ao meu concorrente de menor ou maior importância, mas eu fui buscar através dos dados, dos dados quantitativos uma conclusão qualitativa. O meu concorrente se ele souber fazer inteligência competitiva, ele não vai falar para ninguém o que ele esta fazendo. Aí eu vou descobrir como é o caso da *Netflix* quando no caso eu já perdi sete milhões de clientes e um bilhão de receita. Eu vou ficar quietinho, se o meu concorrente chegar com uma pessoa como eu lá vamos bolar isso aqui e não vamos falar para ninguém, pro nosso cliente aqui, vamos ficar quietinhos, vamos falar valor econômico tudo ao contrário. Então esse é o ponto. Então para responder a pergunta, analisar dados. Eu acho que é importante ter uma *skill* analítica, com profissionais de inteligência competitiva. Tudo que a gente fala, tudo que a gente lê tem que servir ao alto escalão de inteligência competitiva. Aliás, o profissional de inteligência competitiva

ter que servir ao alto escalão da empresa, o grande executivo que fica na sala de esquina olhando para a Paulista. O profissional de inteligência competitiva ele tem a tarimba e o traquejo de mostrar uma análise da concorrência para o presidente de uma empresa. Então ele tem que desenvolver uma habilidade de comunicação. Como fazer uma apresentação para um grupo de executivos? Então eu acredito nisso também. Puxa, eu acho que uma característica muito forte é a curiosidade, curiosidade você ir a fundo. Curiosidade, eu acho que... eu acho não, eu tenho certeza. É impossível você fazer inteligência competitiva em qualquer empresa se você não souber falar inglês, ler pelo menos. Ler pelo menos em inglês. Você puxa, como é que esta esse assunto em outra parte do mundo? Quem é o meu concorrente. Pô eu posso... eu li uma matéria na The Economist, que o Atesco, que é o maior varejista da Inglaterra, ele está vindo para o Brasil. Daí eu pensei, se alguém de inteligência competitiva do Pão de Açúcar não lê inglês, ele não vai saber que um concorrente de peso esta chegando no Brasil, então essa questão de idiomas eu acho muito forte. Eu acredito muito na questão de relacionamento interpessoal, o profissional de inteligência competitiva tem que formar uma rede. O profissional de inteligência competitiva tem que ter uma capacidade de relacionamento interpessoal muito forte para ele formar uma rede, para ele ter tráfico dentro das empresas, nas outras áreas que podem dar informação para ele. E eu colocaria aí como capacidade de síntese, então poxa transformar um cenário em um slide. Como é que você vai mostrar para o presidente da empresa setenta slides? Então todas as informações eu tenho que transformar em um slide, então tem que ter uma capacidade de expressão escrita e verbal muito forte. E aí um pequeno ponto que eu levo uma vantagem sobre os demais, mas a única vantagem é paixão pelo que faz né? O cara tem que ter paixão, tem que ter tesão. Você sabe que tesão é uma expressão de origem espanhola né? “Tener teson”. O que quê quer dizer, puxa você tem que ter vontade. A gente tem que realmente pegar aquilo com a unha e fazer acontecer. Essa palavra abasileirada ficou vulgar, ficou com uma conotação sexual, também eu a emprego com bastante frequência também. Mas é isso né cara, é o que diferencia. Eu abri até o computador para olhar os cursos que eu fiz aqui, então, por exemplo, Strategic Thinking pela Harvard, Imagine Mentor que é aquele programa que eu te falei antes do curso, Develop Business Acumen da Franklin Coven, Presentation Advantage, 7 Habits of Highly Effective People, a maioria dos meus cursos não são do mercado de inteligência competitiva, porque isso não se aprende, você lê um livro, você vai numa palestra, eu fiz também. Mas o foco é você desenvolver uma visão estratégica. Porque o conhecimento você vai buscar ele, ele esta disponível para você. O que é inteligência de mercado? O que é inteligência competitiva? Isso você vai lá e aprender, mas você tem que se cercar de uma competência para pegar esse conhecimento que você aprendeu, aplicar em qualquer indústria. Visão estratégica, eu acho isso forte e como eu já disse eu colocaria como topo a paixão pelo que faz!!!

Fábio – Vou colocar até um ponto de exclamação do lado.

Profissional 1 – O maior ponto de exclamação da sua vida (risos).

Fábio – Como é que se dá a questão da... tu falou na capacidade de construir relacionamentos interpessoais para formar rede. Como é que tu trabalha essa questão da... eu vou acabar entrando em processo, eu não vou fazer isso agora, na execução de produto, eu vou dar um tempinho daqui a pouco eu faço essa pergunta de novo. Tu chega a, quando tu vai fazer esse trabalho de...como é essa oportunidade que tu ta iniciando né? Tu chegou nessa missão de tocar esse

trabalho, algumas pessoas vieram te falar outras não, e daqui a pouco tem uns que não e são teus clientes de inteligência. Tu chega a sensibilizar esses caras, tu mostra para que que tu vem ou tu vai *low profile*, vai entregando coisa que aparece.

Profissional 1 – É isso. Eu vou te falar por experiência própria, você chegou, você quer explicar o que é inteligência competitiva, quer formular um processo usando a força de vendas, vai dar errado. Entrega um pouquinho, deixa ele sentir o gostinho, aí se fala pô isso aqui eu quero fazer outras coisas além disso, eu vou precisar da tua ajuda e tal. Aí você faz um trabalho de sensibilização maior, mas eu acho que o grande erro é você querer fazer um auê do que é inteligência competitiva, aí você fala pô o cara veio aqui falou um monte, mas não to vendo nada. E você fazer isso com quem vai receber os produtos. E uma outra coisa eu não acho que inteligência competitiva tem que ser para todo mundo. Tem que ser só para os teus clientes internos. Quem são teus clientes internos? Fulano, Beltrano e Ciclano. É para ele. Não interessa o que o resto da empresa acha ah nem sempre esse cara faz.

Fábio – Nem vale a pena dar nome para a área?

Profissional 1 – Tem que surgir a oportunidade não você estar correndo atrás, focado em atender o teu cliente. Você tem que estar focado em atender o teu cliente e não preocupado em todo mundo se dar bem. Eu acho que é uma preocupação que você frustra as pessoas. Você pode nos ajudar com isso? Não posso. Você pode fazer isso? Não posso. Você sabe quanto que um cliente paga para ponto de vendas? Não sei. Você pode buscar, pode mas aí você perde o seu foco. Pela minha experiência vale mais apenas você *low profile* entregando aos poucos, sensibilizando os teus clientes. Se você sentir que vale a pena por alguma necessidade, se você entender isso, ok. Mas eu acho que o foco sempre tem que ser os seus clientes. Aí as outras pessoas se sensibilizarem eu acho que é quase um processo natural do resultado que você conseguiu dos seus principais clientes. Aí os recursos aos poucos vai aumentando, vai atendendo outras demandas. Mas eu acho que isso tem que vir até você e não você ir até a pessoa. Aí você vai até a pessoa e aí ela vai ter uma expectativa em relação a isso, e se você falar que não vai fazer ela vai se frustrar. Eu acho que esse é o princípio como em qualquer outro negócio. Você tem que fazer primeiro o seu trabalho bem feito, não adianta o Fábio querer, como é que eu posso fazer uma analogia a isso, eu não posso querer fazer o relato mais lindo do mundo sem me preocupar com o autor. O essencial é você atender o seu principal cliente. Aí o resto é o resto. Eu vou repetir, quem quer ser tudo para todos não é nada para ninguém. Eu vejo dessa forma.

Fábio – E isso inclusive, se isso vier a *topdown* assim, presidente faz uma apresentação para a empresa dizendo: faremos inteligência para atender esses objetivos aqui, isso se dará através daquele time ali que vai começar a estruturar, vai conversar com vocês e tal.

Profissional 1 – Aí tudo bem, ele quis envolver e tal. Aí tudo bem, mas mesmo assim eu não sairia alardeando dessa forma. Não recomendaria. Você tem que entregar aquilo, atender a demanda que você tem, entregar aquilo que você foi contratado para fazer. Aí tem que ver o seguinte também, ah isso, eu preciso falar com essas pessoas para fazer o meu trabalho. Aí é óbvio que eu vou ter que falar com essas pessoas do contrário não.

Fábio – É daqui a pouco eles são importantes.

Profissional 1 – A sim se eu precisar falar com um especialista e tal, mas no momento certo. Ó eu preciso falar com você, eu estou com um trabalho, um desafio,

e eu vou precisar da sua ajuda nesse ponto tal. Do contrário, falar só por falar não resolve nada. É o famoso ta e daí? *So what do you do next?* Se não tiver uma razão para falar com as pessoas, eu não faria isso e não me incomodaria fazer.

Fábio – Deixa eu te perguntar, basicamente a gente acabou tangenciando um pouco por execução do processo em si, geração de produto. Mas eu vou fazer um parênteses aqui nessa primeira parte de construção do processo e vou te perguntar como tu enxerga que tecnologia pode ajudar nisso?

Profissional 1 – A tecnologia, primeiro as formas como a informação chega para você, no robô de informação você já tem a informação que chega mastigada para você não perder tempo lendo informação que não agrega valor, ou seja, já ter isso acho que é um ponto.

Fábio – Separar joio do trigo?

Profissional 1 – Isso exatamente, aí para você ser mais produtivo, mais assertivo. Eu acho que tem formas, e aí eu vou citar um que você conhece bem que é ***o robô de informações. Pô isso é um exemplo clássico de como a tecnologia pode ajudar a fazer uma inteligência competitiva de primeiro nível. Formas como essa, puxa como é que busca essa informação e tal. Essa informação ela esta em algum lugar, então como é que eu consigo olhar para as redes colaborativas, e poxa o assunto, o principal assunto é virtualização, e dentro de virtualização o principal problema é preço.*** É uma maneira que a tecnologia pode trazer uma contribuição grande ainda nessa linha da informação mastigada. Eu não acredito nisso. E da parte de você ter um software, eu ainda acho que essa equação não esta fechada ainda, poxa um software de inteligência competitiva, você precisa ter uma estrutura muito grande para suportar, porque tem muito retoque que precisa ser feito. Como esse software vai te ajudar, vai ser só com as próprias informações, não é melhor a gente fazer um portal de inteligência, eu acho que tem que estar muito claro como que vai ser a função desse software. Quando eu digo que a minha equação não esta fechada eu acredito que ainda falta chegar um software mais, não sei, mais amigável. Eu vou até voltar a falar o que o Morita falou, os clientes não sabem o que eles querem, então ninguém falou eu quero um walkman, ninguém falou isso, as pessoas falaram eu quero um rádio assim, ninguém falou puxa eu quero ouvir música em quanto eu ando, ninguém falou isso. A CNN que é um sucesso. A pesquisa de mercado falava que não ia dar certo, o Ted Turner falou “não, eu vou fazer”. As pessoas querem isso só que elas não sabem. Então eu não sei o que eu quero na inteligência, o que eu vi até hoje acho que não atende, mas eu acho que ainda precisa vir uma coisa aí para reerguer... mas ainda não sei o que. Sabe quando você fala, puta é isso, então falta isso.

Fábio – E tu acha que essas coisas que tu comentou, bom tu vai fazer na um ambiente de entendimento do negócio, aí tu vai construir uma ou outra visualização da informação utilizando aí um modelo de Porter ou SWOT, aí com esse material tu vai para cima dos executivos da empresa que são na verdade teus clientes potenciais de inteligência, identifica a demanda com eles, gera uma árvore de inteligência disso, gera produtos, a própria avaliação dos produtos, quais os indicadores que me dizem que aquele produto já esta ok ou não. Essa dinâmica toda, hoje tu explicita isso em alguma documentação que tu guarda isso num seguidor de arquivo, numa máquina, esse histórico tu abandona e te preocupa mais assim bom, os produtos são esses e agora porque que eu gerei enfim, tu tem essa preocupação.

Profissional 1 – Não! Lógico tem que ter. Eu acho aí que é um arcabouço que o cara tem que ter. Eu tô gerando esses produtos e eles ficam armazenados, porque eventualmente você fala puxa peraí esse competidor fez isso mas a gente falou disso num outro projeto que a gente fez lembra? Vamos lá buscar essa informação.

Bom apareceu uma informação assim assada, eu sei que essa informação chegou, ah que produto que chegou? Eu vou fazer uma busca foi um *Weekly Report* foi desse dia tal, vou trazer isso e fazer o *brainstorming*. É uma preocupação óbvio.

Fábio – E todo esse material tu vai reunindo e construindo para poder fazer isso, hoje tu guarda em no Word mesmo na máquina assim.

Profissional 1 – Não, tem um diretório, separado, tem uma organização separada pelas frentes de trabalho, mais ou menos como a matriz.

Fábio – E essa forma de armazenar hoje tu não sente falta de nada de diferente com relação a isso?

Profissional 1 – Não. Não sinto. Eu sentia até descobrir o Windows Desktop Search, que é um instrumento de busca muito forte assim, esse buscar ali no Windows ele era ruim. Nesse Windows Desktop Search...

Fábio – Ele veio bater o Google Desktop Search.

Profissional 1 – Ele é... meu amigo, eu sentia essa dificuldade. Se eu olhar aqui por exemplo competidor x, ele já vai me trazer todos os produtos que eu fiz...

Fábio – Ele te traz o e-mail...

Profissional 1 – Não, é muito forte. Antes disso eu sentia essa necessidade, agora não, eu estou tranquilo.

Fábio – Deixa eu te perguntar um pouquinho então agora da execução do processo de Inteligência em si na geração de produto. A gente acabou não falando algumas várias coisas aqui que tratam disso. Como é a tua rotina para a formação de um produto rotineiro de inteligência. Então tu tem lá um, vamos pensar assim, sei lá num produto qualquer que venha a cabeça que tu gera isso mensalmente. Como é a tua rotina para a construção disso?

Profissional 1 – Tem uma agenda de priorização das minhas atividades, puxa porque eu fiz o curso lá dos sete hábitos das pessoas altamente eficazes... o livro que você deveria ler.

Fábio – Eu já li, desculpa (risos).

Profissional 1 – Ali tem técnicas de como você gerencia o seu dia-a-dia, eu vou seguir uma agenda de trabalho para que esses produto para disponibilização ele é todo dia primeiro de cada mês, eu vou ter um trabalho de modo a me preparar para o dia primeiro para que esse produto esteja disponível. Aí eu vou preparar o meu time, olha esse produto tem que estar... a gente disponibiliza todo o dia primeiro, não pode furar. Você tem que disponibilizar e tal, ah, é um analista que vai fazer, você fazer trazer para um pente fino para ver se esta ok pra disponibilizar, ah, é uma empresa terceirizada, você vai dar uma passada de olhos mandar para frente. Aí é o meu dia de trabalho mesmo.

Fábio – Mas tu pega assim um produto em si, então tu tem lá, esse produto aqui ele atende a esse público, esse cliente aqui, eu gero ele com tais insumos, são essas aqui as forças para gerar esse produto. Como é a tua rotina, tu chega assim, bom, parte daquilo que eu gero é Google, então eu vou para o Google e faço uma pesquisa em algumas coisas, reúno essa informação de que jeito, jogo para onde...

Profissional 1 – Eu sei qual é a fonte de informação, certo? Eu vou buscar essa fonte de informação e vou pensar como eu entrego isso, ah, num Power Point, Excel, Word, aí eu vou pegar essa fonte de informação e vou trazer ela para cá, e vou transformar...

Fábio – E essa transformação aqui tu já esta analisando essa informação?

Profissional 1 – Claro!

Fábio – Quando tu tirou daqui para jogar para cá tu já esta... não vamos pegar aquela de Valor Econômico de cinco mil caracteres, já pega a parte que te interessa, joga para cá...

Profissional 1 – É isso. E aqui as fontes são mais de uma, eu vou pegar essas três, eu sei que para esse trabalho eu vou usar a fonte A, B e C, trago as informações aqui do que eu preciso, e vou já juntar isso com o meu produto final para entregar para o meu cliente. Não sei se respondi tua pergunta. É simples assim, mas não sei se eu entendi.

Fábio – Por que o objetivo sabe qual é? É entender, porque eu já faço a pergunta que já vem logo em seguida é como a tecnologia poderia fazer o teu dia-a-dia ficar melhor?

Profissional 1 – Então, por exemplo, esse A, B e C, eu posso já receber ele numa informação mais mastigada, como eu já comentei aqui. A minha fonte de informação é ter um monitoramento do que os meus clientes falam na internet. Então já ter lá o... qual é o nome daquele produto?

Fábio – Painel de Controle? Monitora?

Profissional 1 – **Monitora. Já ter o Monitora já mastigado pô, já é um meio caminho andado, aí eu vou saber qual é a informação que teve maior incidência, vou trazer os dois competidores que forem mais falados, então a tecnologia ela vai me ajudar nisso aqui. Porque aqui ela vai me ajudar na análise da tecnologia, aí o meu trabalho vai ser juntar as peças.** Porque eu tenho aqui o trabalho braçal de extrair a informação, de dizer o que é relevante, entender o que eu preciso, a tecnologia pode me ajudar aqui ó. E aí eu fico com a parte que eu deveria me dedicar mais que é a análise disso, montar o quebra-cabeça. Certo?

Fábio – Certo. Legal. Tu já falou um pouco disso, que até hoje tu não viu nenhum software que realmente fizesse a diferença.

Profissional 1 – Até o que eu vi foi só no repositório de informação. Assim alguns bons e outros ruins. Repositório de informação de análise. Foi isso que eu me deparei até hoje.

Fábio – Aqui na realidade é o que eu tinha estruturado. É entender a questão da construção do processo, e a questão da execução do processo para geração de produtos mesmo de inteligência. Aí tu comentou já o que quê apóia, tu enxerga que, essa questão que tu comentou do Survey Monkey...

Profissional 1 – É uma maneira da tecnologia ajudar, você pegou um ponto importante, é uma maneira da tecnologia ajudar a inteligência.

Fábio – Poder ir ali e gerar o teu questionário de avaliação.

Profissional 1 – Isso, a pesquisa.

Fábio – Demandar para o teu...

Profissional 1 – É pensando um pouquinho, não sei, indo, dando uma de Jô Soares, em responder e responder, é uma funcionalidade simples que o software pode ter, que aí pô já começa a ter um diferencial.

Fábio – Aí quando tu faz o questionário, tu faz um questionário que tu manda para todos os teus clientes ou é um questionário para cada produto, tu chega a ter uma coisa muito personalizada ou...

Profissional 1 – Não, acho que pode ser um questionário para todos os produtos, para todos os clientes, e para todos os clientes vai estar lá o deck de produtos, aí esse produto você avalia como pouco importante, muito importante.

Fábio – Para quem recebe aquele na verdade.

Profissional 1 – E aí a pessoa vai responder pelo produto que ela recebeu.

Fábio – E numa avaliação de importância tu abre espaço para perguntar o que eu poderia fazer para melhorar?

Profissional 1 – Ah sim, aí você faz o campo comentários. Entra lá no Survey Monkey, essa ferramenta é forte.

