

MANUAL DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA



NIT - Núcleo de Informação Tecnológica
UFSCar - DEMa

São Carlos - Julho de 2004



Núcleo de Informação Tecnológica
UFSCar - DEMa

© 2004 NIT
Impresso no Brasil

Colaboradores:

Dário Henrique Alliprandini
Gerson Azzi Cezar
Jandira Ferreira de Jesus Rossi
José Angelo Rodrigues Gregolin
Leandro Innocentini Lopes de Faria
Leonardo Guimarães Garcia
Maria Estela Antonioli Pisani Canevarolo
Pedro Carlos Oprime
Roniberto Morato do Amaral
Vera Aparecida Lui Guimarães
Wanda Aparecida Machado Hoffmann

Universidade Federal de São Carlos
Rodovia Washington Luis, Km. 235
13565-905 – São Carlos, SP, Brasil
CDD 355. 658

Manual de inteligência competitiva / NIT - Núcleo de
Informação Tecnológica. – São Carlos. 2004. – 38 p. :
il.

1. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. I. Título. II.
Autor.

CDD 341.7/53

1. INTRODUÇÃO _____	01
2. NECESSIDADES _____	04
3. PLANEJAMENTO _____	09
4. COLETA _____	15
5. ANÁLISE _____	21
6. DISSEMINAÇÃO _____	27
7. AVALIAÇÃO _____	33

Todas as organizações estão imersas num ambiente que apresenta continuamente contingências e desafios para o seu desenvolvimento, cuja superação depende da capacidade para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças.

É desse mesmo ambiente que as organizações podem colher as pistas cuja análise permite revelar caminhos para o fortalecimento de sua competitividade, tendo em vista a complexa combinação de produtos, clientes, concorrentes, parceiros, tecnologias e outros.

A **Inteligência Competitiva (IC)** se propõe justamente a lançar as bases conceituais e a prática para a coleta e análise de informações, como ferramenta das organizações no apoio às decisões, planos e ações voltados para os desafios do ambiente.

O processo de Inteligência vem sendo empregado, mesmo que sem esse nome, desde a Antiguidade, mas a sua maior sistematização se deu mais recentemente, a partir dos órgãos governamentais e militares, e se disseminou para o ambiente empresarial a partir das últimas três décadas, devido à nova ordem econômica e política mundial.

O presente Manual foi elaborado para servir como guia básico para a operacionalização do processo de IC. Ele foi estruturado visando aos profissionais que estão iniciando sua experiência na área, apesar de poder ser utilizado também por pessoas já atuantes em IC.

Neste Manual, a operação de IC é estruturada em um ciclo de atividades composto por seis fases:

- 1. Identificação de necessidades**, em que se focaliza a compreensão das reais necessidades de inteligência do cliente e da organização, para direcionar corretamente todas as atividades que serão realizadas.
- 2. Planejamento**, cuja função é organizar a forma de realização do trabalho, incluindo a previsão de atividades, fontes de informação, métodos analíticos, equipe, prazos e demais recursos.
- 3. Coleta**, na qual as “matérias-primas” do processo de IC - dados e informações - são coletadas e organizadas.
- 4. Análise**, que compreende a identificação de tendências, *insights* e relacionamentos-chave entre informações para responder às questões colocadas pelas necessidades do cliente e da organização que motivaram a realização do trabalho.

5. Disseminação, na qual os resultados do processo de IC são apresentados ao cliente e à organização.

6. Avaliação, cujo objetivo é verificar a eficácia e eficiência dos resultados e processos utilizados no trabalho visando à melhoria futura e consolidação de boas práticas.

O Manual apresenta as fases do ciclo de IC por meio de uma introdução sobre a fase, um fluxograma e uma tabela contendo as atividades normalmente envolvidas em sua realização, detalhadas sob os temas “o que”, “por que”, “como”, “quem”, “quando” e “onde”.

Dada a complexidade do processo de IC, a representação seqüencial das fases do ciclo e de suas respectivas atividades deve ser interpretada como uma simplificação da realidade. A própria natureza do processo de produção de IC requer a sobreposição parcial de atividades e fases, que não devem ser compreendidas como rigidamente seqüenciais e separadas. Além disso, o ciclo de IC acontece de forma muito dinâmica e normalmente requer realimentação de fases anteriores para buscar novos subsídios informacionais e atingir o resultado final adequado.

Vale ressaltar que o ciclo de IC está inserido no contexto das inter-relações também complexas da organização com o seu ambiente econômico, social, político e tecnológico, tanto pelas demandas e desafios a serem focalizados, quanto pela capacidade em aproveitar as múltiplas fontes de informação no processo (vide Figura 1).

Nesta primeira versão o manual foi concebido a partir da experiência da equipe do NIT - Núcleo de Informação Tecnológica da Universidade Federal de São Carlos, organização que atua há 6 anos na área de IC. Tendo em vista que o processo de IC é bastante dependente do contexto em que ele é aplicado, haverá sempre espaço para futuras implementações. Recomendamos que os usuários do Manual venham a adaptá-lo e complementá-lo conforme as experiências e necessidades próprias.