Fábio – Eu já tinha ouvido falar mas nunca...

Profissional 1 – Eu diria que é o LinkedIn das pesquisas. Aliás o LinkedIn, não sei se você sabe mas as fontes de receita deles é com pesquisas. Você vai lá pelo LinkedIn e faz uma pesquisa. Por exemplo você quer fazer uma pesquisa com gerentes de TI, tem oito mil gerentes de TI no LinkedIn no Brasil só. Só no Brasil. E eu quero fazer uma pesquisa com esses oito mil então você faz uma pesquisa exatamente com quem você quer falar. Aí você paga correspondente.

Fábio – Mas é claro que daqui tu não consegue fazer uma busca lá e achar esses oito mil? E pegar esse mailing.

Profissional 1 – Consegue. Você pega os oito mil e aparece, você tem que ter paciência de ir um por um e trazer a informação. O Googlezinho faria isso? Pegar e trazer LinkedIn inteiro?

Fábio – Sim.

Profissional 1 – O nome de contato?

Fábio – Sim com certeza.

Profissional 1 – Caraca!!

Profissional 1 – Então essa funcionalidade de pesquisa é legal. Eu acho que é uma funcionalidade que para um software de inteligência é necessário e de alto valor agregado.

Fábio – E aí, já se encaminhando para o final aqui, tu chegou a comentar bastante que uma coisa muito importante do processo de inteligência, principalmente porque ele tem métricas para avaliação, para mensuração de resultados não convencionais, que não são aquelas que os executivos mais antigos buscam que é aquela coisa preto no branco, quantitativa, isso gerou quanto? Quantos % etc.

Profissional 1 – Então pô, isso o cara que ta ligado nesse mundo ele tem que ter uma outra visão. Ele tem que ter. Por exemplo, o livro “Marketing muito além do filme” que é um livro muito forte, São os professores da Kellogg, por algum tempo foi a melhor faculdade de negócios do mundo. Então quanto vale, quanto que você calcula o ROI de um comercial de trinta segundos? Você apresentar um ROI é você

mentir, entendeu? É você mentir, não tem como calcular. Você faz um valor ali, tudo bem mais. Cara tem outros intangíveis ali por trás que o ROI não consegue correr. Então você também tem que ter essa visão. O executivo fala puxa, o que os meus concorrentes vão fazer, será que o teste de informação não é muito melhor que ter um ROI? É lógico que é, senão a demanda não cresceria. Pesquisas de mercado que é uma vertente, um segmento que custa caro de se fazer e tal. Então é uma maneira de você fazer um contraponto. O quanto até, pegando de exemplo aí a Beth, uma *expert* no tema, pô quanto custa não ter essas informações?

Fábio – A pergunta que a gente costuma fazer é quanto custa não ter isso?

Profissional 1 – Exatamente. É melhor você ficar só vendo o que os concorrentes fazem, bom se você só fica vendo você pode ser surpreendido de uma maneira mais intensa. Eu vou te mostrar ali que fala sobre o tema o que é? Se você não fizer o seu concorrente vai fazer. Se você não ler lá o livro para atacar o santuário de lucro dos seus concorrentes, o teu concorrente vai estar lá como é que eu pego os clientes da Plugar e tal. O ponto é esse quanto custa não ter? é melhor ter o poder de tomar decisões aí mais assertivas, poder antecipar dos meus concorrentes, poder ter uma idéia que me gere um negócio. Pô aí, eu falei lá na PUC, porque o profissional de inteligência competitiva tem que ter uma capacidade analítica, pô uma coisa é falar essa idéia é boa de fazer esse copo, uma outra coisa é falar, a área de inteligência chegou a conclusão que fazer esse copo é uma boa, esse mercado vai dobrar nos próximos três anos se a gente desenvolver uma força na empresa vai ter esse custo, ao longo de cinco anos isso pode gerar esse retorno sobre o investimento. O cara fala meu Deus, essa é a área de inteligência que eu pedi a Deus!

Fábio – Na verdade eu vou fazer é um gancho, e é o seguinte, uma vez que o caminho é esse de avaliação não convencional, vou chamar assim por enquanto, um portal de inteligência poderia te dar um pouco dessa visibilidade, claro que não para todo o grupo, mas assim, bom para quem te demanda produto, para os teus clientes de inteligência daqui a pouco tu ter lá, esse cara aqui me demanda um Weekly Report aqui, eu vou ter registrado no portal todas as entregas para esse cara.

Profissional 1 – Eu acho bem elementar.

Fábio – Isso aí tem que fazer...

Profissional 1 – Eu não digo assim tem que fazer, pô se o teu negócio demandou um lugar para disponibilizar os produtos e esse lugar é internet, acho que tem que investir nisso, mas também não acho que é prioridade. ***Mas isso naturalmente vai chegar um momento que os teus produtos vão ter que ficar, me manda de novo, me manda de novo tal coisa, ah tem tal coisa, quando é que se vai mandar? Ta lá no site, ta lá no site. Então eu acho que isso naturalmente isso aparece.***

Fábio – Se já estiver lá o ambiente de referência, daqui a pouco tu pode abrir canais para comunicação também, e alguém pode vir te dizer uma informação que pode ser, fiquei sabendo que a Lenovo tá fazendo tal coisa.

Profissional 1 – É. Eu acho que sim. Por exemplo, ***um processo de coleta de informações da força de venda que você se refere, se vai ter lá um canal, eventualmente vai ser um e-mail lá, aí se pode transformar isso num portal para receber a informação ali e tal***, de um jeito ou de outro vai chegar a informação e você vai ter que decidir se faz ou não e, por exemplo, a minha força de

vendas tem BlackBerry, eu daria muito mais trabalho para ela colocar essa informação num site do que mandando e-mail. Então tem que ver um pouquinho isso, a minha força de vendas toda tem uma área de tele marketing interno então é melhor que o site. Então tem que ver o que é melhor para você. Mas eu acho um canal, um canal natural para os teus produtos serem armazenados, para você criar um ponto de contato, e também para você fazer uma publicação e estar todos ali. Então eu acho que é um canal natural mas você tem que ter um volume para chegar na linha, isso é, por isso que eu digo que não é prioridade, a ***se você já construiu esse deck de produtos, essa quantidade de produtos, ah pô então tá na hora de você colocar em algum lugar, pode ser um SharePoint, não precisa necessariamente ser um portal. O portal ele tem um aspecto estético que é interessante mas aí tem que colocar na ponta do lápis quanto custaria.*** É isso aí.

Agradecimentos e despedida.

ANEXO E

Entrevista do profissional 2 sobre como se constrói um processo de inteligência? e como se roda esse processo?

Profissional 2 – O que a gente vê é que cada organização ela tem um viés, ou ela tem uma linha de pensamento, uma maneira de fazer as coisas, uma indústria pode ser de uma determinada maneira, e aqui na Universidade Privada nós encontramos uma maneira de tentar vender o peixe ou estruturar um ciclo de inteligência estruturado seguindo os passos tradicionais. **E foi através de alinhar o ciclo de inteligência ao planejamento, ou seja, dar sustentação ao planejamento e diretamente as diretrizes institucionais da universidade, ou seja, aquilo que a universidade se propõem a fazer nos seus quatro a seis anos, oito a dez anos seguintes, depende do modelo de gestão.** Mas a gente pensou que a maneira mais correta, a maneira mais inteligente de nós conseguirmos sucesso, era produzirmos o produto de inteligência, vinculados ao planejamento da instituição, ou seja, ao ciclo do planejamento, e aqui a gente não chama de planejamento estratégico, chama de, a gente criou uma sigla chamada de Sistema de Planejamento Institucional, SPI, mas é na verdade um planejamento estratégico, levar isso para dentro de uma empresa, fazendo o planejamento estratégico da empresa, só que aqui a gente respeita, ou qualquer instituição de ensino respeita, na verdade, um PDI que é Plano de Desenvolvimento Institucional, que fica vinculado lá no MEC que a gente sofre auditoria sobre isso, quando na verdade vêm professores fazer avaliações tanto de curso tradicional. O PDI é o instrumento máximo, ali estão as diretrizes, e a partir dessas diretrizes a gente explode elas em níveis de reitoria, em níveis de diretores e níveis mais abaixo que fazem mais a atuação de mercado. Então aí que ficou vinculado mais o ciclo de inteligência ao modelo de planejamento.

Fábio – Então na verdade nasceu primeiro planejamento estratégico, vou usar essa terminologia, primeiro foi construir o planejamento estratégico, bom agora vamos usar a inteligência para fazer um monitoramento sistemático das ações definidas.

Profissional 2 – Então na verdade, uma instituição de ensino, qualquer que seja ela possui um planejamento, que é chamado de planejamento institucional. Cada uma tem a sua nomenclatura, ou a sua terminologia, nós aqui chamamos de Sistema de Planejamento Institucional, mas toda a instituição de ensino ela tem o PDI, que é o Plano de Desenvolvimento Institucional, que é o planejamento dela. O que ta dito ali é o de mais importante para ela, deveria ser o mais importante para ela, e também serve de base para o MEC, para o ministério da educação vir aqui para ver se isso esta sendo construído, seguido ou alcançados os objetivos que estão ali expostos e é o que vai garantir sucesso da instituição de ensino. Então a partir daí, dessas diretrizes que estão lá no PDI, é construído aí um sistema de planejamento interno, e a partir daí a gente construiu o que? **Um sistema de inteligência que se apoiou nas grandes diretrizes para começar a fornecer os instrumentos ou os produtos de inteligência.** Porque senão como é que nós poderíamos vender aqui uma idéia de fazer aqui, montou uma equipe trabalhando com inteligência sem um vínculo, ah vamos ficar monitorando o mercado, é muito vago a coisa. Então foi um norte aqui que nós encontramos para tentar e chegarmos no nível que a gente esta hoje. Uma equipe e de processos e de ferramentas para trabalhar com tele-vendas, ou seja, o

tripé que sustenta a equipe de trabalho, as ferramentas e a metodologia de trabalho, ou seja, é o ciclo da inteligência.

Fábio – Então na verdade a partir desse, do DPI, se tirou as diretrizes e encima de algumas dessas diretrizes consideradas mais críticas, foi que se definiu produtos de inteligência para fazer acompanhamento disso. Chegou a construir uma árvore de inteligência olhando para o todo e a partir disso aqui vamos começar a fazer isso, acompanhamento, esses aqui são os principais vamos ter produtos para acompanhar esses caras aqui.

Profissional 2 – É, num primeiro momento a gente não construiu uma árvore detalhada de todos os produtos de inteligência que seriam, na verdade, possíveis de serem utilizados para garantir sucesso das diretrizes. A gente se apoiou naquilo que a gente já tinha de melhor, na parte de um sistema de informações internas, principalmente, já estavam validadas, vinculadas principalmente aos nossos cursos de graduação, ou seja, todos aqueles indicadores da graduação, número de alunos, evasão, trancamento, isso dá um diferencial quando os gestores conhecem esses números e podem aplicar uns desses números para fazer monitoramento e acompanhamento das suas diretrizes. A gente usou alguns desses sistemas que já estavam prontos para nos apoiar em todo o processo. E voltando a tua pergunta, a gente se apoiou não em todas as diretrizes porque a gente queria ver se ia dar certo, se íamos ter sucesso coma equipe e aprovação da alta gestão. Então a gente se utilizou de algumas diretrizes para essa diretriz a gente produziu produtos específicos de inteligência para dar conta, então uma delas é a parte de principalmente de gestão acadêmica, ou seja, aprimoramento acadêmico, como é que nós estamos. Então nós produzimos produtos para ver como isso entra. Número de cursos, a concorrência, os valores praticados, se estamos crescendo no número de alunos, se estamos decrescendo, como é que esta a nossa evasão. Então a gente construiu dossiês para uma diretriz. Eficiência operacional, por exemplo, e alguns outros tipos de produtos como alertas, algumas coisas antecipativas que a gente conseguiu buscar no mercado através de ferramentas que já são utilizadas. Mas assim a gente não construiu na instituição, até pelo tamanho dela, pela diversidade uma árvore de inteligência que em um primeiro momento desse conta de tudo. A gente pegou aquilo que a gente tinha mais domínio, mais conhecimento, sabia que tinha mais chances de dar certo, para nós termos mais visibilidade e recursos na instituição e vincular isso àquelas diretrizes.

Fábio – Nesse sentido os produtos, aí pegando essa linha de geração de produto, alertas, newsletters, a maior parte dos produtos eles são disseminados por meio eletrônico mesmo, como se dá esse...

Profissional 2 – Não, tu sabes que isso foi um aprendizado aí que a gente teve no ano passado, que muitos, principalmente o produto dossiê, a gente tentou encaminhar alguns deles para gestores até mesmo para diretores, mas a interpretação e a sua utilidade não foi tão positiva quanto uma outra estratégia que a gente utilizou que foi apresentar isso para reitoria e depois explicar os dossiês ou principalmente entregar eles antes num meio eletrônico, mas ter uma reunião explicativa sobre o dossiê junto com os gestores. Isso me mostrou o que? A gente recebeu feedback de algumas coisas que não estavam boas no dossiê, ou seja, a parte principalmente da linguagem utilizada, a maneira de mostrar as informações, e também a compreensão, que devido a multidisciplinaridade dentro dos gestores da instituição, alguns tem mais conhecimento sobre uma área, outros menos, então a gente precisou fazer essa organização que foi muito importante, fazer reuniões

periódicas na entrega desses dossiês, ou seja, poderia mandar antes por e-mail, mas depois eles depois já de posse, mas com as dúvidas a gente faz uma reunião explicativa para melhoramento do processo e interpretação dos dados e informações, principalmente dos dossiês, newsletters nem tanto. Newsletters a gente utiliza mais para informar e dar algumas tendências, não tem o caráter mais de parar para explicar.

Fábio – Não é tão vultuoso assim.

Profissional 2 – Não, aí usa mais interno a nossa equipe para poder cada um saber o que esta acontecendo, dos principais desenvolvimentos realizados, esse uso internos mesmo.

Fábio – Tu classificaria principalmente nessas três categorias os tipos de produtos entregues: alertas, newsletters e dossiês?

Profissional 2 – É o que a gente mais fez aqui na Universidade Privada foi dossiês, newsletters, e os newsletters com caráter de alertas e informações, informativos. E os newsletters nossas, alguns a gente chamou de avisos ou alertas porque elas vão comparecer com mais incisivo, não é um newsletter mais informativo, ela vai com parecer do especialista. Então olha toma cuidado com isso e com aquilo, então a gente chamou de alerta também, mas ela é um newsletter com outro caráter, outro viés.

Fábio – Deixa eu voltar aqui para cima nas diretrizes, quando das diretrizes se extraíram os produtos, nessa visão bom, o que daqui a gente consegue entregar melhor para a universidade, após monitorar melhor estas questões aqui, quando se selecionou quais das diretrizes que virariam produtos para dar respaldo e acompanhamento, essa seleção depois ela foi validada com reitoria, com pró-reitoria, enfim...

Profissional 2 – Foi validada com a pró-reitoria de planejamentos e desenvolvimentos institucionais, ou seja, a gente disse olha a gente poderia começar a ofertar produtos com mais segurança, com mais confiabilidade nas informações para essas diretrizes. Na verdade a gente propôs isso, como era um processo que estava amadurecendo, ou seja, a inteligência estratégica na Universidade Privada ela está em um amadurecimento, ou estava há dois anos atrás, então muitos desses dossiês foram propostos em virtude das diretrizes que a gente tinha mais condições de atender. É claro que no meio dessas demandas surgiram da própria reitoria, das outras pró-reitorias produtos específicos, também dossiês, eles têm um vínculo com alguma diretriz, mas foram sugeridas pelo negócio. Nós temos, por exemplo, alguns produtos que são padrão que a gente daqui a pouco em todo o semestre entrega, início, metade, fim, dossiês de vestibular, dossiês de acompanhamento por área de conhecimento ou por centro, e tem dossiês que são adhoc que são solicitações, esses tem a ver e certamente estão vinculados a alguma diretriz, não é isolado, mais isso é demandado pela reitoria.

Fábio – Deixa eu te perguntar em relação a equipe que esta te apoiando nisso hoje, como é que tu faz a capacitação dessas pessoas? E tu tem um plano de capacitação sistemático, vai treinando esses caras em técnica de análise, em coleta de informação?

Profissional 2 – É na verdade a gente foi construindo a equipe, a equipe foi se moldando meio que por, vamos dizer assim, pessoas que estavam trabalhando ou

estavam estudando, ou estão estudando, se formando em áreas que tem a ver com inteligência estratégica, inteligência competitiva, buscando conhecimento. Como nós começamos o processo através de um programa chamado Gestão da Informação, a base inicial foi de pessoas que tivessem domínio, e isso eu me incluo na parte de interpretação e construção de bases de pensamento para trabalhar com indicadores e saber fazer relacionamento de números, ou seja, de informações e depois, nos últimos dois anos, a gente foi convidando professores e profissionais, contratando pessoas recém formadas, mas que tinham viés, ou seja, tinham viés, ou porque a tese de mestrado, ou a dissertação de final de curso tinha esse viés, a gente foi convidando para fazer parte da equipe. Então a gente tem hoje funcionários que trabalham em tempo integral, e tem professores que dedicam algumas horas, e eles têm um viés relacionado ao tema, mas de repente para nós não é ter pessoas só de uma área trabalhando dentro da equipe de inteligência, do grupo. Até porque a gente acha que a multidisciplinaridade ou o foco de várias áreas ajudou bastante aí a gente quebrar alguns paradigmas.

Fábio – E tu chegaste a estruturar algum tipo de rede na universidade para esse apoio?

Profissional 2 – Não. A gente tentou fazer isso, tem algumas pessoas que colaboram, a gente esta agora tentando melhorar nesse ano de 2010 uma rede maior, usando outros problemas que existem na universidade, como a nossa equipe de inteligência, equipe vinculada que assessora o planejamento de produtos de inteligência já tá mais conhecida, a gente acaba podendo ter elas aí, e pessoas que contribuam para isso. Mas uma rede formal não foi constituída. Ela é informal e existem pessoas que nos ajudam, contribuem com formação. E com relação ao treinamento nós temos aí uma verba, dentro da nossa assessoria de planejamento hoje dedicada a treinamento e capacitação dos membros que atualmente trabalham aqui com a gente. Então a gente tem aí seminários, cursos, palestras, congressos, capa de livros, então a gente tem aí uma verba usando nos últimos dois anos para fazer essa capacitação. E também uma verba que todo anos a gente solicita na evolução dos nossos produtos, e aí a gente fala especialmente em tecnologia. A gente conseguiu aí mostrando produtos, mostrando aplicação, verbas tanto na equipe na capacitação quanto na melhoria dos nossos produtos.

Fábio – Essa estruturação desses produtos a partir das diretrizes, tu chegou a formalizar, explicitar isso em algum lugar, isso esta em uma intranet, ou se esta em um documento que rege o...

Profissional 2 – Isso esta, internamente ***nós temos apresentações de como é que funciona o nosso modelo, o ciclo de inteligência, associado aos dois níveis de planejamento, isso tá todo ele documentado na nossa intranet, todos os nossos produtos de inteligência hoje eles estão sendo armazenados no nosso sistema de planejamento***, ou seja, o nosso planejamento permite armazenar documentos, lá que tem um acesso só pelos seus gestores, seus usuários, ali já temos uma pasta dividindo os tipos de produtos, todos os produtos de inteligência já estão com sistema informatizado, onde o acesso ele é monitorado, ele é restrito, do usuário e senha, e essa vinculação dos produtos com o planejamento, isso esta documentado, já foi até explicitado em artigos que foram encaminhados para alguns congressos e livros e internamente ele está bem sustentado. Claro que a cada ano a gente procura ver o que tu pode melhorar e o que a gente pode avançar nesse nosso modelo.

Fábio – Legal, tu faz revisão disso então?

Profissional 2 – Sim. Já estamos pensando em algumas melhorias, já estamos pensando para 2010, agora a gente está em um momento de transição e ajustes de definições internas e até a gente está validando o nosso orçamento para 2010, para realmente revisar o nosso modelo e melhorar ele.

Fábio – Em relação a, voltando aí a produto e a questão de ad hoc, hoje quando foram definidos aqui os produtos eles se tornaram rotineiros, trimestrais, semestrais no caso do vestibular, e também algumas demandas vieram de pró-reitores, de outras áreas também, aí eles são chamados de produtos ad hoc. Esses caras também passaram a ser rotineiros, entraram nos teus produtos de entrega sistemática?

Profissional 2 – Alguns viraram rotineiros e alguns não, são pontuais mesmo, tipo assim estudo de abertura de um novo curso. Um estudo de um novo reitor de uma nova gestão pode ser que solicite de novo, mas nos próximos dois anos esse provavelmente não vai ser novamente feito.

Fábio – E tu conseguiria me dizer assim, mais ou menos, qual é o volume hoje de esforço da tu equipe para geração de produtos de inteligência em comparação de rotineiro para ad hoc?

Profissional 2 – Eu tenho trabalhado mais o nosso rotineiro. Ad hoc são algumas coisas assim que eu também posso... a gente acaba não chamando de um produto de inteligência mesmo sendo, é tipo assim entregar um relatório com alguma informação trabalhada. A gente acaba não considerando isso como um dossiê ou como um produto... é um produto de inteligência mas a gente não classificou ele como um dossiê. Mas a gente acaba recebendo mensalmente várias requisições, tipo algumas análises, algumas coisas que são solicitadas e a gente acaba não praticando ele como um produto dossiê de inteligência, porque ele não... é uma coisa muito rápida de se fazer. A equipe já tem autonomia e as ferramentas suficientes e acaba gerando de um dia para o outro uma informação, um relatório que ele não deixa de ser um produto de inteligência.

Fábio – Mas essas demandas então elas são menores do que a rotina?

Profissional 2 – São, são menores. O nosso maior esforço hoje, a nossa maior dedicação é naqueles produtos que são hoje, na verdade, sistematizados que tem uma periodicidade, a gente procura na verdade, como ele esta associado ao planejamento, o planejamento nosso hoje ele respeita o ciclo anual, independente de algumas coisas que aconteçam como no ano passado, o atraso das aulas em virtude do vírus da gripe, enfim, a gente tem um esforço maior para atender, entregar os produtos que são padronizados. Esse é o maior esforço.

Fábio – Como é que tu enxergas, para essas coisas todas que a gente falou, a construção do próprio processo ele foi feito a partir do planejamento estratégico, de onde se extraíram as diretrizes e se definiram quais produtos atenderiam. Como é que tu enxergas tecnologia apoiando nisso? A gente já falou aqui que tu manténs lá esse processo formalizado dentro da intranet para acesso de todo mundo, os produtos tu armazena também em um ambiente que possa ser compartilhado.

Profissional 2 – Até mudou antes os nossos produtos eram armazenados na intranet e a gente achou até melhor armazenar na própria ferramenta de planejamento, ou seja, a inteligência ficou mais vinculada ainda a metodologia de planejamento, o que o gestor planejou, ah mas eu preciso dessa informação, ah esses produtos de inteligência já estão aqui comigo, no mesmo ambiente. Então entrando nessa linha,

uma das grandes inovações que a gente acabou gerando nos últimos dois anos dentro da instituição, foi a boa utilização, ou seja, aí vem desde a escolha até o treinamento, capacitação e uso de ferramentas de tecnologia, e aí entra software, isso nos dá hoje uma grande velocidade na produção de documentos, de produtos de inteligência, falando assim, isso que para nós foi um grande diferencial nos últimos dois anos. A escolha de softwares adequados que dessem velocidade e autonomia para a geração de produtos de inteligência. Esse foi o grande diferencial que a gente acabou pensando e indo na metodologia, indo na revisão bibliográfica, na conceituação para ver o que a gente realmente evoluiu, o que está sendo feito de novo, aí a inovação foi o uso das tecnologias bem definidas, escolhidas associado ao ciclo proposto.

Fábio – Deixa eu explorar essa questão. Em relação às atividades, as etapas do teu processo de inteligência em que tu usa a tecnologia, tu pode dizer quais tu teve mais produtividade, mais velocidade para fazer? Por exemplo, coleta hoje se usa um robô automático, então a parte de coleta tu teve um ganho em tecnologia. Quais atividades, assim como um todo, tu enxergou que tecnologia apoiou e te trouxe essas vantagens?

Profissional 2 – Principalmente nessa facilidade de cruzar informações internas e externas, a gente construiu uma boa base, ou seja, um BI focado naquilo que a gente precisava, não é um BI com informações que a gente vai usar uma vez por ano. A gente trabalhou forte aí por uns três anos para construir um BI que onde eu precisasse de uma informação dos nossos sistemas internos, principalmente na gestão acadêmica, a gente num piscar de olhos a gente poderia cruzar essas informações, sem ter a necessidade de um retrabalho posterior. Isso foi um avanço, e a gente consegue cruzar isso, cruzar informação interna com monitoramento externo.

Fábio – E esse cruzamento que tu diz é realmente poder buscar com uma palavra-chave as informações que tu tens armazenadas?

Profissional 2 – É isso é uma parte da parte externa posso até buscar porque a gente tem alguns projetos, vai lá e busca. E também pela facilidade de buscar o dado cru mesmo, informação crua e depois exportar isso talvez para uma planilha, trazer uma informação externa, trazer uma informação informal que foi buscada e validada, e aí gerar um produto com informações que estão, na verdade, trabalhadas já, um pouquinho de cada lugar. Isso que a gente tá fazendo. Os nossos dossiês, os principais dossiês eu não consigo trazer a informação só de um local, ou não serve mais mostrar um dossiê só com informação de uma fonte, ou da nossa fonte interna de dados. A gente acaba já mesclando porque isso dá um maior suporte para tomar decisão. O gestor ele acaba também tendo informações externas, então as ferramentas que a gente usa nos permite mesclar facilmente, mesmo que eu tenha que usar uma planilha como um apoiador, um formatador das informações, mas isso nos auxilia bastante.

Fábio – Na questão desses produtos dessas análises, relatórios, enfim, o teu insumo principal são mais informações qualitativas, mais quantitativas ou há um equilíbrio grande?

Profissional 2 – Não. No início é mais quantitativa, os primeiros dossiês, os primeiros produtos de inteligência todos eles se basearam, também em informações quantitativas e final do ano passado, metade do ano passado, e esse ano a gente começou a trabalhar com análise qualitativa também, a gente vai começar e já tem

alguns experimentos preparados aí para esse primeiro semestre, produtos de inteligência com análise qualitativas e aí a gente esta se apoiando em outros software também. Ta testando, já testou e vai agora uma definição nesse início de semestre para utilizar de fato. Já fizemos alguns testes, mas na parte inicial era só quantitativa, agora a gente esta num estágio trabalhando já com qualitativa que também vai fazer parte da entrega do produto. Claro que a gente fez alguma análise qualitativa em pesquisas específicas, isso foi feito.

Fábio – E nessa parte das análises qualitativas, essas atividades que tu enxergou que tecnologia vai poder te apoiar mais, que tipo de função para tu extrair palavras chave de um texto e tu fazer comparação...

Profissional 2 – O nosso caso aqui específico de instituição de ensino nós estamos mais preocupados em analisar os nossos clientes aí, os nossos clientes são nossos alunos, e aí a gente quer ouvir a fala deles em algumas pesquisas em alguns instrumentos que a gente possui para poder obter essa fala dos alunos, e aí **a gente precisa fazer uma análise de conteúdo. Para fazer uma análise de conteúdo temos que preparar aí, precisamos de ferramentas que nos auxiliem também a fazer grupos de palavras, porque uma palavra pode ter vários sentidos dependendo da frase que é utilizada.** E isso a gente tem várias falas de alunos que querem dizer uma coisa, se eu fosse simplesmente por uma palavra única, um contador de palavras, ou uma análise simplória a gente já viu que não vai ter sucesso, já fizemos testes, mas existem ferramentas que fazem agrupamentos, que a gente possa agrupar as palavras, fazer uma leitura e vai nos auxiliar bastante nessa diretriz aí de utilização de inteligência. Que vai apoiar também em algumas pesquisas que a gente vai desenvolver aí perante a comunidade, os alunos, aí vamos fazer além da análise quantitativa também a análise qualitativa na descrição de algumas questões abertas.

Fábio – Tu faz algum tipo de avaliação depois dos produtos de inteligência, depois que tu entrega um produto, dissemina um produto tu vai lá falar se aquilo foi utilizado, se esta bom se não ta?

Profissional 2 – Na verdade verificando as etapas do ciclo de inteligência detectamos que chegou a hora e a gente tava com essa deficiência de fazer uma validação formal dos produtos. A gente teve um feedback nas reuniões que foram feitas com os diretores na entrega dos produtos, mas não um instrumento de avaliação formal onde é entregue aos gestores que possam se manifestar. No final do ano passado a gente construiu dois instrumentos. Um instrumento foi colocado a prova e a gente está recebendo para tabular ele agora nesse primeiro semestre que é com relação as newsletters, a gente tem uma newsletters que só trata da parte de internacionalização de uma unidade acadêmica, que é uma outra área que a gente possui, e **tem lá uma equipe independente que está produzindo, usando o monitora e produzindo um newsletters só para a parte de intercâmbios, mobilidade acadêmica,** e foi feito um instrumento de avaliação, feedback, e a gente fez uma primeira amostra em dezembro e agora nos estamos coletando os resultados e a gente vai avaliar... a gente construiu um instrumento interno e estamos na fase de avaliação. E para os dossiês também é o mesmo instrumento só que ele é maior, ou seja ele tem mais questões e também vai ser entregue agora em março, abril com os primeiros produtos, vai ser entregue para os gestores para eles avaliarem. A gente tinha construído um instrumento muito simplório e a gente resolveu refinar ele e melhorar os instrumentos. Tem dois instrumentos específicos

agora, tem um instrumento específico para newsletters e um instrumento específico para dossiê.

Fábio – Aí esses instrumentos hoje, a forma como se busca essa informação, de avaliação é presencial, se preenche uma ficha ou passa por tecnologia?

Profissional 2 – Não, esse da newsletter foi por e-mail, para a gente ser uma coisa mais leve, uma coisa mais rápida, então foi por e-mail e vai tabulado. O, na verdade o dossiê né, o instrumento, ele é mais detalhado a idéia é, como é para menos pessoas, menos gestores a idéia é entregar ele e recolher posterior. Mas pode ser também recolher meio eletrônico, mas eu não tenho um software que vá fazer isso. A gente até tem no nosso sistema de planejamento, existe um módulo que é de pesquisa e poderia aplicar ali também. Mas eles preferiram em um primeiro momento fazer ele em meio eletrônico, documento, texto e enviar e recolhe-lo de volta. E aqueles que não quiserem fazer meio eletrônico preencherem na reunião.

Fábio – E essa ferramenta que utiliza de planejamento hoje ela é ferramenta de mercado...

Profissional 2 – É ferramenta de mercado. A gente foi buscar no mercado e viu que tinham empresas consolidadas, que tem um planejamento estruturado com várias filiais ou com várias áreas utilizando a mesma ferramenta, porque é a nossa necessidade, ou seja, uma ferramenta transparente, aberta, que possa ser utilizada por muitas pessoas, são mais de quatrocentos usuários cadastrados aí nessa ferramenta, e é uma ferramenta de mercado aí já bem consolidada também só para planejamento.

Fábio – E tu controla, tu tem recursos hoje para controlar quem está acessando os teus produtos de inteligência? Quem está acessando? Quantas vezes acessou?

Profissional 2 – Sim, porque ela possui um módulo de controle de acessos, como se fosse ver a versão, quem é que esta com o documento em mão, porque ela leva em prática normas e conceitos de qualidade, então é como se tu tivesse tirado ele de uma área e tivesse de própria, de propriedade dele depois tu teria que repor ou liberar ele. Aí a gente sabe que acessou e quem não acessou os produtos de inteligência.

Fábio – Tu usa esse tipo de relatório de quem acessou, de quem não acessou?

Profissional 2 – Nós vamos utilizar agora nesse ano de 2010, porque como eu te comentei no início a gente usava a nossa intranet para repositório para nossos produtos de inteligência. Vendo que a ferramenta tem essa facilidade ficaria vinculado mais ao planejamento para 2010 **a gente já colocou todos os dossiês antigos, ou anteriores, na ferramenta e vai monitorando para o acesso** em 2010, em 2009 a gente não tinha ainda essa prática. Só foi posto na ferramenta os produtos de inteligência.

Fábio – E tu consegue enxergar, puxando um pouco mais assim, que outras funcionalidades, ou que outras atividades da tua rotina de inteligência, seja para construir um processo para gerar um produto, que tecnologia poderia te ajudar mais?

Profissional 2 – Nós estamos tentando agora deixar uma das nossas metas é tentar padronizar o ciclo. **Para padronizar o ciclo a gente esta pensando em talvez usar documentos para receber a demanda ad hoc de um produto, registrar isso, fazer com que o usuário valide isso antes de entrar na equipe interna para produzir o produto de inteligência, depois fazer um fechamento desse produto**

de entrega, depois o feedback. Então a gente está tentando usar a nossa própria ferramenta do planejamento nos ajudando a construir um ciclo mínimo de inteligência monitorado através de software, ou seja, a gente quer controlar os documentos, gerar documentos de abertura, de acompanhamento, de fechamento, feedback dos nossos produtos de inteligência. Então a gente já tem produto que nos ajuda a fazer isso, a gente está querendo formalizar. A gente não tem hoje pretensão de fazer, tipo uma intranet onde cada um faça solicitação de pedido de produtos de inteligência porque o nosso foco é estar bem embasado nas diretrizes do planejamento, com alguns produtos, vamos dizer assim, com rotina que já são padronizados. Mas a gente quer que quando tem a abertura de um outro produto, mesmo desse ciclo, um produto padronizado, ter a documentação e controle do processo usando ferramenta, por isso que a gente vê que nos ajudaria a deixar o processo mais monitorado, mais eficiente.

Fábio – E isso hoje é um outro produto, não é a ferramenta de planejamento seria uma outra ferramenta?

Profissional 2 – É a mesma, ela tem o recurso, um documento aberto que eu possa fazer a logística dele, fazer a abertura, na verdade, eu só estou preenchendo um documento né, como se eu estivesse preenchendo uma ata de reunião, e depois eu vou validar com o usuário para ver se é isso que ele quer, que ele espera, lá no final a gente pode ver se as informações foram usadas para tomar decisão, se serviram ou não serviram, quanto ele se apropriou.

Fábio – E tem algum tipo de workflow nesse?

Profissional 2 – A ferramenta já possui embutida, a gente pode até usar.

Fábio – Bom eu já te fiz bastante pergunta. É interessante a Universidade Privada em especial porque a questão do vínculo com o planejamento estratégico, da forma como vocês construíram, é muito bacana, é muito legal. Porque, de uma certa forma, isso tudo que o planejamento estratégico se preocupa em gerar, é que num processo mais tradicional de inteligência, quando se faz lá aquele primeiro evento de sensibilização, aí se reúnem os principais executivos, se combina uma agenda de entrevista, aí vai se conversar com cada um deles para conseguir extrair lá intenções estratégicas, objetivos, preocupações de cada uma dessas áreas, isso sim vai montando uma árvore de inteligência. Na realidade fazendo a partir do planejamento tu já tem isso estruturado, e se existe muita crença já no planejamento estratégico, como é o caso aqui, facilita a entrada do processo de inteligência.

Profissional 2 – É esse foi o nosso molde porque se não ficaria uma coisa assim muito vaga de nós vendermos ideia de ter uma equipe trabalhando com os conceitos de inteligência estratégica, porque se nós ficássemos esperando demandas e vir coisas que talvez alguns já soubessem as informações que estão aí, nós estaríamos fazendo talvez um faz de conta de um ciclo de inteligência, então como um instrumento que já é lei, obrigado nas instituições de ensino e aí cada uma faz abrindo, detalhando mais ou menos, a gente utilizou o próprio esse planejamento institucional e aí deriva o planejamento estratégico ou planejamento como quer que seja chamado, a partir dessas diretrizes praticamente a nossa árvore de inteligência já está montada, é só detalhar os subprodutos que vão ser gerados. Aí a evolução ela pode ser a... a imaginação é o limite na construção de produtos, porque um diretriz ela é ampla também, então tu pode até num nível de monitorar um concorrente e ficar monitorando ele 24 horas ou fazer assim pequenos alertas do que está acontecendo.

Fábio – Então realmente vai ser desta questão de identificar o que é mais relevante para a organização.

Profissional 2 – Uma outra coisa que a gente sempre se preocupou aqui é entregar o produto ou fazer acontecer, porque em qualquer projeto hoje, independente de inteligência, software ou qualquer outra área, a gente tem que entregar em uma certa velocidade, então esse é um dos nossos objetivos, ou seja, mostrar resultado a curto prazo. Esse foi um lema nosso aqui interno, mesmo que não esteja 100%, chegou em um nível que a gente gostaria de estar procura entregar a curto prazo a demanda ou o produto de inteligência para que depois ele possa sofrer as evoluções necessárias ou as críticas.

Fábio – O planejamento ele é feito anualmente ou tem revisões?

Profissional 2 – Não. Tem revisões, o planejamento na verdade é feito para cinco ou seis anos, respeitando até porque é um documento que fica vinculado ao MEC e pode sofrer alterações aditivas, e a cada gestão que entra na instituição ela também, ela faz o seu plano para os próximos quatro ou cinco anos. Então isso depende muito da gestão.

Fábio – Aí na revisão eventualmente tu vai rever esses produtos aqui.

Profissional 2 – Então quando sofre a revisão pode-se avançar o produto mais para determinada diretriz, e essa diretriz a gente vai mudar o foco, são produtos pra mais a parte estratégica, mais para parte operacional. Isso depende.

Agradecimentos e despedida.

ANEXO F

Entrevista do profissional 3 sobre como se constrói um processo de inteligência? e como se roda esse processo?