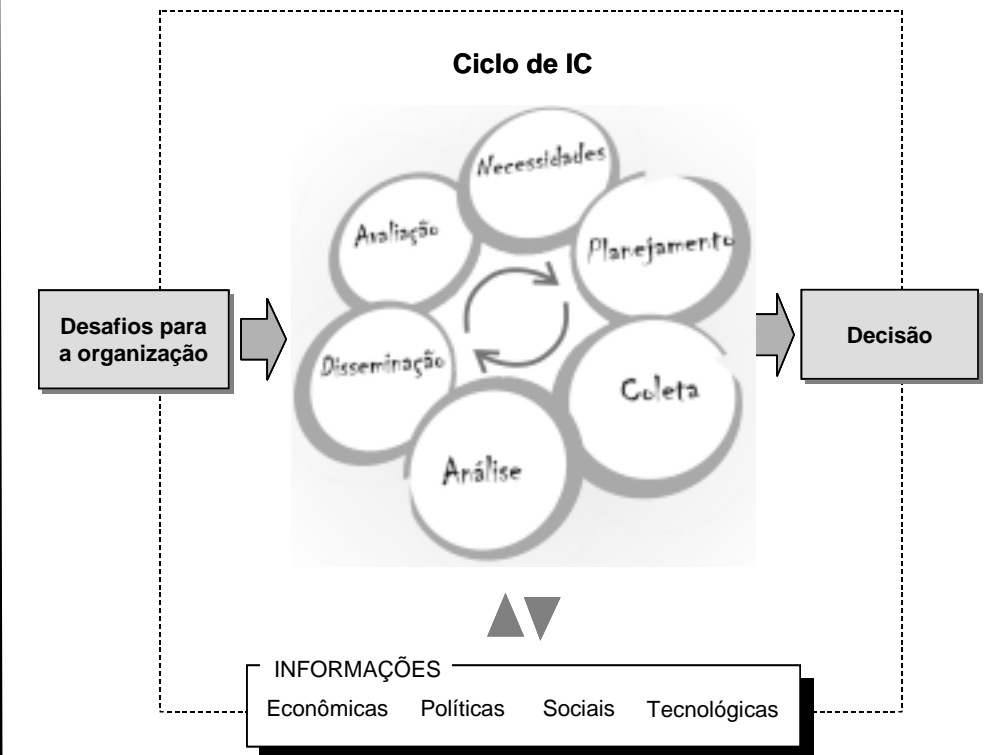


Figura 1 - O ciclo de IC e seu contexto.

NECESSIDADES



A identificação de necessidades do cliente (interno ou externo) corresponde ao primeiro passo na implementação do ciclo de inteligência, sendo sua adequada realização extremamente importante para o sucesso do trabalho de Inteligência Competitiva (IC) como um todo.

Identificar necessidades é buscar o conhecimento das reais necessidades de IC dos clientes e da organização, normalmente relacionadas à tomada de decisão, elaboração de planos e implementação de ações estratégicas. É a identificação das necessidades que irá proporcionar o foco e as prioridades para todo o trabalho.

Devido às particularidades dessa atividade, apreender os conhecimentos suficientes sobre o tema, estabelecer uma visão do contexto em que se insere a demanda e compreender as questões fundamentais para a organização são elementos fundamentais para o sucesso do trabalho.

Na maioria dos casos, o cliente irá apresentar um grande tema (algo como "*Preciso de informação sobre fármacos*"), ao invés das perguntas típicas de inteligência. Se assim o for, será preciso explicar a ele que será preciso convergir para questões mais específicas. Dê exemplos de possíveis perguntas, para que ele possa expressar melhor suas reais necessidades (por exemplo: Quais empresas atuam no mercado de fármacos no Brasil? Quais os tipos de fármacos existentes no mercado brasileiro? Qual o faturamento global e por empresa dos diversos tipos?). Fragmento o tema em várias questões bastante precisas, de tal forma que a soma das suas respostas seja a informação necessária para o demandante.

A **Tabela 1** mostra uma síntese das atividades que devem ser desenvolvidas, a fim de que as necessidades em inteligência sejam determinadas. As atividades dessa etapa compreendem:

- 1. Buscar a solicitação;**
- 2. Interpretar e contextualizar a solicitação;**
- 3. Detalhar a solicitação em questões específicas;**
- 4. Elaborar o pré-planejamento;**
- 5. Aprovar com o cliente** (interno ou externo);
- 6. Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado.**

A **Figura 2** oferece uma síntese da fase, através de um fluxograma.