Profissional 3 – Não tem como fugir de primeiro ter uma visão interna, porque você precisa primeiro entender o teu negócio, você e sua equipe, então a equipe de inteligência, o negócio o setor da própria empresa que vocês estão trabalhando. Que fatores externos mais impactam o setor que essa empresa trabalha, entender essa correlação, como, por exemplo, a gente aqui fez recentemente, através da análise de correlação, etc, numa circulação de jornais. Pegou lá nos últimos anos todo o comportamento de circulação de jornais, especificamente do Brasil no Paraná. A gente começou a jogar no SPSS mais de quinhentos indicadores, desde confiança do empresariado, economia, social, IDH, começamos a jogar tudo e fazer testes, modelos para identificar, por exemplo, quais são os indicadores que melhor explicam a curva de circulação. Então isso é entender o negócio, saber o que me impacta, saber o que é importante. Identificando o que me impacta isso são uns dos fatores que eu vou monitorar. Porque dependendo do movimento eu vou saber que vai lá na cadeia vai impactar. Aumentar o índice de circulação, por exemplo, até estatisticamente eu posso saber o peso de relevância de cada um, etc. Além de conhecer de negócios que complementa isso. Então esse é o primeiro passo, entender como é o negócio, coisas que impactam o meu negócio, depois identificar junto, então, do corpo diretivo, além disso, na visão deles o que mais incomoda, o que eles gostariam de monitorar. Aí entra a questão de angústia, desejos, dúvida, entra esse processo também humano dos diretores, o que lhes incomoda, até para você mostrar para ele que isso que te angustia não tem tanto impacto assim, se monitorando todo o dia. Então é importante ter isso, então você cria aí isso.

Fábio – Como é que tu faz isso? Essa identificação junto ao corpo diretivo? Tu faz um evento formal para fazer isso? Tu leva as entrevistas para os caras?

Profissional 3 – Nesse caso específico, aqui na Empresa de Comunicação, como eu não tenho um processo de inteligência, como deveria ser, que eles sabem exatamente o que é etc e tal, que se sabe muito bem porque a Beth teve aí. Eu capto essas informações através de reuniões com focos diversos, não esse de inteligência especificamente, focos de negócio, problemas de comercial, problemas, angústias do CEO, isso tudo é insumo e eu vou jogando, além desses fatores técnicos. Estatísticas e tal da análise. Tudo isso eu vou jogando e vou criando os insumos, o que a gente tem que monitorar. **Aí então, por exemplo, o que foi feito aqui, a gente tem que criar um processo**, um processo bem orquestrado, ainda mais num negócio que é difícil como o nosso, se fosse uma indústria um pouco mais simples. **Tem que criar um processo, quem monitora o que, como analisar, tem que criar uma ferramenta para poder jogar esses insumos de forma que seja inteligível, para depois toda a equipe olhar aquilo e entender o que foi registrado e analisar e fazer essas correlações.** Tem que criar rotina para isso. Isso deve ser constante. **Então a gente criou uma no Excel mesmo**, eu acho que eu cheguei a te apresentar quando eu comecei a pensar nessa ferramenta, lembra?

Fábio – Lembro.

Profissional 3 – É já mudou bastante assim, que isso é legal também porque essa ferramenta eu fiz baseada também num comportamento que eu usei em outra empresa. E como é totalmente atípico, eu uni o útil ao agradável, eu fiz a equipe desenvolver isso, vocês que vão desenvolver isso, eu só fui dando a letra, né? Primeiro para eles verem que faz sentido, já que é uma coisa complexa, eles têm que entender todo o processo, entender que faz sentido aquilo, e outra que seis cabeças pensam melhor que uma. Aí ficou a parte mais fácil para mim que era só dizer se é ou não é. Eu já dei o embrião, agora desenvolve. Vou até mostrar para vocês como é que ta. (O entrevistado abriu o notebook e começou a mostrar a ferramenta em Excel). Aí eu vou falar um pouquinho da rotina e como se desenvolve esse processo, hoje atualmente, lembrando tudo que a área faz, tudo aquilo gira entre duas nomenclaturas que é a rotina e o adhoc. Isso aqui é uma rotina, e é diária essa rotina do monitoramento, e os caras chegam e a primeira coisa que eles fazem no dia é isso aqui. O que aconteceu ontem, sempre ontem, ontem, ontem. Isso vai alimentando um, deixa eu te mostrar que faz mais sentido. Eu vou falando até para gravar aqui. **É o seguinte, isso aqui é só uma máscara para um Access e Excel, o que a gente monitora, a gente fez uma adaptação das forças de Porter, e a gente dividiu, por exemplo, a infra-estrutura, a gente dividiu baseado na visão do que a gente sentiu, o corpo diretivo, o que angustia, versos o que a gente entende também. Então, por exemplo, aqui tem um espaço para registrar, deter tudo fechado, a data tem que esse formatinho, a data da movimentação que a gente captou, a gente obviamente usa bastante o monitora, mas não só o monitora. A gente usa sites, blogs, redes sociais, etc., que não estão no monitora e a gente vai captando.** Então a data que foi divulgada essa movimentação, que foi divulgada essa movimentação, aqui, o bimestre, esse bimestre é porque eu faço uma avaliação dos últimos dois meses, eu faço um fechamento de análise. Se faz algum sentido esses certos pontos, se eles representam algum cenário, e se justifica fazer algum alerta para o corpo diretivo, então por isso que ta bimestre. Então é com relação ao bimestre essa avaliação. Então as frentes, que o nome de frentes são essas aqui, infra-estrutura, ações de marketing, movimentações e contratações, produto, conteúdo e inovação. E dentro de cada frente tem sub frentes, vou dar um exemplo: infra-estrutura. Porque isso é genérico, porque no nosso negócio pode ter algumas diferenças. Então a infra-estrutura predial ou de equipamentos. Porque aqui no nosso negócio em especial tem essa diferença, ah construímos um novo estúdio aqui na TV, na RIC TV e tal. Compramos novas câmeras digitais para poder fazer programação digital. É infra-estrutura e equipamentos. A gente divide isso. Então quando o analista chega, ele já tem responsável por uma determinada concorrência, o meio da concorrência, por exemplo, se eu sou um dos analistas que é responsável pelo meio TV, eu analiso as notícias que foram divulgadas ontem, o meio TV e especificamente sobre um concorrente desse meio TV. Então eu entro aqui e já captei alguma coisa interessante, **eu classifico já a que frente se refere, e posição, se o que eu estou pegando é uma força, uma fraqueza, uma oportunidade, uma ameaça.** E aqui a gente colocou também, teve que ter uma maior incisão, sempre que a gente está falando de força e fraqueza, a gente ta falando de força e fraqueza em relação ao concorrente. É uma força do concorrente, é uma fraqueza do concorrente? Mas é antigo, é uma força nossa esse movimento que deu lá no concorrente, não. Vamos fazer assim, você vê se é uma força ou fraqueza do concorrente ou se é uma oportunidade, ameaça para o meio, para nós.

Fábio – Força e fraqueza mas sempre no ponto de vista do concorrente.

Profissional 3 – Então o analista já classifica na visão dele, e não é ele sozinho, isso começou assim, fui melhorando o processo ao longo do ano. Eu fui colocando a necessidade de pré leitura daquele movimento, por par de duplas, comecei a colocar eles em duplas, eles vão fazendo, já classifica na visão da dupla, mas bem elaborado.

Fábio – Já é discutido inclusive.

Profissional 3 – Isso na visão da dupla. Uma força, uma fraqueza, oportunidade e ameaça. E aqui tem também a escala. Então você considerou que é uma força desse concorrente. Que nível? Um, três ou cinco. É uma força fraca na visão de vocês, uma força intermediária ou realmente uma força extrema, forte. Então na visão deles também. Isso foi uma dificuldade muito grande deles entenderem, é mas isso é muito relativo. E é relativo mesmo. A inteligência ela é feita de análises de pessoas, de seres humanos, então a gente vai ter que chegar num consenso. Tem um método, mas o que vai vingar ali é a análise do ser humano. Não é milagre. Eles sentiam muita necessidade de ter uma referência tipo assim, força quando for um tem que ser... demorou, não, relaxa que é subjetivo mesmo. Depende da visão de vocês. Usando a dupla nesse caso agora. E player aqui é saber exatamente quem é o player, aqui não vai aparecer nada porque eu não elegi. Aqui então é o título, e eu já oriento que, o título, isso aqui vai aparecer numa SWOT.

Fábio – Aí não é o título da matéria, tem que ser um título que te oriente. Qual é a força e a fraqueza, ameaça, é isso?

Profissional 3 – Exatamente. O título tem que ser assim ó, a outra dupla, a área inteira tem que olhar e ler e entender ao que se refere. Não é copiar e colar o título, que no começo isso acontecia muito, às vezes ainda acontece e se tem que ficar ali. Não é copiar e colar o título, após leitura e pré-análise desse movimento, um breve título que você colocaria que significa o que está nesse conteúdo, é para todo mundo entender. Então eles colocam aqui, aí o link mesmo, então aqui é a leitura deles. Então já faz uma pré-leitura, o que é uma força, por exemplo, nesse cara e tal, faz uma leitura daquilo ali. Eu faço isso todos os dias então, eu entro e avalio os movimentos sobre a frente que eu tenho responsabilidade, o que eu vejo de relevante eu entro aqui e já registro, faço a pré-leitura e acabou. E assim vai, já faço a pré-análise também, desse cara e assim vai. A cada quinze dias, e agora eu to mudando para mensal para fazer um teste, eu achei quinze dias um período muito breve para analisar. Então a partir desse ano eu vou colocar mensal, uma vez por mês vai se reunir a equipe e vai visualizar aquela SWOT que compilou esses registros. A equipe toda vai debater frente por frente, concorrente por concorrente e tirar algumas conclusões daquilo e algumas leituras que tanto pode gerar um alerta como não. Fica ali um insumo então para acoplar ao próximo mês, se faz algum sentido uma movimentação ou se não, né? Então essa aqui é a máscara ok? Então o que quê me, qual é o arquivo de análise, é esse aqui. Esse arquivo é alimentado automaticamente, aquilo só registra e fecha. E aquilo alimenta isso aqui automaticamente. Então, ta separado neste caso específico, ele é um arquivo para cada meio TV, rádio e jornal. E esse só TV, aí eu separo movimentos da Globo, da Empresa de Comunicação, da BAND Nacional, BAND Local, RECORD Nacional, SBT. São distintos. Esse também foi outro movimento que a gente fazia junto com a RECORD então dava confusão. Então separa. Assim o Access ele já separa e joga e atualiza separadinho também.

Fábio – Ali no teu campo de player lá.

Profissional 3 – Exatamente, por isso que tem o campo de player para fazer isso aqui. Então, por exemplo, vamos colocar aqui o irracional, clica. Então o que vai acontecer, aqui já vai aparecer as fraquezas, aí já faz o cruzamento do SWOT, isso aqui é uma pré alimentação do SWOT. Então aqui vão aparecer, automaticamente, todos os links de fraqueza da BAND Nacional, e aqui em baixo todas as ameaças. Porque a gente faz a matriz do SWOT. Então fraqueza versus ameaça. Então como uma fraqueza, aí tem algumas perguntas chaves que eu faço para eles, como uma fraqueza da BAND pode significar uma ameaça para nós inclusive? Existe a possibilidade disso, ou seja, ela é uma fraqueza que não passa a ser só da BAND.

Fábio – Indústria ou é...

Profissional 3 – Exatamente.

Fábio – Entendi.

Profissional 3 – Então a gente vai fazendo ponto por ponto e a leitura, vamos colocando aqui do lado. Fizemos isso? Bacana. Aí eu desço, força e oportunidade, que forças, identificadas da BAND, pode ser também uma oportunidade. Assim como eu tenho outras mais para baixo e aí eu vou colocando, e fraqueza pode significar oportunidade? E força da BAND pode ser nossa ameaça. Então essa é a nossa matriz, faço esse cruzamento. E a leitura da equipe a gente vai colocando aqui do lado. E esse conjunto de leituras, se no nosso entender justifica um alerta, aí a gente manda um slide específico, que tem um formato padrão, que tem uma caixa em cima deste mesmo slide, contando as principais movimentações e as fontes disso, acha uma caixinha do alerta. Nossa leitura diz por que é um alerta? E encaminhamos. Dessa forma que a gente já faz essa SWOT simplificada aqui. Ele já é alimentado automaticamente, então eu não tenho que ter um trabalho. E aqui, deixa eu pegar um mais antigo que tem, porque aqui ele faz um gráfico muito importante. Deixa eu abrir um outro arquivo que também, essa SWOT feita, ela alimenta um gráfico que eu também tenho aqui, lembrando ao lado eu tenho as escalas de forças e fraquezas, então tudo que é ambiente externo é uma vértice a outra forças e fraquezas. Então eu faço de menos cinco à cinco, o zero, então tudo que está aqui em cima se refere a oportunidade tudo que está aqui em baixo está no movimento de fraqueza. E tudo que ta aqui é ameaça e tudo que ta aqui é oportunidade. Então tem essa leitura lá em cima, quantidades de movimentações por frente. Então deixa eu abrir um outro aqui para ficar mais claro. Isso aqui é bem interessante o gráfico. Ta demorando um pouquinho, muito pesado.

Fábio – É deve ser um chumbinho porque ele lê no Access.

Profissional 3 – É. E acontece, em meses, que não tem movimentação nenhuma. Isso aconteceu na virada do ano.

Fábio – Basicamente tu tem conteúdos que são analisados como força...

Profissional 3 – Assim, o tamanho da bola significa quantidade e movimentações registradas sobre aquela frente. Então quanto maior a bola mais quantidade de informações registradas. E o escalonamento é o posicionamento disso, a infraestrutura faz um peso disso, então eu tenho mais... aqui tem uma situação meio neutra, porque teve muita situação tanto de força como de fraqueza. Então ele ta numa posição que se você pegar o centro ele ta mais para positivo. Ele ta bem no neutro, então se aqui é oportunidade e aqui ameaça então nem oportunidade nem ameaça, então ta mais para oportunidade. Então no caso aqui, ações de marketing, pequena, teve poucas ações diferentes que foram registradas então por isso a

bolinha é pequena. Só que ele tá num ambiente de força, então a BAND aqui ela teve uma pontuação que foi interpretada aqui como força. Então o que eu faço, a cada bimestre eu peço para eles pegarem isso aqui, copiar e colocar num Power Point, e deixar o fundo vazado, o segundo bimestre teve um resultado que sobrepõem. Por quê? Porque eu vou começar a ver se essa bolinha ela faz isso aqui por exemplo. Se faz esse movimento, então o desenvolvimento da bolinha ele continua um espasmo, pode ser um espasmo, ele vem aqui tá morreu no próximo bimestre. Não significou mais nada. Mas como eu posso ter uma ação de marketing que é uma bolinha focada na força da Bandeirantes, pequena, e que ela pode de repente cair para cá, pára baixo me indicando uma ameaça, para nós a bolinha continua e começa a aumentar, opa! Então os caras tem investidos fortemente em ações de marketing, aí a gente cai que tipos de ações estão conversando com quem? Mas isso é um resultado que o gráfico me dá bimestre à bimestre.

Fábio – Mas tu até consegue fazer isso no Power Point, tu consegue fazer as bolinhas.

Profissional 3 – Ah sim, só que aí é um trabalho e eu não quero que eles percam tempo com esse trabalho. Eu quero que eles peguem, bem caseiro, peguem e joguem, porque no Power Point, tira o fundo...isso aqui tá tudo azul aí no segundo bimestre tá tudo em vermelho.

Fábio – Muito legal.

Profissional 3 – Resumidamente é isso. Aí o processo tá para monitorar tanto movimentações do meio quanto movimentações da concorrência. E tem um processo que é esse aqui diário, e tem as reuniões mensais, desse sai alertas conforme a necessidade. E agora eu vou ver se isso também tem que ser em qualquer empresa, mas eu acho que isso passa a ser pauta esporádica de uns comitês, chamado de comitê de mercado aqui. Então o que está acontecendo e tal. Isso é interessante. Não sei se eu respondi a pergunta.

Fábio – Tu, na verdade uma parte, eu vou recuperar alguns pontos para poder achar bem o entendimento disso. Porque tu acabou entrando um pouquinho também na operacionalização, na rotina, no processo. Aí eu ia te perguntar assim, tu comentou primeiro momento entendimento do negócio, do setor da empresa, do ambiente de competição, daquele trabalho. Depois uma necessidade de identificação junto aos clientes de inteligência, que isso é feito não diretamente porque são da cultura, então se aproveitam determinados eventos e práticas. Bom, entendendo o negócio e entendendo necessidades aqui, a forma, existe algum lugar que tu estrutura, bom, eu entendi que esse pessoal está preocupado com isso, isso e isso, então eu poderia fazer monitoramentos para entregar análises ou relatórios disso, disso e disso. Tem algum lugar que tu explicita isso? Que tu registra um mapa de produtos, alguma coisa nesse sentido?

Profissional 3 – Ah, mapa de produtos. Não, na verdade eu tenho apresentações dos nossos potenciais, do que a gente pode fazer. Os produtos eu entendo, eu não quero colocar, o meu foco mudou completamente. Antes eu tinha um produto focado em rotinas e eu quero fugir disso. Eu acho que rotina mata uma área de inteligência, eu cheguei nessa conclusão. Uma era de inteligência com muito relatório ela começa a ir contra a sua própria natureza. Ela tem que ter alguns relatórios gerais que é padrão, e tal, meia dúzia ali e acabou. Um outro grande foco dela na minha visão é o ad hoc, e o ad hoc é conforme a dinâmica do mercado mesmo, dinâmica do meio, dinâmica do concorrente, dinâmica dos projetos, então não tem como

mostrar, eu posso fazer qualquer coisa. Eu tive uma reunião agora de manhã com a nova diretora comercial, como é nova, cargo novo para ela, essa oportunidade, começamos a mostrar para ela uma série de coisas que a gente faz para outras pessoas da empresa que nunca foi feito para ela. Eu falei para ela, é muito amplo, isso são referências do que eu posso fazer, é aquilo que eu posso fazer, não, acho que é para todo e qualquer tipo de análise do mercado. Depende da sua necessidade. Então você tem uma área em potencial, entender pessoas, entender público, entender nicho, entender mercado, entender setor, entender concorrência, entender tudo isso. Então o que você precisa? A gente tem que atuar na sua necessidade. Então eu fujo desse portfólio, quero fugir cada vez mais. Eu fiz uma fase de transferência ano passado, passagem de bastão, que eu chamei, uma série de relatórios, passei tudo, não faço mais isso. Por quê? Primeiro que não agrega valor. É um espelho. Para espelho eu não preciso na área de inteligência. Faço um “BI”zão lá e acabou. Então meu foco é diferente, eu quero 60%, 70% é ad hoc, e uns 20%, 30% é relatório. Na minha visão.

Fábio – Agora pegando esse exemplo, tu falou com ela, a gente pode fazer tudo isso aqui, então o que tu precisa? Tem alguns clientes que já disseram o que precisam e tu entrega produtos sistemáticos para eles, ou é sempre um ad hoc? Não tem nada assim que, bom todo mês tu entrega relatório tal.

Profissional 3 – É sempre ad hoc porque até pela natureza do negócio, e aqui, para o momento da empresa, e pela natureza do negócio. O foco é o comercial. Então fugindo até um pouco assim, e o que eu bati muito hoje na tecla com essa diretora, eu expliquei muito a minha visão de venda consultiva para ela, o que significava venda consultiva. E venda consultiva na verdade é entender o negócio do cliente sendo parceiro estratégico do negócio. Vender para sempre. E ele entender que honestamente, sinceramente, eu sou parceiro do negócio dele, o meu interesse é fazer ele se desenvolver. Depois lá para frente eu vou ganhar, se ele tá bem eu tô bem. E como eu posso fazer isso? Tem uma série de exemplos que já aconteceram aqui. Então é entender que o cliente esta passando por uma necessidade ou ele vai desenvolver outro produto, é fugir daquela relação, eu vendo mídia para você. O cliente esta desenvolvendo um produto, vem com essa informação prá cá, será que a gente não pode ajudar esse cliente desenvolvendo um estudo analítico para potencial clientes para esse novo produto dele, gera esse insumo, gera um baita estudo bacana e usa como modelo consultivo para o cara. Para mostrar que você esta ali para agregar valor à ele. Essa é a minha visão. Essa é a grande contribuição da área de inteligência aqui na empresa. É por esse caminho que eu to indo.

Fábio – Então ta. Deixa eu te perguntar assim, isso aqui seria uma construção do processo, antes de entrar nos produtos, tu já falou bastante sobre isso, eu não vou repetir, depois eu realinho ali a ordem. Mas em termos assim capacitação da equipe, educação, nessa linha, tu tem rotina de treinamento para as pessoas?

Profissional 3 – Eu vejo que o meu papel é fundamental como tutor de área. Mesmo eles não percebendo isso, eles não vêem como, ah ele ta me treinando, porque é o dia-a-dia. Então toda a hora que eles vêm na minha mesa, ou eu vejo alguma coisa aqui, chamo na minha mesa, falo, explico, enfim. O papel do gestor é fundamental como disseminação da cultura, modelo mental, na verdade eu vejo assim como um vaso, fazer o modelo mental do cara. Ele tem que pensar na forma diferente, então isso é diário. Ou nas reuniões, nas reuniões bimestrais, eu falo aí galera não é bem por aí, explicar que significa essa análise, porque a gente esta fazendo aquilo, isso é o tempo inteiro, o tempo inteiro.

Fábio – Aí tu já comentou também, tu não faz o, por não ter uma área de inteligência hiper formalizada internamente, tu não tem essa rotina mais tradicional, em alguns casos, mas tu tem algum tipo de comunicação, como esse papo com a diretora, foi uma sensibilização que tu fez nela, tu apresentou o que é a área, tu fez uma sensibilização. Tu tem rotina para fazer essa interação, de tempo em tempo tu vai lá no diretor e falo o que vocês fazem, o que vocês estão fazendo?

Profissional 3 – Não tem.

Fábio – Não tem essa dinâmica. E tem algum lugar que se explicita o que a área esta fazendo, por exemplo um lugar dentro da intranet, algum lugar que tenha assim relatórios que eu entreguei esse ano, relatórios a disposição, não tem?

Profissional 3 – Não tem isso.

Fábio – E tu sentes falta de ter isso, não?

Profissional 3 – Sentiria sim e não, aí tem questões culturais da empresa, não sei se seria relevante.

Fábio – Na verdade sentir falta nos dois sentidos, se tu sente falta de ter um lugar para mostrar, e se por ventura clientes ou quem já demandou ou potencialmente veio a demandar, mas só veio a saber depois que poderia. Se esses caras também sentem falta de porque isso não esta em algum lugar. Tem essas coisas?

Profissional 3 – Tem várias coisas aí, isso é muito amplo, eu como profissional sinto falta, porém eu diria que a empresa não esta preparada para isso, porque aqui é uma empresa familiar, informal onde pessoas brigam pelo mesmo espaço e não deveriam. Eu tenho isso, por exemplo, eu comentei com essa diretora do jornal que o marketing dos jornais não entende o que a gente faz, por mais que a gente tenha feito várias reuniões, eu faço isso. Pô não sei quem chamar vocês fazem a mesma coisa que a gente, a gente não faz. É uma questão de ética, é uma questão de política, ser humano. Não é questão de inteligência, não tem nada a ver uma coisa com a outra, é uma questão da empresa. Então depois que eu mostrei tudo para ela, olha a gente esta fazendo isso, aí eu te pergunto o marketing jornais faz algo disso? Não. Eu não entendo, qual que é o não entendimento do que o Profissional 3 faz então? O que é isso? É uma questão cultural da empresa, uma questão da empresa, tem questões simplórias, isso eu vejo que reflete porque não existe um processo definido, uma responsabilidade definida, outros planos que não envolvem Inteligência. Então hoje se eu abrisse um espaço, abrisse até um portal de inteligência eu seria mal interpretado. Que é até essa a necessidade, **se eu tivesse um portal onde as pessoas pudessem contribuir para a inteligência, o comercial principalmente.** Pô se você quer contribuir é o canal que você vai me dizer, eu sei disso mas é difícil de aplicar isso aqui. Então hoje, por exemplo, eu uso de caminhos alternativos para fazer inteligência aqui. Então nessa conversa que eu tive com ela, o que eu acertei com ela, formalizei com ela que a minha equipe vai participar das reuniões semanais do comercial. E depois que eu sensibilizei ela eu falei, olha o importante, eles podem até estar como vaso lá, não importa, por quê? Eles estarão ouvindo as necessidades de vocês, de repente os caras comentam uma necessidade quem vocês nem chamaram porque não sabem que a gente pode ajudar. Mas estando um analista lá ele fala, gente nós temos como te ajudar. Então é esse o caminho. Legal, formalizei, a gente vai participar a partir de março, começar a participar semanalmente das reuniões, e também acompanhar as visitas dos executivos de vendas, até para ver a linguagem dos documentos, o que é falado, o que o cliente ta falando. Que é o que é básico também, mas eu só consegui chegar

nesse ponto agora. Que é um baita processo, uma batalha, briga, mas esse é o caminho. E ela comentou isso que você disse, tem muitas coisas da TV, apesar da TV super utilizar a gente, usa muito mais do jornal. Eu mostrei algumas rendas consultivas, alguns negócios, aí então o que você ta me mostrando seria legal a gente saber, poderia usar, enfim. Daí eu falei para ela, quando que você vai saber disso? Na reunião comercial. Então quando a gente ta lá conversando vocês comentam sobre a necessidade ou oportunidade, de algum cliente, inclusive a gente já fez um estudo ou vai fazer um estudo assim, assim, assado que podemos aproveitar. Então esse é um momento mágico eu falei para ela. É um momento que vai ter troca e tal, é um momento super colaborativo inclusive eu estou 100% a sua disposição que eu posso ajudar, de repente, no planejamento de algum produto, numa área, alguma coisa assim. De repente só a troca, que a minha área também propõem soluções, propõem ferramentas, não só um estudo. Então de repente você troca uma idéia comigo e eu te dou uma idéia, então eu estou a tua disposição. Então a gente esta chegando em um estágio, mas ainda não é o que tu falou, para chegar aí mais uns dois anos.

Fábio – Dois anos ta bom! Ta bom! Aí deixa eu encaminhar para o encerramento aqui, vou te perguntar o seguinte. Em termos de tecnologia, é claro que tu já mostrou bastante aqui de tecnologia apoiando nesse processo, não só nesse processo internamente estruturado mas para a operacionalização dele. Então a dinâmica se dá por ali. Mas de uma forma geral assim, para construção de um processo de inteligência, como é que tu enxerga que tecnologia que pode ajudar?

Profissional 3 – Tecnologia pode ajudar, mas não que seja essencial. É diferente.

Fábio – Tu pode se tu quiser falar sobre as duas coisas em separado é bacana.

Profissional 3 – Então, por exemplo, tudo aqui que eu tô fazendo na munheca um sistema poderia fazer, eu não sei se ele teria alguma coisa assim, poderia fazer, ou eu poderia desenvolver no meu BI, porque a gente tem um BI que talvez esses sejam os caminhos. Mas não é essencial, é legal, é bacana, ele acelera, mas se viu tudo em casa Access e Excel. Eu não preciso de um sistema super, mega, um BI para fazer isso, não preciso. O e-Monitora, por exemplo, ele acelera demais esse processo. Mas se eu fosse falar para você hoje ele é essencial, eu tenho dúvidas que ele seria essencial. Porque a cultura é uma habilidade você saber procurar nas ferramentas de busca que existem hoje. Aí quem está acostumado com isso é muito fácil, até no dia-a-dia o pessoal, como será que é tal coisa? Como se conseguiu, e em trintas segundos você arranja, e a pessoa já procurou a muito tempo, é uma habilidade que você vai adquirindo saber como buscar palavras, que expressões possíveis podem ter aquilo e tal. Até é uma forma de pensar do analista. Então o monitora é uma ferramenta super bacana e acelera demais o processo, mas eu teria dúvida se seria essencial, é importante para o desenvolvimento, mas essencial não sei.

Fábio – Nesse sentido tem alguma que tu considera essencial?

Profissional 3 – ***É muito mais essencial uma ferramenta que te apóie em coleta, em captura, do que uma ferramenta que te apóie na análise.*** Análise para mim tem que depender muito mais do cérebro que ta ali, do que de uma ferramenta. São pessoas, análises são pessoas. Por isso que eu tenho que, tudo que é coleta é operação tem que ser esquematizado.

Fábio – Até porque no momento que está usando o Google, não deixa de estar usando tecnologia.

Profissional 3 – É exatamente. Então eu tenho que acelerar, a equipe operacional tem que acelerar, ao que eu tenho para chegar nessa conclusão e com o pessoal analítico, uma vez formatado é operação tem que ser esquematizado.

Fábio – Estruturar a informação tu consegue estrutura num Access e Excel como uma tecnologia mais simples, mas a captura tu levaria muito mais tempo para chegar a uma conclusão, para chegar num período de análise se tu não tivesse uma tecnologia de implantação.

Profissional 3 – Exatamente. Com certeza, isso ajuda bastante. Tanto que demorou para a gente rodar em 2009 uma tecnologia Excel e Access, simples, e foi um pouco difícil chegar nessa carinha que vocês viram, ela tem que ser o que eu chamo de inteligível. Tem que ser simples, tem que ser bonito, eu sou a favor da beleza, né? As ferramentas têm que ter estética para não serem chatas. Então eu tenho que abrir isso aqui tudo bonitinho. O cara tem que abrir e olhar, tem que ser limpo, higiênico. É higiênica, estética e funcional. Mas é esse o caminho. Eu pensei no SPSS que no caso, se eu usasse, é relativo o quão essencial é o SPSS, no meu caso é. Mas para a área de inteligência em geral não é. Porque no meu caso eu tinha que comer pelas beiradas e identificar o que impacta o setor. Uma forma estruturada já se teria de cima para baixo seria informado o que mais impacta o mercado. É muito legal eu me empolgo muito com essa coisa da análise. Estudos setoriais que essa é uma das rotinas. A gente faz vinte e sete estudos setoriais ao longo do ano. E eu quero fechar o estudo setorial com isso, perspectivas, cenários A e B, baseado nos indicadores que justificam o faturamento e o setor. Faturamento ou produção ou alguma coisa que a gente consiga captar com facilidade sobre o comportamento do setor. Provavelmente o nosso comercial não vai conseguir consumir isso. Mas só para desenvolver isso e dizer para os outros que eu desenvolvi isso eu vou fazer. Porque isso é uma ferramenta do executivo de vendas, se dois souberem usar o cara ta...

Fábio – Mas não tem conceito de vendedor mais robusto para conta maior, não tem?

Profissional 3 – Tem, mas é que aqui nós temos problema de perfil. Então é outra coisa, os melhorzinhos estão em umas contas mais estratégicas, mas mesmo assim...

Fábio – ...também não é o bicho.

Profissional 3 – É. Difícil.

Fábio – E pra treinamento, por exemplo, tu enxerga a tecnologia ajudando na capacitação, não digo na questão do *coaching* como tu comentou, mas daqui a pouco sei lá, curso virtual alguma coisa assim, ou formas de disseminar conhecimentos, de modelos, de análise.

Profissional 3 – Uma coisa que eu acho, nesse tempo todo que eu to aí, esses poucos anos que eu tô na inteligência, o que melhor funciona são os cases, o que melhor funciona, ou melhor, dizendo o que o Profissional 3 fez, ensinando o que ele fez para as outras empresas, e como as outras empresas fizeram ensinando para o Profissional 3. Então para mim esse é o melhor treinamento de inteligência especificamente no Brasil. Assim, ler livros, isso é importante pra fundamentar, entender. Eu acho que a nossa área assim ela tem uma distância muito grande entre mundo acadêmico e o mundo de business, tem dois mundos muito radicais assim, não tem meio termo, não consegui identificar. Então por exemplo, um treinamento que fiz com uma consultora renomada aqui é importante para eles, muito mais com

valorização, para eles sentirem que eu valorizo eles, sendo bem honesto, a aplicação da prática é tão distante que eu tive até que administrar aqui. Porque gera assim, nossa, como eu vou aplicar aqui, ou nossa quanta coisa para eu me lembrar, gera uma insegurança até. É difícil para eles visualizarem que tudo que foi falado, na verdade, uma empresa usa só uma partezinha, outra empresa usa outra partezinha, porque tem foco de inteligência, porque tem natureza do negócio, e pó aí vai. Então, isso que eu tenho pessoas boas aqui, pessoas maduras e tal, então é nessa área depende. Treinamento é essencial porque santo de casa não faz milagre, mas muito mais focado em troca de experiências entre empresas. Importantíssimo, mesmo, por exemplo, Votorantin, Braskem, esses caras o que eles fazem é muito legal. Mesmo que não tenha relação direta, a partir daquilo você começa, puxa você podia fazer uma adaptação e aplicar dessa forma, e tal, é assim que evolui.

Agradecimentos e despedida.

ANEXO G

Entrevista do profissional 4 sobre como se constrói um processo de inteligência? e como se roda esse processo?

Profissional 4 - Primeiro ponto, o que é que a gente orienta para as empresas em primeiro momento, um mapeamento ambiental. Esse mapeamento ambiental ele é muito interessante porque ele tangibiliza a visão do mercado, mas ele prepara para o desafio da inteligência, o cliente começa a se preparar melhor. E aí vem o grande primeiro desafio metodológico, quais são os métodos de busca e de coleta, se a entrevista é estruturada, se ela é quanti ou quali, se a gente vai trabalhar as marcas, o posicionamento, um monte de coisa. Então o mapeamento ambiental ele é inicial sempre. Esse mapeamento ambiental a gente trabalha com a metodologia e com os treinamentos. E os treinamentos eles vão crescendo a medida que a gente vai fazendo a implantação. Então primeiro modulinho de treinamento, primeira coisa, ciclo da inteligência, origem da inteligência, aquela coisa das bases históricas da inteligência competitiva, referências de uma associação, de orientação para os analistas de inteligência, quer dizer, eu posso até tá fazendo o mapeamento ambiental que eles contratam separado, só que eu tô preparando a cultura. Não funciona separado.

Fábio – Eu ia te perguntar isso. Esses treinamentos são para quem?

Profissional 4 – Pra quem vai implantar.

Fábio – Pra quem já vai implantar. Já é para uma área de inteligência,

Profissional 4 – Já é para uma área de inteligência. Não é aquela preparação inicial que antigamente eu cometi esse erro. Chama todo mundo pra dizer o que é inteligência, aí virava aquela sensibilização de qualidade total, nada a ver, então não funciona. Então o que é que a gente pensa, vamos chamar quem vai sofrer a dor. E a gente inclusive pincela metodologia com casos práticos, com problemas que eles vão enfrentar no dia-a-dia. Juntos o que tá acontecendo, tá vindo o mapeamento ambiental forte e já tem até inclusive tabulações e alguns direcionamentos estratégicos que o setor acaba, a empresa, começa a escrever. E eles já vão se exercitando, e como a empresa é pequena, ou uma empresa privada, corrijo, ele tem uma realidade assim, já tô revendo que eu tô no caminho errado, só no mapeamento eu já vi que tô fazendo umas coisas erradas, já vai agregando valor desde o início. Então ele já reconhece a inteligência no ambiente. Nossa só o levantamento diz muita coisa e junto a gente vê já a operação assistida. A operação assistida ela vem aqui dizendo tá vendo o seu mapeamento tá indicando isso, isso, isso... A gente viu que a técnica sozinha ela não se vende. A gente tem que chamar a atenção do cliente para o que ele tá consumindo para o que ele tá construindo. Fazer um link: ó você tá vendendo isso, você tá vendo que a informação é isso, ajudando ele a pensar. Eu costumo até brincar, pensar dói. Então eles querem tudo pronto e não vai ser nunca nada pronto. Sempre na estratégia do ambiente, das interações, da indústria, dos players que são postos, dos patrocinadores, os atores são agressivos, né? Então isso tudo é o ambiente.

Fábio – Esse mapeamento ambiental, quem é que faz isso?

Profissional 4 – Tem duas situações: aí depende se o cliente quer investir ou se o cliente não quer investir, normalmente ele não quer investir. Então a gente prevê

algumas horas de orientação da Consultoria aqui, tá, que aí a gente coloca são horas de consultoria para construção do mapeamento. E aí a gente faz um, tipo um arrasto nas metodologias básicas de pesquisa mercadológica, como é que entrevista, ensina eles a entrevistar. Quer dizer eles não querem pagar entrevistador, ah o meu pessoalzinho, a minha secretária pode entrevistar, pode, deixa eu ensinar sua secretária a fazer entrevista.

Fábio – E entrevista quem, executivos da empresa, de mercado?

Profissional 4 – As fontes primárias que eu orientei originalmente que ele precisava tá buscando.

Fábio – Entendi.

Profissional 4 – Tá. Então tem fonte primária e secundária. Muitas vezes as fontes secundárias vêm depois do mapeamento das fontes primárias, por quê? Porque a fonte primária já indica quais são as melhores leituras, os melhores recursos onde é que estão, as melhores pesquisas, então a gente entrevista primeiro e mapeia a fonte primária. Então já vem um pedacinho de consultoria aqui. Já aconteceu da gente fazer, tem que implantar um núcleo, tá, quero em duas fases, o cliente queria primeiro o mapeamento e a fase da implantação fica para depois, por quê? Ele tinha tantas questões estratégicas pra definir... então aí eu parei com a inteligência e implantei o planejamento estratégico. Aí se chegou a conclusão que não era estratégico para a empresa implantar um núcleo de inteligência, e sim verticalizar as operações na área de negócio de marketing porque eles estavam bem claros com isso. O problema deles não era estruturação da produtividade, concorrência, não era nada disso, era realmente focar num bom gestor na área de marketing, a estratégia do negócio que tava desalinhada, desassistida, porque os donos eram bem estruturados. Então acontece isso. Então no final, como a gente é uma empresa de consultoria, nós não podemos vender o método, a gente vende a solução. Nesse caso o mapeamento me ajuda nisso. Porque é inteligência às vezes não. Precisa de estratégia, tenho gratas surpresas também, deu planejamento, deu pesquisas, estruturação do ambiente, deu uma implantação de núcleo de inteligência. Mas é frágil, é método demais, às vezes eles gostam de juntar área de marketing mais inteligência.