Tabela 1 - Fase de Necessidades

O que	Quem	Quando	Como	Por que
Buscar a solicitação	* Integrante(s) preparado(s) para a interlocução com o cliente (em particular na reunião, é importante a presença de três pessoas, executando as funções de anotador, de condutor da conversa e de analista); * Dependendo das circunstâncias, é possível que o Coordenador geral da equipe de inteligência tenha que participar desses contatos com o cliente.	Início do ciclo	Em decorrência da necessidade da equipe de Inteligência se pôr à disposição de seus clientes, sempre com proatividade, durante os contatos com os clientes surgem possíveis demandas por trabalhos. Após esse contato inicial, membros da equipe se preparam para uma reunião com o cliente, a fim de discutirem mais a fundo a demanda inicial e concluírem se ela se transformará numa solicitação de trabalho de Inteligência para a equipe. * O contato inicial refere-se à primeira interação do cliente com a Unidade de Inteligência (via telefone, e-mail, pessoalmente, ...). Nesse momento, o representante da equipe já deve coletar algumas informações preliminares, que ajudem a compreender a solicitação. * Na seqüência ocorre a preparação para a reunião, em que o representante e a equipe procuram levantar informações sobre o tema e seus aspectos relevantes. Recomenda-se a preparação de questionário, <i>checklist</i> e formulários para a reunião. * A reunião com o cliente inicia-se com a exposição do cliente de sua visão da necessidade, e prossegue com um diálogo entre ele e o(s) representante(s) da equipe (que terá(ão) como suporte o material preparado pela equipe para a reunião), com o intuito de que ambas as partes convirjam a uma compreensão adequada da solicitação. * Em se constatando o interesse em continuar o trabalho, será importante que os membros da equipe solicitem ao cliente indicações de pessoas e outras fontes de informação que poderiam auxiliar na compreensão do problema.	* Para despertar possíveis clientes da Unidade de Inteligência a cerca da possibilidade de realização de trabalhos para apoio às suas decisões. * Para a captação clara das necessidades do cliente. Nesse momento, é importante que o representante da equipe de IC abra um diálogo com o cliente, a fim de capturar as razões que levaram a essa necessidade, identificar aspectos que ajudem a compreensão da solicitação e avaliar se a solicitação está inserida no contexto de inteligência. Para prestadores de serviço em Inteligência (ou quando se tratar dos primeiros projetos com algum cliente interno), representa também o momento de consolidar uma boa "primeira impressão", criando empatia e confiança com o cliente.
Interpretar e contextualizar a solicitação	Integrantes da equipe de inteligência que possivelmente serão destacados para o projeto específico, caso ele venha a ser realizado.	O mais cedo possível após o recebimento da solicitação, e dependerá da urgência. Às vezes, o resultado dessa atividade deverá ser obtido em dias ou horas, mas mesmo que a urgência não seja máxima, ela sempre deverá ser executada com rapidez. Sendo assim, mesmo que o trabalho de inteligência tenha garantido seu prazo típico de realização (de 2 a 4 meses), esta atividade deverá ser iniciada preferencialmente após um dia da primeira reunião com o cliente.	O(s) responsável(is) pelo contato com o cliente deverá(ão) realizar uma reunião com os membros da equipe. Durante essa reunião, ele(s) deverá(ão): * Transmitir todas as informações que puderam colher antes e durante o contato com o cliente, permitindo a discussão e reflexão; * Deverá ser escolhido um coordenador para o projeto; * Deverá se estabelecer uma visão inicial do processo analítico (fundamentado num processo de pergunta-resposta, baseado em hipóteses levantadas pela equipe de Inteligência), cuja finalidade será estabelecer a questão maior do trabalho, bem como suas condicionantes. Para tanto, provavelmente será necessário realizar uma investigação preliminar de informações referentes à solicitação, identificando, conforme as necessidades específicas do projeto: instituições/empresas; artigos técnico-científicos; legislação; normas; patentes; pesquisadores; pessoas indicadas pelo cliente; mercado dentre outras informações. Para a realização da investigação preliminar, será necessário determinar palavras-chave orientadoras, identificar a nomenclatura/classificação da área ou assunto e realçar o enfoque principal e/ou indicadores a serem buscados;	Estabelecer a questão maior a ser respondida pelo trabalho, e suas condicionantes. Essa atividade deve começar com uma compreensão detalhada da solicitação por parte da equipe de inteligência. A equipe deve discutir aspectos da solicitação que levem à visão comum da necessidade, além da identificação de lacunas não esclarecidas pelo contato inicial, e que devem ser consideradas no projeto. A partir disso, a equipe define as diretrizes para a tarefa de investigação preliminar, cuja meta é capturar informações que ajudem no preenchimento das lacunas no âmbito das diretrizes previamente definidas. A equipe deve ter em mente que essas informações, devidamente contextualizadas, são a matéria-prima para a construção das questões específicas/preliminares.
Detalhar a solicitação em questões específicas	Equipe de inteligência.	Após ser construída uma base para a compreensão da questão maior e de seu contexto, identificados na contextualização/investigação preliminar.	* A equipe, com base nas informações já coletadas, faz um desdobramento da solicitação, tendo em vista elementos tais como: mercado, concorrência, tecnologia, fornecedores e clientes. * Em geral, as questões surgem a partir de tópicos (estruturados em listas, que representam os principais aspectos de cada um desses elementos), que funcionam como referência para a geração de questões específicas, ligadas à solicitação. * Para ilustrar esse procedimento, utilizaremos o seguinte exemplo: o elemento TECNOLOGIA poderia, em sua lista de tópicos, conter "avaliar as tecnologias cujo impacto é relevante sobre a competitividade da empresa". Se, no contexto da demanda, for constatado que esse aspecto é relevante, poderia-se gerar a seguinte questão: "Quais são as tecnologias cujo impacto é relevante sobre a competitividade da empresa?". * Após a redação das questões, a equipe deverá julgá-las, no que diz respeito à sua complexidade. Em se concluindo que o conjunto de questões é complexo, as mesmas deverão ser encaminhadas (juntamente com a questão maior e um resumo do contexto) ao cliente para ajuste.	Porque a construção de uma resposta à solicitação é complexa exige o desdobramento da solicitação em questões específicas com o máximo de precisão, de forma a que elas dêem foco ao desenvolvimento de cada etapa do trabalho e ajudem o próprio cliente a tornar clara e precisa a sua necessidade.
Elaborar o pré-planejamento	* Equipe de inteligência; ou * Algum(ns) membro(s) designado(s) para a atividade.	Após a definição das questões específicas.	* Com base nos registros das atividades anteriores, definir as fontes de informação, os métodos e os recursos humano e financeiro necessários à realização desse projeto como um todo; * Verificar a viabilidade da solicitação; * Um pré-planejamento deverá ser redigido, contendo os seguintes itens: introdução / histórico, questões, fontes de informação e métodos, resultados esperados, cronograma e custo.	Para estabelecer pelo menos um caminho de solução que seja considerado factível à equipe, estimando as etapas, as pessoas e os outros recursos necessários, e sabendo que será necessário um planejamento detalhado caso a proposta seja aprovada. É com base nessas informações que o cliente fará uma análise custo-benefício da proposta, elemento decisivo para a sua decisão de continuar ou não com o trabalho.
Aprovar com o cliente (interno ou externo)	Coordenador do projeto e o cliente.	Após a elaboração do pré-planejamento	* A fim de validar, ou ajustar o pré-planejamento conforme as necessidades do cliente, o representante da equipe negocia com o cliente os termos do trabalho. * É possível que, durante a negociação, o cliente solicite alterações no pré-planejamento. Nesse caso, a equipe deverá retornar às atividades cujo resultado deverá ser readequado. * Para os casos em que, devido a mudanças ou contingências, o cliente optar por não continuar com o trabalho, será preciso documentar o processo já realizado e arquivá-lo.	Para que haja consenso com o cliente a cerca das necessidades definidas, prazos, custos e resultados esperados.
Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado	Membros da equipe que participam dessa fase	Ao término da fase	* Usando as ferramentas de avaliação próprias à fase (como por exemplo os checklists de acompanhamento e avaliação das atividades), a equipe deve levantar os dados necessários à análise de seu desempenho, em termos tanto do processo de realização da fase quanto dos produtos da fase.	Para que se viabilize o processo de aprendizagem da equipe e de melhoria contínua dos produtos e processos de inteligência.