Fábio – A implantação da área de inteligência é o que tu chama aqui de operação assistida?

Profissional 4 – Todas essas técnicas que eles trabalham de metodologia que a gente explica o processinho, e tudo, é desenhado caso a caso muda muito, a gente às vezes até tenta preservar a fase do planejamento da inteligência tem que ser preservada. Eles já aglutinam tudo como planejamento estratégico. Já cai direto para fazer a coleta. Eles já consideram que a fase do planejamento, já é a fase de planejamento da inteligência, é praticamente esse processo.

Fábio – E o que é que são os entregáveis desse mapeamento ambiental, do planejamento estratégico?

Profissional 4 – Ah isso é muito legal. O mapeamento ambiental é assim, você tem a SWOT que faz a fotografia, às vezes da SWOT, aí a gente tem, aquela situaçãozinha SWOT, ameaça, oportunidade... que a gente já trabalha os planos de ação para implantar um núcleo de inteligência. Então é uma análise competitiva não da empresa, mas sim do ambiente em que o núcleo vai ser instalado. Isso é bom, porque aí eles já perguntaram para a empresa algumas questões assim, do tipo:

como vocês tomam decisões na empresa? Quem toma as decisões da empresa? Faz uso de experiências práticas para tomar decisão? Experiências anteriores? Consulta alguma fonte? Consulta algum dado? Conversa com alguém? Isso para nós é insumo, pra mostrar se o ambiente da inteligência ele é factível, e se ele tem maturidade, o meu grande desafio não é o método da inteligência é a gestão do conhecimento. Se eles estão preparados para aquele conhecimento todo que vai vir para dentro da empresa, para ver se eles vão gerir isso. Às vezes eles não sabem, fica um monte de arquivinho, solto, um monte de produtinho e eles não sabem nem usar, então eu quero entender o grau de maturidade deles.

Fábio – E essas tuas perguntas de identificação de atividade dessa tua forma, isso tu desenha um processo depois, de coleta?

Profissional 4 – Ah isso vira retroalimentação o tempo todo, é insumo de trabalho para eles. Por exemplo, aqui nesse cliente mesmo eles voltam e pegam o estudo ambiental, porque tem muita coisa redirecionada ali pronta, aí eles já inserem na produção. Porque é Fator Crítico de Sucesso não adianta, é a qualificação da mão de obra, para ele fazer a implantação do núcleo de inteligência é crítico. Então não tem o que reinventar, os dados tão todos ali, isso é muito bom é um insumo. E aí querendo ou não, eu já faço a cabeça deles, ta vendo, já ta fazendo inteligência aqui. Não. Mas o método? O método ta aqui, nós fizemos o planejamento do levantamento, a gente fez a coleta, ta fazendo a análise, e a disseminação ta sendo o seu relatório final onde você ta tendo uma série de produtos de ações que você ta fazendo aí fica na lógica e eles conseguem fazer uma diferença. Claro que depois vem o requinte disso que é o processo mesmo. Mas eu preciso tangibilizar, se não eu não me sustento, sabe por quê? Ah a mulher veio aqui falou disso, falou daquilo e foi embora... então o mapeamento ambiental me tangibiliza, me viabiliza dentro da empresa, para poder falar, para poder orientar, para poder ver a cultura, tudo eu tô fazendo um trabalho ali, só que ele já sabe que é um trabalho de inteligência. Com isso eu consigo evoluir, depois disso porque a gente entra na operação assistida, aí a gente vê se tem sistema, não tem. As empresas são muito pobres, então elas às vezes tão querendo mais contratar consultoria que é até esse posicionamento novo da Plugar, que é legal, vende o serviço, do que colocar a solução lá dentro. Eles não têm recurso. É muito limitado, sabe. O bom é muita operação assistida. Mas aí pó exemplo eu tenho muita aptidão e mais um técnico meu, a gente curti estar perto do cliente, brincando, pegando na mão, escrevendo parágrafos de relatório, português a gente corrige. Agora outros ninguém faz. Tá louco. Eu já ensinei, já coloquei lá, já dei treinamentos, eles não querem fazer. Então, mas por isso que a operação assistida, por isso que é um produto caro. Tá do ladinho. Aí quanto tempo demora, desde o mapeamento até a divulgação, a disseminação deste mapeamento para a praça diretiva, porque eles precisam validar, se eles não validarem comigo, eu já tentei validar só com um, e o projeto todo foi por água a baixo. Porque tinham decisões estratégicas que aquela pessoa não estava concordando e saiu lá na frente e eu fiz para me desgastar. E a imagem da empresa também. Então a gente valida, demora um tempinho bom, uns dois primeiros meses, só fazendo visita técnica, visitando orientando, até chegar ao ponto que eles falam, isso eu não quero é método demais, isso eu não quero não. Quero uma coisa mais prática dentro da minha área de marketing e me deixa os produtinhos prontos e me venha fazer a operação assistida aqui para ver se eu estou indo no caminho certo. Mas o meu povo eles vão ter que se virar, vão ter que estudar. Mas eles falam assim mesmo. Mas demora uns dois meses na formação dessa cultura. Porque quando eles começam a ver o quanto que onera, eles voltam.

Fábio – Para realmente priorizar.

Profissional 4 – Priorizam as tarefas ali dentro. Eu tomo cuidados de priorizar a base do planejamento. Antes eu ignorava o planejamento da empresa, eu trazia para dentro da inteligência e isso não tava funcionando muito para a minha empresa. Então eu passei a agregar, então se você já tem a estratégia ok, vamos operacionalizar. Aí eles entendem. Aí é show. Aí eles, ah legal já vamos para o jogo, é, e aí você precisa dessa linha competitiva que a gente precisa trabalhar. Tive que desconstruir vários nomes, vários rótulos da empresa. Tipo quem é do método mesmo? Eu tive que arranjar sinônimos, do marketing, do planejamento, da escola da administração, no final eles estão fazendo inteligência, é projeto de gestão e controle. É a inteligência competitiva que ta ali dentro, mas que tem uma moda que incomoda às vezes. “Ah depois que inventaram essa tal de inteligência todo mundo ficou burro”. De vez em quando eles falam isso. Então eu tento criar mecanismos. Então a operação assistida é muito legal, depois disso a gente entra numa fase de implantação dos sistemas. No mínimo seis meses.

Fábio – O que esses sistemas vão apoiar?

Profissional 4 – ***Eles apóiam a guarda da documentação, a integração em rede, armazenamento da gestão desse conhecimento, as interações, por e-mail, a gente às vezes até cria coisas meio amadoras, se for produtos de inteligência coloca ali no subject que é um produto para a gente no final poder buscar aqueles documentos.*** Porque é um negócio assim não quero colocar dinheiro nisso, arranja um negócio criativo. Então a gente já saía criando categorias, aí um profissional biblioteconomia foi reposicionado dentro da Consultoria que não era gestão pura, é catálogo mesmo, indexação do documento. Entendeu? Ajuda bastante, porque eles querem usar o que tem às vezes. A idéia é que depois que a gente vá embora a empresa consiga se organizar sozinha. E esse profissional ajuda bastante mesmo porque ele entende muito de fonte, né? Fonte primária, fonte secundária. Tem aí um choque cultural violento na hora de criar os produtos. Muitas pessoas participam da elaboração dos produtos. Aqui eu não encontro dificuldades, como a empresa é privada, quem fez o documento, aí ficam aqueles créditos, gente isso aqui não é Rede Globo para ficar passando legenda, tem que ter, quem da área ta colocando. Não, mas esse é o meu parecer. Então isso não é inteligência isso é um “boteco” onde tão colocando um monte de coisa. Inteligência é o seguinte, que consenso que a gente chega alinhado na questão estratégica, onde a gente tem alguns temas que a gente ta acompanhando, ta monitorando que você chegou a uma conclusão para fazer uma entrega ao dono da empresa. Você ta sugerindo estratégia, você não pode dizer: “isso chefe fui eu que falei, não foi fulano”, agora você ta seguindo uma orientação de qual a situação vocês vão dar para a empresa. Aí isso demora um pouco os produtos. Tangibilizar os produtos, visualizar os produtos. Eu te mandei algumas coisas sobre os produtos daqui?

Fábio – Mandou.

Profissional 4 – Esse aqui é mais fácil porque é governo, tem periodicidade para posicionamento, carinha, jeitinho de falar com a cara do setor. Porque eu pude viajar um pouco mais na maionese, mas o interno ele quer um insumo, ele quer uma informação na hora sem muita coisa que não encha a caixa dele, que subsidie o planejamento estratégico dele, é isso que ele quer. Ele não ta querendo muito documento.

Fábio – Eu ia te perguntar isso. Todas aquelas entregas de relatórios de rotinas a serem entregues, tudo aquilo que tu me mandou, essa definição de que produtos são esses vem daqui também?

Profissional 4 – É daqui.

Fábio – Dessa parte aqui.

Profissional 4 – A gente já sai, BIOERG é um bom exemplo, você vai conferir no slide. Esse aqui. Ele nasce aqui. Nós temos aqui a SWOT, nós escolhemos três dimensões e três variáveis para se monitorarem. Dentro do etanol, por exemplo, tem capacitação profissional, negócio e tecnologia. São as dimensões matriciais que a gente cruza. Então elês tem a dimensão interna, que é o benchmark, o etanol na avaliação da perspectiva externa, o etanol na avaliação das perspectivas internas, né? Aí tem os entrevistados, como a gente pontuou e tudo. O resultado disso, lógico, era a tendência da SWOT no ambiente interno e ambiente externo, e aí a gente tinha variado. Quando a gente pega isso daqui, o governo ele tem linhas de crédito liberada para alguns investimentos. Então isso daqui é gerado, são algumas ações que a gente monitorou aqui, capacitação de alguma mão-de-obra para o etanol. O que é que a gente faz, a gente reordena o seguimento e foca trazendo mais incentivo para aquela... Como que linka um produto? Aqui até então não tem produto. Aqui é análise, inteligência, não tem muita coisa. O produto é isso aqui, por exemplo, o boletim. O boletim aqui tem um alinhamento com a questão estratégica. O boletim ta falando o seguinte: que esse grupo do sistema se reuniu para tratar de um tema específico, que é um outro produto chamado de painel TEC, que ficam especialistas de notório saber orquestrando a discussão para o tema específico qualificação da mão de obra na cadeia produtiva do etanol. E sai cada um com seu planinho de ação. Conclusão. Para nós a gente publica isso num link dizendo o seguinte: essa semana fizemos o evento tal, que tinha como foco estratégico atender a demanda do setor, que tinha uma baixa qualificação da mão de obra, mapeava lá o mapeamento ambiental, no lançamento do link, a gente viu que essa era uma questão estratégica que precisava ser respondida tratada. Então é um produto dentro do outro, eles não respondem sozinho. Para funcionar bem o boletim tem que funcionar bem o painel técnico que é o insumo estratégico, que tem que funcionar bem o relatório de oportunidades, aquele BIO indicador do BIOTEC que são os identificadores do setor, aqui é o ambiente de disseminação pra ele. Então ele vem resultando em alguma estratégia. O de petróleo e gás por exemplo, a gente teve que crescer com a construção do cenário prospectivo. Estudo do cenário prospectivo. Por quê? Porque era projetivo. Se a gente pára e fotografa hoje poderia fazer uma SWOT prospectiva e tudo, mas não ia ser tão denso como veio o material ficou muito ruim. Agora o link ta sabendo que ele tem que fazer o monitoramento das variáveis do cenário. Num processo estruturado de coleta pra isso. Mas tem sentido. Começa a fazer sentido. Nasceu o mapeamento e ele é engessado mesmo, esse mapeamento ele acontece a cada seis meses validando e acabou. Aquilo lá vira um documento, aquilo lá vira nossa bíblia, por quê? Porque a gente sente falta de alinhamento estratégico eles abandonam a gente no meio. Se tem um documento no lançamento lá vira sempre o momento ponto “V0” mas tem algo para ficar no link. Antes não tinha conversa com fulano e o fulano mudou de idéia? Assim não. Fulano não mudou de idéia, teve uma pesquisa. Ta aqui, ta dizendo que o nível de capacitação é baixo. Foca durante um ano dois aí, três, quatro milhões e é isso. Nas empresas também por analogia reservadas proporções os assuntos fica o documentinho do mapeamento ambiental. Por quê? Quebrei a cara demais com

essa história. O que quê essa empresa fez aqui? Chegou falou não entregou nada. O que essa empresa fez, o que essa empresa deixou. Então a gente monta o documento SWOT, o mapeamento ambiental com a pesquisa, com os entrevistados, eles assinam os entrevistados assinam, eu planejo toda a estruturação e deixo as recomendações. Então no final aquilo vira um produto de inteligência. E fica lá. Se eles pararam dali pra frente não foi um erro da Consultoria. Aí eu não tenho como rodar. Eu tangibilizo as empresas. Isso é bom porque eles nos chamam de novo. Não dá para fazer muita coisa, mas tem a gente, pô deixaram um recado legal. Então o ciclo todo o maior problema hoje é a disseminação. É a integração disso para fonte primária, construção de rede. Existe uma carência também metodológica, porque a gente tem que buscar também esse conhecimento. Para construir a rede, ativar a rede, os nós. Eleger quem vai gerenciar e ativar cada nó, isso é um pavor, aqui ta sendo o caos. Porque eles acham quem tem o cargo tem o poder para. Não. Aí você vê um especialista com um valor agregado fundamental, ele é ponta, ta lá no fim. E ele tava orquestrando, sendo tutor. Mas vou ver no mercado não tem a ver, assim. Então na disseminação, o que eu tenho para mim, o ambiente em rede dissemina todos os produtos de inteligência. O aspecto da confidencialidade ainda dói muito viu Fábio. Divulgar produtos de inteligência, pra quem que vai. Gente, vocês estão vivendo na era do conhecimento rompe entrega mesmo, façam benchmark, que venham perguntar, que vocês falem quem... não tem estratégia nessas coisas, são informações contextualizadas, ninguém sabe da sua operação. Mas eles cismam. Dentro do ambiente então que tem várias empresas se tem dois concorrentes já fica de bico. O dado puro não resolve entende, é a capacidade de articulação, de envolvimento, de mobilização de gestão. São várias coisas que dizem se aquela empresa vai ter sucesso ou não com aquele dado que ela teve. Para nós o foco muito forte, o método é importante, mas a gente quer ouvir. Básica. Porque a gente entra dando *coaching*, abre cinco seleções aqui porque era competitivo para o cliente, abre gestor financeiro, gerente de projetos na, na, na, pra ver o que ele vai fazer. Porque como a gente sabia o perfil, tinha mapeado o perfil todo, não Profissional 4 eu quero que você saiba qual é o cara que vai me ajudar. Você sabe que problema que eu tenho, inteligência pura. Mas é gestão. Por isso que o carro chefe da operação assistida é importante. Porque método sozinho não faz virar, não vira mesmo. A disseminação eu acho que é o ponto essencial. Eles não sabem disseminar, a gente pode levar métodos historinha da carochinha na, na, na. Precisa ter a gente um mês, uma vez por semana indo lá, e aí? Cadê teu povo, quem que você chamou, o que quê você ativou, onde é que você guardou os contatos. A Profissional 4... você não fez um banco ainda, prioridade zero. Fazer um banco para área de inteligência, eles não tem o mínimo, não tem cadastro. Tão perdendo onde as pessoas estão. Outra coisa, cadastro sem logo. Cadastro sem logo não é cadastro. A logo te dá posicionamento, tamanho da empresa, *top of mind*, o que você lembra, você já viu aquela marca, slogan diz alguma coisa. São informações competitivas, é do mercado isso. Como é que você coloca o nome da empresa frio lá na razão social, isso é um banco? Banco não é assim, banco tem que ser interativo, tem que ser visual, nossa tem que gravar. A interação tem que ser documentada por um CRM. Eu conversei com a Empresa de Construção Civil, eu to atendendo a Empresa de Construção Civil, o analista aqui que é o trabalho que a gente ta fazendo e de repente vocês podem ajudar muito, quem da Empresa de Construção Civil? Com quem você ta falando aqui, quando foi o atendimento. Que tipo de interação, que tipo de pergunta ele fez? Deixa documentado o que você ofereceu, deixa um boletim, algo que faça uma disparada no atendimento, abre uma

OS, faça um lembrete na sua máquina, tem lá o logo da Empresa de Construção Civil em cima de você, você tá devendo ali algo para a Empresa de Construção Civil. Não deixa o cara, ele fez uma interação, ele pediu um documento para você, você é referência da inteligência dele, você é rede para ele. Isso é assim, caos. Isso tem que colocar dinheiro, a, prá quê? Se bota lá logo colorido é muito peso, na, na, na... Você sabe disso mais do que eu.

Fábio – Tu já comentou aqui algumas coisas de implantação de sistema, de tecnologia...

Profissional 4 – É porque é junto. Porque eu faço o processo muito próximo da realidade.

Fábio – Mas o que eu ia te perguntar é o seguinte. Algumas vantagens de usar a tecnologia, né, armazenamento dos processos todos que tu tá desenhando, as interações... a capacidade de troca...que fontes?