Resultados	Listas das questões	Pré-planejamento	Dossiê da investigação preliminar
-------------------	---------------------	------------------	-----------------------------------

PLANEJAMENTO



Na etapa de levantamento das necessidades, o desafio é identificar os reais problemas do cliente, que o trabalho de inteligência deverá solucionar. O planejamento, por sua vez, consiste em estabelecer o processo mais eficiente e eficaz para se chegar às respostas desses problemas.

Essa fase deve envolver toda a equipe de Inteligência, num esforço amplo de previsão e organização das ações e dos recursos necessários (tais como dinheiro, tempo, pessoal, etc.) à realização do trabalho acordado. Estabelece-se assim a gestão do projeto propriamente dita, a qual permitirá a minimização da perda de recursos, a manutenção do foco e o cumprimento dos prazos. É importante lembrar que, em se tratando de projetos breves, complexos e de grande responsabilidade, como tipicamente os são os trabalhos de Inteligência, a eficiência da gestão conta muito para o sucesso do trabalho.

Essas especificidades, aliadas à necessidade de constantes tomadas de decisão e de julgamentos concernentes ao projeto, impõem à equipe exigências quanto à competência do grupo (englobando aí todos os conhecimentos, as habilidades e atitudes da equipe) muito críticas para o sucesso do trabalho. Na verdade, a formação de equipes de IC ainda é um assunto em aberto, não possuindo solução única para todos os casos. No entanto, sabe-se que a ausência de competências-chave numa equipe pode levar a falhas que poderão repercutir ao longo de todo o trabalho, podendo diminuir sensivelmente sua qualidade final, além de tornar sua realização mais longa e cara.

Para que sejam evitadas falhas desse e de outros tipos, a implementação do projeto deverá se guiar por um plano de ação, o qual deve estabelecer claramente as ações a serem realizadas, bem como a equipe e os recursos a serem mobilizados, e os itens de controle e verificação do processo. Sintetizando, um plano de ação deve contar com:

1. **As ações/tarefas a serem realizadas**, com base nas necessidades identificadas na etapa anterior do ciclo;
2. **Uma distribuição coerente das tarefas**, atribuindo a responsabilidade pelo cumprimento das tarefas às pessoas mais indicadas a assumi-las;
3. **A identificação e disponibilização dos recursos** necessários à realização das tarefas;
4. Um **cronograma de atividades** que estabeleça a ordem de precedência e as inter-relações entre as tarefas, e que permita o acompanhamento do trabalho como um todo;
5. As **medidas de desempenho** que sejam compatíveis com os objetivos e metas.

Devido às especificidades de cada fase do ciclo de inteligência, aspectos fundamentais do trabalho, tais como as competências-chave (e, portanto, os profissionais a serem mobilizados), os equipamentos necessários ou os métodos e as técnicas a serem utilizados, não são coincidentes para todas as fases. Por essa razão, é aconselhável que, para cada uma delas, seja gerado um plano de ação específico.

Sabe-se que, num trabalho de inteligência, prever *a priori* como se dará todo o processo de construção das soluções às questões propostas é muito difícil. Isso ocorre porque, ao longo do trabalho, com o aumento do nível de conhecimento da equipe sobre o assunto do projeto, novas possibilidades e perspectivas acabam surgindo e sendo incorporadas aos entendimentos e visões pré-estabelecidas, modificando assim o curso originalmente traçado para o desenvolvimento do trabalho. Sendo assim, é importante que a equipe de inteligência mantenha a perspectiva de que planejar não é sinônimo de “engessar”, mas de estruturar para realizar, preservando a eficiência e a eficácia do trabalho como um todo.