Profissional 4 – As interações entre as fontes, principalmente as fontes primárias, aquelas de primeiro nível que são as informações quentes. Porque a gente tem um ciclo formal, a notícia tá lá, saiu a notícia, vai checa na fonte primária, pergunta se aquilo é fidedigno, se valida aquilo, ok. Isso funciona. Mas isso não roda. O que roda é a hora que a pessoa tá no sufoco e sabe a quem procurar. Porque o presidente tá berrando dentro da sala e não tem informação. Ele precisa tomar decisão. E essa coisa é uma interação rápida e sofrida. Não é um documento que vai esperar um mês para tomar a decisão que vai resolver o problema dele. Ele quer assessoramento, às vezes ele tá lá fechando um negócio, comprando uma empresa, ele precisa de uma informação do concorrente que o sistema tem que oferecer. Para dar paz para o analista. É uma experiência de quando eu era analista, tatatatata... onde tá, onde acha o negócio. Porque o ambiente de Telecom é muito agressivo. Não adiantava ser amanhã, é hoje. **Então a tecnologia pode ajudar muito. Se você tá trabalhando solução visual, nossa. Sem entender mais nada. E é o perfil de competidores, a palavra chave para o detalhe amanhã é mapeamento do perfil de competidores. Por quê? Porque a gente atende essas empresas, a gente faz a proposta de que vai atender que vai entregar, mas eu não sei. Qual é o produto? Qual é o serviço? Quantos funcionários? Qual é a estrutura? Qual é o perfil do principal gestor?** O cara pode ser um empreendedor ou pode ser uma roda presa. Qual é a tendência dessa empresa? Eu tô fazendo atendimento, eu posso ter dois parceiros querendo fazer uma parceria e eu não conheço o perfil dos dois. Eu sou link. É produtividade pura, eu preciso saber tratar isso. Tecnologia de novo. O método nessa hora ele já fica empírico. O processo já foi já rola, já acontece. Essa sustentação veio. A questão visual, eu separei por cores, tem empresa que tá no vermelho, níveis de maturidade na implantação de núcleo de inteligência competitiva. A Empresa de Tubos Industriais é uma empresa que tá verde, ele usa como fonte, ela não precisa daquilo ali, mas ela precisa de um produto que a gente tem aqui chamado painel técnico que reuni todos os principais competidores do ambiente que ela quer, são cinco, eles mandam quatro, cinco todo o mês para o painel técnico. E a gente traz gente cara, Grupo P&G, gente que custa cinco mil reais uma palestra, como é subsidiado, interessa para elas. Tá errado? Não. É a forma dela consumir o nosso produto numa disseminação no ambiente. Ela só quer dos cinco. Ela tem grau de maturidade e acha que é excelente um. E consome bem esse. Show! Estamos fazendo o papel. Agora é difícil, diz que conhece tudo e você não sabe nem o que é uma Empresa de Tubos Industriais. Eu não tenho maturidade para conversar com a empresa. É uma empresa que a gente

tem o maior cuidado para fazer a entrevista. Por quê? Por causa do processo de inteligência. Eu não posso ficar com dois técnicos parados e dizendo “perai que eu vou estudar para perguntar para você”. Eu to trabalhando com bolsista, menino recém formado, porque eu não tenho dinheiro para colocar. Então mais ainda a operação assistida tem que estar junto, às vezes eles tem, esqueci o método, esqueceu não cara pálida você nem tentou fazer a primeira interação.

Fábio – Que outras funcionalidades de tecnologias tua acha que apóiam para isso tudo aqui? Tu acha que há outros pontos de interação ou não?

Profissional 4 – Não, sabe por quê? As interações são aqui e-mail, ligação telefônica, uma primeiro contato, uma OS, um atendimento, uma visita, um produto vendido ok. Mas aquele ambiente em que tem que se guardar, tem que fazer aquela ativa, a rede viva. Não é na interação, não sei, você que é o técnico conhece mais que eu. Acho que a rede... fórum gestão ali, vídeo conferência. A gente fez uma outra parceria chamada corporativa, não sei se você já... é ensino a distância de terceira geração. Em que a gente ta abolindo do ambiente um cliente nosso é o Empresa do Setor de Alimentos, lá em São Paulo. Acaba aquele ambiente de interação de treinamento puro. Se treina in loco então abre todas aquela janelinhas e tem lá, o açougueiro descobriu um corte diferente da carne lá em Curitiba, em São Paulo eles tão vendo aquele aprendizado de forma estruturada. E mais, existe essa ferramenta que pra mim já é a evolução da inteligência que eles tão orquestrando. Por quê? Porque que dizem que se colocar a cerveja do lado da fralda vai vender os dois muito bem, ou vai vender mais cerveja, fralda. Que tem o CRM, aquelas coisas todas. Só que é um detalhe, às vezes você faz uma pesquisa, e a gente faz esse tipo de pergunta, aí você chega no Empresa do Setor de Alimentos e pergunta? Que marca de manteiga você tá? É Doriana. Ah então ta prova aqui. Hum deliciosa. A senhora tem intenção de compra? Tenho. Intenção de compra. Beleza. Se tiver alguma coisa filmando você pode saber que ele comprou Primor. Essa solução, como ela é uma ferramenta de terceira geração, ela vai lá e capta e isso vira dado e eu transformo isso para começar a minha pesquisa então justifica o porque? Então a pergunta não era aquela, a pergunta era: não é se consumia aquela marca, o que quê o senhor, outros atributos concorrente que fez ele tomar aquela decisão, a inteligência vai um pouco além. Forçar o entrevistador ou a empresa a ver que porque nesse caso, esse consumidor não comprou o outro, existe um atributo do meu concorrente que eu não consegui pegar na pesquisa. Isso é inteligência. Isso tem que trabalhar. Ele faz o que eu preciso, faz aquilo, vira dado, vira campo para um banco de dados. Essa empresa fica em São Paulo. Tem GM que eles vendem, é brasileira. Empresa híbrida já, a ferramenta é bem original mas o cara que a gente é parceiro, e ele falo Profissional 4 para vocês que trabalham com isso no manejo, que vocês tão no mercadão ali, nossa isso justifica tanta estratégia mal implementada que mostra para a classe diretiva então quando a gente fez essa apresentação, ele falou que ia comprar Doriana mas na hora ele foi em outra marca. O instrumento ta errado, a pergunta ta... por mais técnico que fosse a pergunta era outra. Por quê que o senhor consumiu determinado produto? Não é dizer você consumiria o meu? É óbvio ele ta com vergonha. É lógico que eu consumiria eu to comendo pão. E marca, todos consumiriam. Só que é a marca líder que ta vendendo. Essa coisa para mim, no meu sentimento, experiência assim pequenininha, do dia-a-dia é isso, é o que muda a cabeça de quem ta liderando o processo. E o marketing eu acho que ele tinha que estar mais próximo. A gente ficou muito “salto 15” com a coisa da inteligência, se distanciou muito da operação. Eles precisam de respostas no dia-a-dia. Aí cansa sabe, porque fica um discurso vazio vai lá o ciclo da inteligência, tomar

decisão. Agora se é uma empresa muito madura como a Empresa de Tubos Industriais com capacidade para consumir produto, legal. Mas quando é uma coisa nova tem que ser criativo. E a interação tecnológica para mim... que gere coisas visuais, recursos visuais mais gráficos, que já induzam a uma conclusão, que já tragam uma visão, que ao trazer o diagrama de pizza que já traga logo o nome da empresa que já ta concorrendo com você, que adquiriu mais mercado que você, fala logo o nome de quem é. Hoje a gente tem que deduzir muito esses nomes, que é um código em baixo de outro código, aí você pega e fala ó esse aqui é competidor tal. Entendeu se ta trazendo para um lado prático de uma ferramenta que poderia te ajudar bastante. Cadastra seus competidores, monitora aqui, visualmente bota nesse painel, nesse controle, do que esta acontecendo no mercado, nas interações. Pode ser cadastrado por um analista, não tem problema, que ao final de um período aquilo venha mais claro. Enquanto a gente está no Power Point gerando marquinha do concorrente, coloca no Power Point para fazer um relatório e etc, se tivesse uma ferramenta que trouxesse essas coisas mais prontas. Que o analista leva horas fazendo um relatório no Power Point, você sabe, um relatório coloridinho, bonitinho, porque o chefe gosta disso, ta perdendo o mercado. Essa coisa colorida pode ser feita no sistema.

Fábio – Pegando o gancho disso. Essa operacionalização, dia-a-dia do analista, que ele vai fazer lá a tabela, analisar, como é isso, o que é dificuldade, o que a tecnologia poderia ajudar mais nesse tipo de...

Profissional 4 – Eu gostaria muito que aquele PBC, você viu aquele PBC que eu te passei.

Fábio – Eu não lembro pelo nome.

Profissional 4 – O diretor de coletas.

Fábio – Tá.

Profissional 4 – Aquilo ali salva a pátria, viu? Eu lembro que eu criei aquilo em uma madrugada desesperada que eu tinha que tangibilizar, ele não sai do ar. Por quê? Porque ali é um mapa em que se simula como eu vou fazer a interação, como eu vou buscar, e fica documentado ali e ninguém pode mexer. Abrir um projeto de inteligência cria um plano diretor. O plano diretor tem coleta, fonte, armazenamento, né? Direitinho. Que é uma preparação para a fase de planejamento lá. Mas tem um antes. Tem que ter um lugar onde colocar o nome das pessoas, tem que cadastrar as questões estratégicas, o que é o foco daquele estudo, qual que é o produto da disseminação, aí lá em baixo tem os produtos, que aquele projeto, aquele estudo vai subsidiar, tem que se consolidar em alguma coisa. Nesse produto. Esse plano diretor se ele fosse mais fácil da gente preencher, daí é criado no Excel, cada produto tem seu plano diretor, pré-disseminação, que plano que é, cada estratégia.

Fábio – Cada projeto, cada NIC tu diz.

Profissional 4 – Cada projeto. Cada projeto de inteligência tem plano diretor. Não é cada NIC. Então eu vou abrir leis de incentivo de biotecnologia em um plano diretor, em que a dimensão leis de incentivo ela trabalhada com uma série de questões funcionais mesmo, de funcionalidade dela dentro da estrutura, entendeu? Aí ela tem todas as fontes mapeadas, tem fórum, tem revista, tem newsletters, uma coisa que é muito interessante notícias, que é um monitoramento, que é um ambiente que a gente tem que estar vendo sempre, hoje em dia é assim, é fonte. Tantos por cento dessa entrevista com o especialista, tantos por cento a gente vai coletar em eventos,

tantos por cento a gente vai coletar em fonte primária. Notícia. Não notícia é texto, é eletrônico é tantos por cento é coleta de notícia é onde, antes tinha que cadastrar todas as fontes ali, agora é assim: notícia é SAPIC. Ele já coloca no SAPIC para o cara. Então me eliminou uma trabalhadora louca de mapear todas as fontes porque tem o SAPIC. E as outras coisas?

Fábio – Aí sim tu vais desdobrando.

Profissional 4 – Aí sim eu vou desdobrando. Desdobra em rede, em teses, em artigos, na, na, na... vem desdobrando tudo, só que hoje isso não é automatizado. Eu deveria ter um ambiente ali que eu dava uma incrementada na fase do planejamento ali, porque tem um plano de ação. No NIC mesmo a gente tem um simulador que é na frente, mas é assim, cada abinha daquela é uma dimensão de monitoramento. O que? Onde? Como? Quem vai entrevistar? Qual é a ferramenta? Que dia que vai ser? Um planinho. Esse plano é manual.

Fábio – Se tivesse ferramenta seria melhor.

Profissional 4 – Claro! Melhor. O plano, que é um ritual que deve ser cumprido em cada estratégia, ele teria uma automação, não dava tanta preguiça deles mexerem. Porque inclusive tem um campinho lá como que depois que voltar a coleta como que vai ser armazenado, se vai ser digital, se vai ser na biblioteca física, em que ambiente, em que diretório. Isso tudo fica ali marcado. Se é em disco, se é, se vai ser coletado em USB, em *pendrive*. Só que isso, imagina, tem que fazer. Eu não posso abrir mão disso, é uma briga porque eles querem logo partir para a coleta eu fico forçando essa coisa do... ó, vocês vão mexer com o músculo errado, o músculo que vocês tem que mexer, vamos pensar. Não vamos gastar dinheiro fazendo pergunta, interação, vamos escrever aqui. É então a gente ia fazer... então não é SAPIC? Não! E tem isso também, tudo virou SAPIC. Quando eles tão com preguiça eu até já sei, eles mandam para lá 100% da coleta SAPIC. Vem cá notícia é sinal de fumaça. Entendeu? Cadê a interação, fonte primária, é uma novidade, é um produto substituto, vocês não sabem quem criou, de quem é essa patente, vocês não estão correndo atrás. E com o SAPIC tudo. A não, Profissional 4, tá bem, dá um prazo, amanhã a gente olha, aí vem direitinho. Com quem que vai ser a interação, só que isso é solto. Isso começa a ficar solto, não precisava, se tivesse um ambiente de interação, um suporte mais robusto por baixo, beleza, tudo tá dando certinho.

Fábio – Eu vou te perguntar uma última coisa que é na parte de construção de processo, que é assim, tu enxerga em que tecnologia pode ajudar também em sensibilizar as redes, as empresas, atores de inteligência, enfim.

Profissional 4 – Olha dependendo da abordagem, mas aí depende de quem esta vendendo, sabe, porque se não fica frágil, porque tem tanta ferramenta, e eles acham que tudo pode fazer internamente, tem isso também. Então depende muito do approach que muita gente vai chegar para fazer essa encrenca. O resultado da ferramenta vende mais do que a própria ferramenta. As interações, os resultados, como que aquela ferramenta agregou, que é hoje os meus maiores argumentos e parâmetros. Você reduziu, você ganhou dinheiro botando a gente lá para te ajudar. Na realidade o importante para nós da consultoria não é ferramenta, é implantar White, fazer um monte de situações de gestão que são importantes, implantar COBIT, que a gente sabe que o conjunto disso vai chegar lá, mas a ferramenta tangibiliza. Sai da teoria. Tem que ter um salto quântico na inteligência, sabe, sair do mundo mesmo, do lugar comum, acabou essa coisa. Eu vejo porque às vezes as empresas um pouco mais preparadas elas estão indo para o jogo com excelência,

elas estão querendo mobilidade. Então peraí eu estou indo em tal empresa, então o que quê eu vou falar, quem que é fulano mesmo, peraí deixa eu acessar, caramba ele é um diretor de negócios, eu tinha que ta vindo para o fulano aqui. Não acreditar na memória da pessoa, porque a pessoa não se prepara para fazer a reunião, hoje em dia a pessoa não se prepara para a reunião, a mobilidade é que vai dar para a gente isso. Eu tenho uma reunião, deixa eu ver o último resuminho aqui, deixa eu ver a última interação lá no NIC que essa empresa tem, ah! Ligou ontem. Fulano você já ofereceu isso para fulano? Já resolveu esse problema, estou indo lá agora. Isso principalmente para a área comercial, para varejo que só leva pancada. Isso sem tratar de um NIC setorial, to falando de uma parte mais assim, peraí isso aqui eu to trazendo inteligência para o meu atendimento. Vamos esquecer essa coisa de que método que seja, eu to trazendo valor agregado ao atendimento que eu vou fazer. Tem ali na mão porque a minha ferramenta de inteligência me proporciona uma ação das interações. É como se você trouxesse para a telinha o seu sistema de atendimento. Isso não é e tem que romper, as empresas acham que tudo isso é confidencial. Para o seu povo não, entendeu? Se ele ta autorizado, se ela ta em interação com o cliente ele não pode fazer uma interação despreparado. E o povo fica guardando, o marketing guarda, a inteligência guarda, aí faz uma divulgaçõzinha só para que esta tomando decisão ok. Mas tem um pessoal aqui que traz uma informação de base que interage que altera todo o negócio. Empresa de base tecnológica tem que ter esse tipo de... porque eles tem informação de produtos substitutos, de nova tecnologia, eles estão sempre se atualizando. Eles deveriam ter um ambiente que eles escrevessem ali, sabe assim, é, olha conversei com o fulano de tal da empresa tal mas foi um passo, manda para algum lugar. Tem um insumo que vai lá para a área de produção, ó o nosso vendedor pontuou aqui. Que é a teoria, que se você for olhar é a inteligência. O radar, as estruturas de mapeamento ambiental. Mas a gente meio que simplifica o negócio, uma ferramenta, ta muito show, mas olha só a ferramenta já te dá bem estruturadinho de forma prática. Se o pop for mobilidade melhor ainda, aí vai indo. Hoje o que a gente faz, você ficou fora, você voou, veio para cá, amanhã você tem uma apresentação, pra você descobrir se eles arrumaram uma interação que você ta preocupado que amanhã você vai ter uma exposição, amanhã você vai ter que ligar para lá. Se você tivesse um ambiente em que tivesse essa interação que não fosse o e-mail, fosse uma coisa ativa para você, que te provocasse a ler a se atualizar, era muito melhor. Hoje a gente tem que entrar no e-mail ou ler Messenger para acessar o e-mail para ver se tem resposta, aí não tem, aí telefona, fulano me diz aí resolveu o problema da... não sei se acha isso. Imagina isso para quem trabalha com atendimento, para quem precisa da informação estratégica do mercado acontecendo, é forte demais, é como se você estivesse aproximando o presidente da empresa de uma operação. E assim de coisas importantes, de repente se monta o que o cliente quer, o que ele precisa ver de resultado dessa operação de uma semana, enfim, o homem não precisa ficar recebendo mensagem da operação, mas ele precisa ter visualização. É como se a gente tivesse digitalizando ou informatizando o que hoje esta no papel, nos relatórios que uma das minhas maiores preocupações, eles não estão lendo os produtos. Os gestores ta? Que estão pagando por isso. Eles querem assim, fala com o meu diretor, o diretor até lê, mas é ele que precisa ler?

Fábio – Ele que vai executar.

Profissional 4 – Ele que toma a decisão. Fica com preguiça, ou então lotou a caixa. Encheu minha caixa. Eu ouvi isso de um cliente, não vou falar o nome porque eu fiquei com vergonha. Mas não pagou, gente, não fez, mas porque eram uns

parágrafos um pouco mais densos de uma análise, ele não tinha tempo, não, depois eu vejo. Mas é consultoria, ele tem que montar melhor estrutura. Aí é uma evolução mesmo de tudo, já tem alguns anos que a gente vive essa maturidade. Agora tem que ter uma tradução das metodologias. A academia é muito distante. Isso enjoa um pouco sabe. O cara ta numa pressão ali, se a gente tiver uma ferramenta uma coisa legal ali, didática, fácil, leve.

Fábio – Torna mais palatável.

Profissional 4 – Ah lógico! É igual a construção do cenário, porque Godet, porque outro autor fica muito bonito em um ambiente que ta tudo pago. Quando você traz isso nas empresas eles querem ver, ta mas e agora, e aí? Compro uma empresa, vendo? Entendeu. Cadê os meus analistas de inteligência para me dar uma orientação. Não sei se tem a ver também com competência sabe, com habilidade mesmo, porque tem gente que não tem talento mesmo. Às vezes você se propõem a fazer alguma coisa na empresa, tem que ter pegada para ser analista de inteligência, sabia? Tem que ter velocidade, tem que ser arrojado, tem que sair na frente, tem que ser criativo, não adianta ser acadêmico. Acadêmico ta na academia. Não tô tendo preconceito, entende? É que o Brasil separa a academia das empresas. E as empresas estão carentes de um cara arrojado, que não é marqueteiro, ele tem suas preocupações já, é o cara que ajude o gestor a pensar mesmo, é muito solitária a posição do gestor. Sozinho demais. O cara vai tomando decisão. E por mais que a gente fale que a inteligência encurta, te viabiliza, não é bem assim. Só se ele tiver tempo para ler, né? Preparar, capacitar. Tem um pessoal de meio que ta se beneficiando muito com os investimentos assim, eu vejo muito assim. Ta se falando muito a empresa investindo, tem uma formação aí que fica mesmo. Mas continua uma solidão. Eu falando agora me lembrei daquele projetinho da Empresa de Energia, lembra? Do palm, é aquilo ali. Inteligência para o cara era aquilo ali, que ele não conseguiu evoluir e foi demitido. Ele tava realmente em uma situação difícil por má gestão. A gente viu, mas eu acho que a gente não tinha maturidade, preparo, experimentação ou tecnologia que conseguisse fazer aquilo no tempo dele. Mas eu acredito que tenha muitos daqueles numa situação assim, cobrando dele um controle que o tempo e a velocidade não permite que ele faça. Se agente recebesse algo interativo.