A **Tabela 2** mostra uma síntese das atividades de planejamento, e a **Figura 3** oferece a síntese da fase, na forma de um fluxograma.

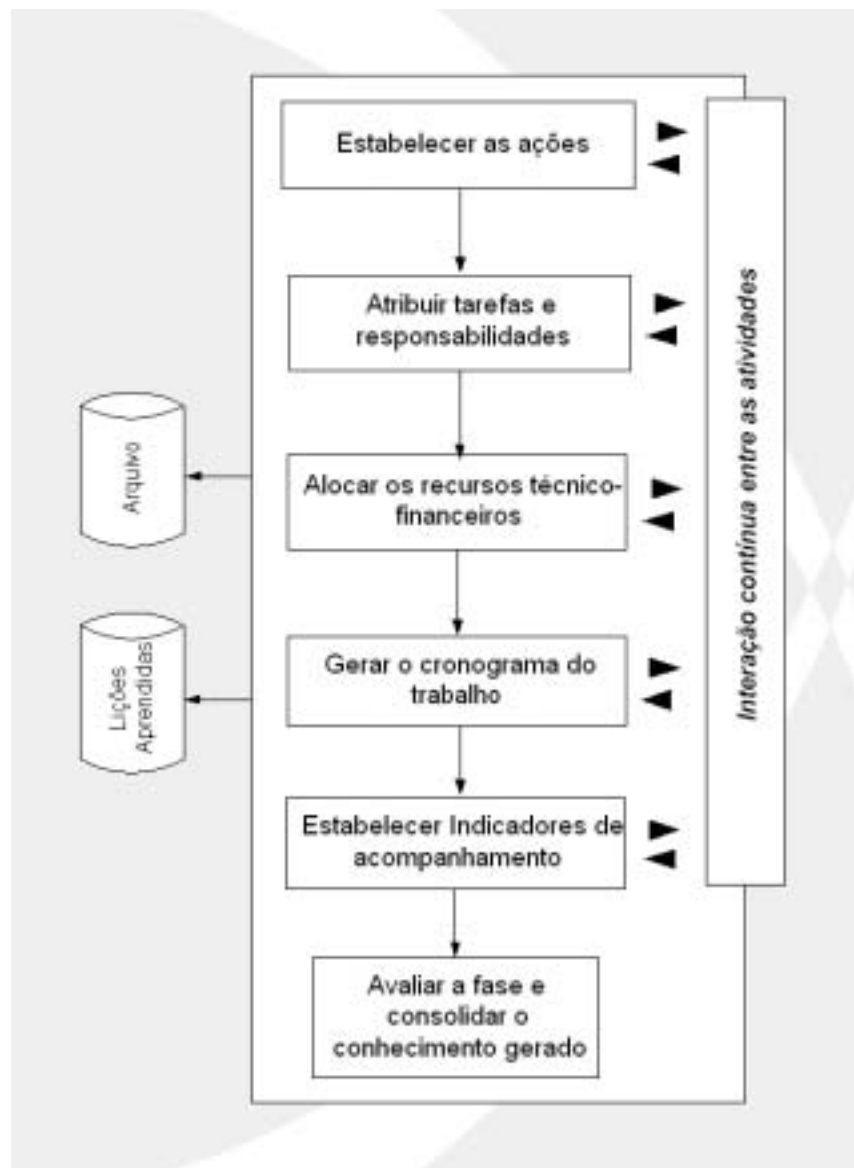


Figura 3 - Fluxograma da fase de Planejamento.

Tabela 2 - Fase de Planejamento

O que	Quem	Quando	Como	Por que
Estabelecer as ações	Pelo coordenador em reunião com os integrantes da equipe	Imediatamente à aprovação do cliente	* Revisar e detalhar o pré-planejamento, enfatizando a moldura analítica; * Estabelecer as tarefas necessárias e mapear as fontes primárias e secundárias de informação; * Desmembrar o pré-planejamento revisado e detalhado em planos de ação para cada uma das fases do ciclo de inteligência (plano de coleta, plano de análise, disseminação e avaliação).	Porque todo o processo de planejamento se baseia na determinação das ações a serem realizadas para a adequada execução do trabalho. Além disso, a análise das ações para as fases subsequentes do ciclo de Inteligência permite a otimização de sua realização e de seus resultados.
Atribuir tarefas e responsabilidades	Coordenador da equipe	Após o estabelecimento das ações a serem realizadas	* Distribuir tarefas aos integrantes da equipe, incluindo atividades de monitoramento se for o caso e, preferencialmente em papéis (analista, coletor, coordenador) para o(s) qual(is) melhor se enquadrar seu perfil de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes).	Para otimizar a realização do trabalho, atribuindo tarefas de acordo com as competências de cada um.
Alocar os recursos técnico-financeiros	Todos os membros da equipe	Após o estabelecimento das ações a serem realizadas	* Listar de todos os recursos (materiais, softwares especiais, ferramentas de controle das atividades, etc.); * Relacioná-los a cada uma das ações determinadas para o trabalho.	Para que cada integrante da equipe possa conhecer os recursos de que necessitarão para a realização de suas tarefas, bem como dos seus limites.
Gerar o cronograma do trabalho	Coordenador da equipe	Após o estabelecimento das ações a serem realizadas	* Gerar uma representação gráfica da duração de cada uma das ações do trabalho, baseada em estimativas otimizadas do tempo necessário para a realização das ações. (Exemplo de ferramentas que poderão ser utilizadas: MS Project e MS Outlook)	Para que o andamento do trabalho possa ser eficientemente gerenciado.
Estabelecer Indicadores de acompanhamento	Coordenador da equipe	Após a realização das atividades anteriores	* Estabelecer os indicadores e parâmetros, baseados nas metas a serem atingidas pelo trabalho.	Para verificar o desempenho e corrigir os rumos, se necessário, bem como para acelerar a curva de aprendizagem da equipe.
Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado	Membros da equipe que participam dessa fase	Ao término da fase	* Usando as ferramentas de avaliação próprias à fase (como por exemplo os checklists de acompanhamento e avaliação das atividades), a equipe deve levantar os dados necessários à análise de seu desempenho, em termos tanto do processo de realização da fase quanto dos produtos da fase. * A equipe também deverá gerar e armazenar, para acesso de toda a Unidade de inteligência, as boas práticas e as lições aprendidas durante a fase. * Todas as informações geradas durante a fase, e que poderão ser úteis posteriormente, deverão ser armazenadas.	Para que se viabilize o processo, tão necessário à inteligência competitiva, de aprendizagem da equipe e de melhoria contínua dos produtos e processos de inteligência.

Resultado Planos para execução do trabalho de Inteligência

COLETA



Nessa fase, os coletores de informação (bibliotecários e outros profissionais relacionados à obtenção de informações) devem realizar a busca, obtenção, adequação e arquivamento dos dados potencialmente úteis à resolução dos problemas de inteligência propostos pelo cliente.

A respeito das fontes de informação, é importante lembrar que as mesmas são classificadas da seguinte forma: **1) Primárias ou Informais** (fontes de informação original, tais como entrevistas com especialistas) *versus* **Secundárias ou Formais** (fontes baseadas em documentação ou interpretação de informações obtidas de fontes primárias); **2) Tradicionais** (tais como periódicos, anuários, etc.) *versus* **Criativas** (fontes cujo uso se dá de maneira não usual. Por exemplo, um artigo de periódico pode ser considerado uma fonte criativa se for utilizado não pelo seu conteúdo, mas para se obter uma lista de especialistas sobre aquele assunto de interesse). Sendo assim, os coletores precisam estar habilitados a manipular as diferentes fontes, necessárias aos diferentes trabalhos de inteligência, com propriedade e rapidez. Vale ressaltar que esse é um trabalho muito técnico, o qual exige sólida formação e experiência prática do profissional no estudo e uso das fontes.

Como essa é a fase em que a “matéria-prima do processo” é coletada, deve ficar clara sua grande importância para o desfecho adequado do trabalho. A literatura destaca, inclusive, a necessidade de uma grande proximidade entre os analistas e os coletores, de forma a se manter o foco durante a coleta, garantindo assim a qualidade da “matéria-prima” e a brevidade das etapas do ciclo, subsequentes a essa. Na verdade, essa diretriz antecipa uma verdade observada na prática: o trabalho de coleta é entrecortado por momentos de análise das informações obtidas, até que os dois processos, de análise e coleta, se sobrepõem, tornando-se paralelos e inter-determinantes.

Um cuidado imprescindível a essa fase é o de controlar o fascínio que a busca “*ad infinitum*” pode exercer sobre o grupo de coleta. Muitas vezes, quando se realiza a pesquisa, tudo parece ser interessante. Nesse momento, o senso prático deve prevalecer, fazendo com que o foco da pesquisa seja resgatado e confrontado aos resultados até então obtidos, a fim de concentrar a busca onde ela é realmente necessária.

Nessa etapa, o coletor ou os coletores irão capturar informações de várias fontes. Como foi citado acima, existem muitos tipos de fonte, sendo cada um deles mais apropriado a responder a determinado tipo de demanda. Tais especificidades devem ser observadas pela equipe de coleta, para que não haja a tentativa de se extrair das fontes o que elas não

podem fornecer.

Especificamente para a inteligência competitiva, as fontes informais e as fontes criativas são muito importantes. A relevância dessas fontes se deve ao fato de que os trabalhos de inteligência, para responderem às suas questões típicas, necessitam de informações *up-to-date*, as quais normalmente não se encontram disponíveis em fontes formais, devido ao atraso natural que essas impõem à circulação da informação (uma revista, por exemplo, não pode apresentar uma matéria antes de validar as informações que estarão contidas nela, de redigi-la, imprimi-la e de distribuir a revista que a conterá, o que demanda tempo e atrasa o conhecimento das informações por parte do público).

O processo de coleta de informações para a inteligência envolve as seguintes atividades:

- 1) Determinação das informações necessárias à realização do trabalho, e identificação das fontes de informação capazes de fornecer as informações necessárias (ambas realizadas previamente - nas fases de Necessidades e de Planejamento - e consolidadas na forma do **Plano de Coleta**, o qual é resgatado aqui);
- 2) **Estabelecimento de procedimentos e instrumentos de coleta** adequados tanto às questões a serem respondidas por essa fase, quanto às exigências e particularidades de cada fonte;
- 3) **Coleta propriamente dita** das informações;
- 4) **Consolidação dos resultados** (em que são armazenados os procedimentos e os dados da coleta – sendo os últimos consolidados na forma mais adequada à análise).