Agradecimentos e despedida.

ANEXO H

Entrevista do profissional 5 sobre como se constrói um processo de inteligência? e como se roda esse processo?

Profissional 5 – Na minha visão, Fábio, o processo de inteligência inicia através de uma metodologia de um processo realizado, nada muito aleatório na cabeça dos analistas, acho que todo **o processo tem que estar muito bem mapeado, identificar bem quais são suas etapas para você dar continuidade. Você ter definido isso primeiro, ter isso tudo mapeado no seu processo, você precisa da tecnologia como suporte para estar colhendo informações, solicitando ajuda de especialistas de determinadas áreas**, e, sem dúvida nenhuma, o mais importante de tudo aí são as pessoas. A partir do momento que você tem uma metodologia específica e você está criando um processo onde tem tecnologia, você precisa das pessoas. Caso contrário... Apesar de ter uma metodologia já definida e um aporte de tecnologia, você não vai conseguir rodar. As pessoas são fundamentais, peças chave para esse processo de inteligência. Se não tem o ser humano rodando, entendendo como funciona o mercado, registrando o que é necessário para fazer sua análise e captação de todas as informações necessárias para tal, então não tem inteligência. Desses três pilares que eu te falei o principal, sem dúvida nenhuma, é a pessoa. Então eu acredito que sem uma tecnologia funciona e tem uma metodologia funciona, mas é lógico que com os dois o processo de construção é muito melhor. Porém sem o ser humano não roda.

Fábio – E nesse sentido Profissional 5, pegando a parte de pessoas mesmo. Como é que isso se dá, não vai ser lá a pessoa responsável por eventualmente liderar isso dentro da organização que ela vai definir que tipo de entrega de inteligência ela vai oferecer para a organização. Então ela vai ter que correr atrás disso ou partindo de problemas de negócio... Como é que isso se dá na tua visão, como é que essa parte acontece, o analista ou o gerente de inteligência, enfim, como é que ele inicia para saber como ele vai definir que tipos de entrega serão feitas, como vai se construir essa rotina do dia a dia?

Profissional 5 – Cada cabeça é uma sentença. Eu acho que não fica a cargo da inteligência definir o que vai ser entregue, e sim identificar qual a necessidade da empresa considerando dois tipos de trabalho de inteligência: os adhocs e os produtos já mapeados. A dica é ter os produtos já mapeados e isso não é da cabeça dos analistas nem dos gerentes, qualquer pessoa que esteja trabalhando na área de inteligência, não sai da cabeça deles viu? Eu vejo que a necessidade mesmo parte da empresa identificar o que? Eu preciso saber de tais informações para melhorar a minha tomada de decisão. Então eu vejo que a partir do momento que o cliente identifica sua real necessidade de inteligência, define a área de inteligência ou a pessoa responsável para trabalhar em prol de isso daí. Porque cada empresa tem uma necessidade específica de inteligência, a gente não pode considerar que todas as empresas precisam necessariamente... todas as empresas tem a sua necessidade. Tem empresa que precisa ter um nível de monitoramento do mercado como outras do setor securitário, você precisa monitorar o governo, por quê? Porque ele tem uma interferência no nosso mercado que é altamente regulado, tem outros mercados que são altamente regulados também como setor de seguros, setor energético, também são bem regulados. Qual o nível de vinculação? Qual o nível de

poder de interferência do governo nesses mercados? É grande. Então a empresa demanda a sua necessidade de informação e não o contrário, a área de inteligência determina a necessidade. Então o contrário iria acabar entregando informações que seriam pouco relevantes, pouco interessantes, para a tomada de decisão.

Fábio – E como é que tu extrais isso deles? Tu chegas para esses tomadores de decisão principais da empresa e pergunta para eles o que eles querem? Como é a abordagem?

Profissional 5 – A abordagem não é bem direta, o que você precisa? Através de uma conversa com um roteiro organizado você consegue obter algumas informações. Aí você consegue trabalhar com a fala, aí você consegue realmente identificar, por exemplo, o meu superintendente financeiro. As informações que ele precisa são o que? Os indicadores da semana? Isso eu não tenho necessidade de criar uma área de inteligência para criar isso, porque é o trabalho do dia a dia dele. Já o meu diretor comercial, que é um diretor técnico, ele quer saber pra onde está indo o mercado de seguros pra poder desenvolver melhor os produtos. Então é uma conversa que você vai identificando qual a real necessidade do tomador de decisão e o dono da empresa. Então a gente norteia uma solicitação de ad hoc, aí você fala: eu tenho que saber disso. Aí eu acho que tem que ter um questionamento direto, eu quero saber disso para que? Por quê? Como você tenta e para quando se precisa? Daí sim você concentra todo o seu processo da melhor forma possível para conseguir atingir e superar a expectativa do cliente, vamos dizer assim.

Fábio – E a partir então dessa identificação de necessidades de certa forma, é que tu desenvolves os teus entregáveis. Tu até chegou a falar que tu tens os teus rotineiros e aí depois o ad hoc, que tu trata diferente, que vai depender da demanda pontual específica. Pede alguma coisa e tu vais lá e entrega. Mas então essa tua identificação, tu transforma isso nas tuas entregas rotineiras?

Profissional 5 – Depende, não sei se eu entendi, essas pontuais dependendo de como seja, por exemplo, acabei de enxergar uma demanda que retrata atualmente quais as empresas que estavam trabalhando com a FIAT. Aí eu perguntei: como é que é você quer saber isso? Constantemente ou você quer saber isso só agora? Ele disse: não. Preciso da resposta agora porque eu preciso elaborar um plano. Eu não quero acompanhar depois, eu preciso saber como é que funciona a parte de cobrança da FIAT. Entendeu? Então foi algo extremamente pontual. Ele disse que não queria acompanhar depois, só nesse momento, alguma coisa assim. Então depende muito do produto ad hoc ele pode tanto se tornar um produto rotineiro ou não, ele nasce um ad hoc e morre um ad hoc.

Fábio – Partindo daí então que tu já identificaste lá quais são as necessidades desses executivos para tomada de decisão, tu já definiste que produtos tu vais gerar para eles com certa sistemática, como é que tu operacionalizas isso, como é a rotina, o dia a dia de um analista de inteligência que tem lá um produto que tem de ser entregue em uma determinada data, como é que acontece isso?

Profissional 5 – Eu tava conversando aqui com as meninas que a gente tem que ter a periodicidade para determinados produtos. Eu leio os documentos no site do dia. É um processo de longo prazo. Então não adianta ficar gerando produtos a cada quinze dias que não vai identificar nada. Só vai estar partindo de informações antigas, uma bobagem, nada mais disso. Então o dia a dia coletando informações primárias e secundárias. Eu valorizo muito as coletas primárias, se tu faz inteligência através da internet, tu não faz inteligência. Simplesmente ele vai trabalhar com

informações secundárias, com esse tipo de informações. Você não vai fazer um trabalho muito profundo, uma análise muito profunda. Então o dia a dia do analista é que eles estão sempre coletando informações para gerar esses produtos com a data pré-definida da entrega. Ele tem que mais ou menos saber o tempo que ele vai levar para fazer uma análise, a partir do momento que ele sabe quanto tempo ele leva para fazer a análise, ele corta esse período e fala serão três dias para fazer análise, então eu tenho tanto tempo para trás para poder coletar. Então a minha coleta de dados termina aqui. A partir disso eu começo a fazer a análise. Primeiro tem esse processo de análise e ele identificou que esta faltando alguma coisa ele precisa identificar o quanto antes porque o cliente esta aguardando o produto naquele determinado período. Então eu entendo que tem que haver um corte na coleta, se não fica muito operacional na coleta e pouco na análise que te da a real inteligência mesmo que é o que o seu cliente esta esperando.

Fábio – E em relação à tecnologia Profissional 5, como a tecnologia pode auxiliar nesse processo de construção de um produto. Nessa parte da coleta, nessa parte da análise, como é que tu enxergas que tecnologia poderia ajudar para dar velocidade para a área de inteligência, para dar produtividade no trabalho?

Profissional 5 – Atualmente eu vejo a tecnologia com um dos pilares principais, além do ser humano ser o principal, você precisa da tecnologia para te apoiar e te ajudar a estruturar esse processo. **Imagina você coletar informações secundárias na internet, onde você vai armazenar? Onde você vai relacionar? Onde você vai armazenar todas essas informações que você coletou e identificou como importante para o seu produto**, que vão estar relacionadas às suas fontes, o seu programa de pesquisa. Então **você precisa da tecnologia para te auxiliar a coletar, auxiliar a organizar todo esse processo e, além disso disseminar, solicitando o que? Informações e análises a todos os especialistas que trabalham em ambiente de rede**. No momento que você dispara uma determinada solicitação de análise de um problema, então o especialista via sistema, se você conseguir organizar isso aí você consegue fazer um trabalho de forma mais rápida. Então eu acho que a tecnologia é um fator definitivo ao seu processo. Atualmente a tecnologia na análise não substituiu o ser humano, quem sabe futuramente ele não fica responsável por todas as análises e o ser humano fica só nas necessidades e na disseminação do produto. Quem sabe em longo prazo a gente possa ter a inversão dos papéis como tudo né?

Fábio – Tomara que não chegue esse dia, se não, não haverá nada para fazermos (risos).

Profissional 5 – Ou então não, a gente fica em uma das outras pontas ou identifica e dissemina e a tecnologia faz o resto. O importante é a gente se adaptar, por se a tecnologia fosse inimiga aí sim você está morto.

Fábio – Deixa eu explorar um pouquinho essa parte da rede que tu comentou, tu consegue aproveitar bem tecnologia para demandar análises para outras pessoas especialistas, imagino eu eventualmente. Como é que se dá isso, tu identifica uma informação, tu compartilha isso para as pessoas opinarem a respeito, tu demanda a própria necessidade do produto de inteligência para que as pessoas possam compartilhar, como é que tu estás imaginado isso?

Profissional 5 – **É quando você vê que uma notícia é relevante você vai relacionando com outras informações primárias e secundárias que você achou, vai que você precise de uma análise mais profunda a qual você não**

detém esse conhecimento. Aí você solicita para o especialista ver no sistema.

Tinha um caso aqui que eu precisava identificar qual era o melhor canal de distribuição para determinado produto, para uma classe, uma classe social, eu acionei especialistas de dois canais e um dos especialistas nos apontou que essa classe estava como o maior tráfego da internet, tinha o maior acesso, tinha o maior pico de navegação, maior quantidade de acesso na internet, então a gente pode identificar isso como um bom canal para os nossos produtos. Quem disse isso não fui eu, foi um especialista em canais eletrônicos ele aponta para mim isso aqui é uma oportunidade o fluxo de informações de uma determinada classe superou a outra classe, então o melhor canal para abordar isso talvez, a médio e longo prazo seja mesmo o canal eletrônico. Aí a outra pessoa falou assim ó: canal banco não precisa contemplar porque não é tão necessário. Então esses especialistas me apontaram porque eles conhecem exatamente aquele ponto. Eu posso conhecer o negócio todo, o que é relevante ou não, mas uma análise mais profunda eu realmente preciso dos especialistas através da rede. Além disso, quando eu quero coletar dados, informações adicionais eu também posso acionar outro tipo de rede que são as redes de fornecedores de informação que me ajudam a complementar a base de informações que eu tenho para gerar um produto com mais dados, mais embasamento para a tomada de decisão. Então basicamente a gente trabalha com duas frentes que são os especialistas e os fornecedores de informação. Todas essas pessoas são cadastradas e mapeadas no sistema para virar algo para um processo né? Para ficar algo esporádico, não. Em determinado assunto a gente dispara um alerta, que tem naquela parte do sistema os alertas, as nossas necessidades, alertas de que? Se eles tiverem informações ou dados específicos para construir o nosso trabalho.

Fábio – Tu estás dividindo essa parte da rede em fornecedores de informação e de especialistas né?

Profissional 5 – Isso.

Fábio – E aí esses caras eles acabam sendo até mesmo de uma mesma área de atuação só que te atendem em modelos diferentes.

Profissional 5 – Não entendi, peraí.

Fábio – Eles acabam sendo de unidade... Tu pegar assim um especialista de sei lá vamos pegar uma, vou dar um exemplo aqui diferente, ta? Um especialista de logística granel, esse cara ele pode ser até daqui a pouco o gerente da área que tem mais informações disso, mas os fornecedores de informação relacionados a logística granel podem ser pessoas dessa mesma área só que de postos abaixo, com outras responsabilidades.

Profissional 5 – Exatamente. Isso pode acontecer tranquilamente. Aqui na empresa a gente mapeou realmente essas pessoas fornecedores, especialistas, através de um análise de trabalho, de dados, experiência desses profissionais anteriores né? Para saber o real conhecimento que eles tinham dos assuntos. E quem tinha contato com o público externo e que poderia fornecer informações. Então tem pessoas de vários níveis, tem desde gerente até analista, tudo depende muito do objetivo institucional e dos contatos que essa pessoa tem no mercado. Tem desde acadêmico até o profissional médio.

Fábio – Na parte de análise em si de informação depois que tu já, vamos avançar um pouquinho nesse ponto, tu já identificaste uma informação relevante lá numa coleta, compartilhou isso com outras pessoas, com especialistas, por exemplo, os

cara te deram feedback, te deram input de informação, e tu recebeu isso de volta. Como é daí para frente a tua geração do produto? Como é que tu fazes daí para frente, tu jogas isso tudo num liquidificador e descreve o produto final? Como é que acontece?

Profissional 5 – A partir do momento vamos dizer que eu já tenho todas as informações necessárias e já tenho um pouco da análise dos especialistas, é isto?

Fábio – Isso.

Profissional 5 – Qual é o próximo passo?

Fábio – Exato.

Profissional 5 – Depois de toda a análise do analista de inteligência ele vai fazer o que? Ele pega todas as informações tanto primária quanto secundária, obtida através das redes ou não, pega as análises específicas feitas por um analista e agrega valor a tudo isso. Como? Quando a gente pede uma agenda para o especialista ele fala o que pode ser, o que não pode, analisar naquele ponto o conhecimento específico. Através disso, a gente pega os diversos pontos, os diversos assuntos desse produto e a gente faz a nossa análise aqui baseado no que? Nas informações e nas análises dos especialistas para daí sim a gente gerar um produto mais completo, até mesmo fazendo recomendações aos clientes, por exemplo, que eu te falei do canal de distribuição, o que acontece? O analista fez uma análise do ponto de vista dele e o analista de inteligência vai pegar todas essas informações e trabalha o que? De acordo com o que o cliente pediu para ele fazer, por exemplo, eu quero saber se o canal do banco é o melhor canal para distribuição do produto. Aí o especialista fala que não é o melhor canal atualmente, de acordo com esses dados vai ser a internet por causa disso, disso e disso. O cliente quer saber se ele pode continuar atuando no canal banco e vai fazer nossa análise e vamos fazer nossas recomendações baseadas nos nossos especialistas que mostram uma tendência de imigração. Então a gente não pega somente isso e repassa, não, a gente faz um trabalho todo por trás para saber e para realmente adaptar o que foi que bons especialistas e realmente ver o que o nosso cliente quer e entregar para ele, até esse ponto é só um estudo. E a disseminação aí depende de cada cliente, uns querem receber em papel simples, rascunhos, outros já querem uma apresentação elaborada no Power Point, a gente pega todas essas informações que foram trabalhadas na rede de trabalho internamente com toda a metodologia e métodos analíticos, SWOT, Fatores Críticos de Sucesso, daqui a pouco é um jeito de obter, conseguimos obter informações e dados e repassamos isso aos nossos clientes.

Fábio – No que diz respeito à sensibilização de pessoas para moldar melhor a cultura da organização para consumir inteligência, para fomentar a inteligência, tu achas que tecnologia consegue ajudar aí também?

Profissional 5 – ***A tecnologia eu acredito que sim, com a tecnologia a gente pode estar disseminando produtos, disseminando assuntos mostrando o que? Mostrando o portal que propiciem ao cliente gerar inteligência. Através da tecnologia se consegue mostrar que existe todo um ambiente técnico de inteligência competitiva, nesse processo então você acaba mostrando como é que se trabalha, então eu acredito que a tecnologia ajuda a sensibilizar.*** Mas eu acho que hoje em dia para disseminar a cultura mesmo o maior canal aí é uma área de comunicação bem ativa mesmo mostrando toda a importância e tudo.

Fábio – Em relação à capacitação do time de inteligência, como é que se dá isso hoje? Tu tens apoio em tecnologia ou tu mandas esses caras para cursos... Como é que se dá isso hoje?

Profissional 5 – É a capacitação é essencial né cara, sem a capacitação ou você pega alguém com muita experiência ou você capacita essa pessoa. E mesmo uma pessoa com experiência precisa de treinamento e capacitação periódica, então tudo tá em transformação, então as vezes aquele conhecimento não é mais habilitado para você gerar um produto, para fazer esse tipo de trabalho né? ***E a tecnologia ela ajuda, facilita um pouco, por exemplo, dentro da companhia a gente pretende fazer a capacitação de agentes, redes, tudo com e-learning, para toda essa disseminação da cultura e a capacitação das pessoas. Eu acho que a tecnologia é essencial.*** Eu estava numa palestra terça-feira à noite e estavam falando no prazo médio de dez a quinze anos os maiores e principais MBAs do mundo vão seguir a tecnologia o conceito de *e-learning*. Então a tecnologia ela está evoluindo e está facilitando toda essa capacitação. Eu acho que a tecnologia é um parceiro total, sem ela... Tanto para estruturação quanto para capacitação, estruturação já é o dia a dia do processo, mas a capacitação deve ser em seguida. Os principais cursos vão estar em *e-learning*.

Fábio – E tu estas pensando em alguma coisa assim para o teu time de inteligência? Capacitá-los em *e-learning* usando esse modelo?

Profissional 5 – Toda a capacitação que a gente esta tendo a gente esta multiplicando isso internamente aos funcionários, e aí de duas formas inicial quais os conceitos, o que é, de trabalho, ou do ponto de vista de *e-learning*. Eu acredito que dependendo da política de treinamento da empresa o *e-learning* pode acontecer ou não né? A pessoa que esta em casa por conta fazendo *e-learning*, hoje em dia te garanto que eu não vou fazer. A partir do momento que vira uma diretriz e você tem todo um treinamento de toda a parte de disseminação da cultura que gere interesse nas pessoas, *e-learning* tem um sucesso. Caso contrário... Pessoal, façam um curso de construção de um processo de inteligência competitiva na intranet. Quantas pessoas eu já te mandei? Em que momento vão fazer? Como mostrar a importância. Só as pessoas que se interessam vão atrás.

Agradecimentos e despedida.