A **Tabela 3** discorre mais longamente sobre as atividades apresentadas acima. Por outro lado, a **Figura 4** sintetiza a fase, na forma de um fluxograma.

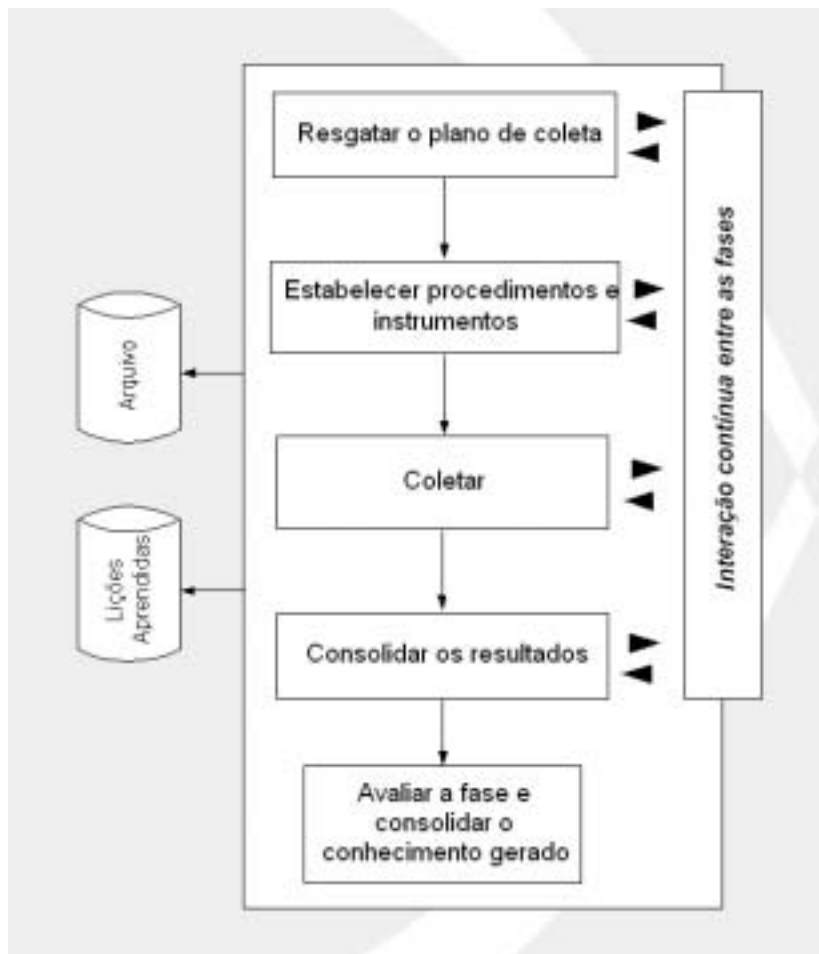


Figura 4 - Fluxograma da fase de Coleta.

Tabela 3 - Fase de Coleta

O que	Quem	Quando	Como	Por que
Resgatar o plano de coleta	Coletores auxiliados por analistas	Após a finalização do planejamento	<ul style="list-style-type: none"> * Recuperar o que já foi coletado por ocasião da elaboração da proposta; * Atualizar conhecimentos sobre as fontes definidas no plano de coleta (saber manusear as fontes); * Consultar o plano de análise (foco do projeto). 	<ul style="list-style-type: none"> * Para aprimorar as ações inicialmente planejadas, mantendo o foco. * Para evitar duplicação de esforços.
Estabelecer procedimentos e instrumentos	Coletores e analistas	Após o resgate do plano de coleta	<ul style="list-style-type: none"> * Elegger termos, palavras-chave e questões a responder, adaptadas às exigências de cada fonte. Com relação às fontes primárias, essas escolhas devem considerar que as pessoas têm personalidades, comportamentos e disponibilidade diferentes, o que exigirá abordagens diferentes para obtenção de informação. Por outro lado, as fontes secundárias têm conteúdo, indexação e formatação diferentes, de forma que para serem bem aproveitadas, deverão ser acionadas segundo as estratégias mais adequadas a cada uma. * Definir e criar os instrumentos de coleta e armazenamento de informação. Novamente, vale a distinção entre os instrumentos para as fontes primárias (que contam com instrumentos tais como a entrevista e o questionário) e secundárias (planilhas, bases de dados, etc.). 	Porque a existência de procedimentos leva a uma maior homogeneidade dos resultados da coleta, feita por diferentes coletores. Também permite maior rastreabilidade das informações coletadas, além de possibilitar a gestão adequada do material coletado.
Coletar	coletores	À medida em que os procedimentos, os instrumentos e as fontes estiverem disponíveis.	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar o levantamento de informações segundo os procedimentos estabelecidos, mantendo o foco na informação que realmente se deseja obter. * O coletor deve buscar a validação das informações, lançando mão de instrumentos tais como o cruzamento de informações de diferentes fontes, a fim de garantir a completude e a confiabilidade dos dados. É importante que o analista do projeto participe desse processo, que permitirá inclusive a percepção de lacunas de informação, o que exigiria uma complementação da coleta. 	É a atividade de obtenção dos insumos necessários à fase de análise
Consolidar os resultados	Coletores auxiliados por analistas	Dentro do prazo estabelecido, quando as informações coletadas foram suficientes para análise.	<ul style="list-style-type: none"> * Registrar os procedimentos empregados na coleta (contemplando inclusive as possíveis alterações aos procedimentos estabelecidos no plano de coleta). * Consolidar os resultados da coleta na forma mais adequada à análise; * Armazenar os resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> * Para dar os subsídios informacionais de que necessita a fase de análise, na forma mais adequada. * Para permitir a rastreabilidade posterior das informações; * Para permitir a melhoria do processo de coleta, em trabalhos posteriores.
Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado	Membros da equipe que participam dessa fase	Ao término da fase	<ul style="list-style-type: none"> * Usando as ferramentas de avaliação próprias à fase (como por exemplo os checklists de acompanhamento e avaliação das atividades), a equipe deve levantar os dados necessários à análise de seu desempenho, em termos tanto do processo de realização da fase quanto dos produtos da fase. * A equipe também deverá gerar e armazenar, para acesso de toda a Unidade de inteligência, as boas práticas e as lições aprendidas durante a fase. * Todas as informações geradas durante a fase, e que poderão ser úteis posteriormente, deverão ser armazenadas. 	Para que se viabilize o processo, tão necessário à inteligência competitiva, de aprendizagem da equipe e de melhoria contínua dos produtos e processos de inteligência.

Resultado Informações necessárias à análise

ANÁLISE



A análise é a etapa do ciclo de inteligência na qual as informações são avaliadas e interpretadas sistematicamente, para identificar fatos relevantes, percepções analíticas (insights), relacionamentos-chave para, enfim, estabelecer conclusões e recomendações ao cliente. A análise é extremamente importante, por ser a etapa de transformação das informações coletadas nos produtos de inteligência que irão atender às necessidades do cliente.

Análise é geralmente a etapa mais complexa do ciclo de inteligência, exigindo dos analistas grande preparo técnico, aliado a uma exímia capacidade de julgamento. Mesmo as ações específicas, que exigem análise (como, por exemplo a descrição do problema de inteligência a ser solucionado, e o seu desdobramento em hipóteses e questões específicas) podem ser bastante elaboradas, o que nos impede de considerarmos qualquer análise realizada como um assunto acabado, mas sim uma realização, que factível e adequada às necessidades expressas pelo contexto, é suficiente.

Como a interpretação e o julgamento estão sujeitos às fragilidades e limitações inerentes à subjetividade humana, a análise precisa estar fundamentada em fatos e não ser influenciada pelo “achismo”. Para tanto, é importante que se utilize várias fontes de informação, que se validam mutuamente, e que mais de um analista participe do trabalho (ou que, ao menos, verifique e valide o trabalho realizado pelo analista responsável pelo projeto).

A análise é mais um processo de reflexão do que um método específico, e depende tanto da combinação de técnicas analíticas, como do emprego de habilidades humanas como criatividade, intuição, raciocínio dedutivo e indutivo, pensamento alternativo, etc. Também não há um único nível de análise nem um único caminho ou instrumento certo para a sua realização.

As questões a responder, definidas na etapa de necessidades, e a moldura analítica definida na etapa de planejamento são guias essenciais para o direcionamento do processo analítico. Nenhuma técnica de análise, por si mesma, fornece todas as respostas necessárias aos objetivos do trabalho, de modo que elas precisam ser escolhidas segundo os propósitos específicos do trabalho, e empregadas de maneira combinada. Sendo assim, é recomendável que as técnicas analíticas sejam escolhidas já na fase de planejamento, quando da definição da moldura analítica. Dentre as inúmeras técnicas analíticas que podem ser empregadas, destacamos a análise da indústria (as cinco forças de Michael Porter), análise SWOT (de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças), análise financeira, matriz

GE de atratividade e competência, perfis de organizações, perfis de gerenciamento, análise de patentes, dentre outras.

Na análise, tão importante quanto as observações de fatos e ocorrências relevantes, é a elaboração de explicações claras e viáveis para o que foi verificado, baseando-se na compreensão do contexto, na interligação entre informações e hipóteses pertinentes, conforme o julgamento do próprio analista. Apesar da análise enfatizar o emprego de indicadores quantitativos, as explicações devem levar em conta que os fenômenos estudados geralmente possuem relações de causa-e-efeito, e que cuja identificação é essencial à realização de análises acertadas.

A partir dos fatos, tendências e explicações mais relevantes, devem ser geradas as respostas às perguntas de inteligência, bem como as recomendações de ação, apresentando as implicações e o impacto potencial das mesmas na operação atual da organização, ou em seus planos futuros. A elaboração das recomendações pode estar além da atribuição da equipe de IC, dada a complexidade da operação da organização, o que faz com que essa tarefa em muitos casos deva ser compartilhada com os próprios decisores. Também pode ocorrer o não aproveitamento das recomendações pelos decisores, por motivos que não a qualidade intrínseca dos resultados.

Na realização dessa fase, deve-se atentar para o prazo de conclusão estipulado previamente, e saber qual o momento oportuno para terminá-la, evitando a chamada “paralisia da análise”.

A **Tabela 4** mostra uma síntese das atividades da fase, e a **Figura 5** oferece a síntese da fase, na forma de um fluxograma.

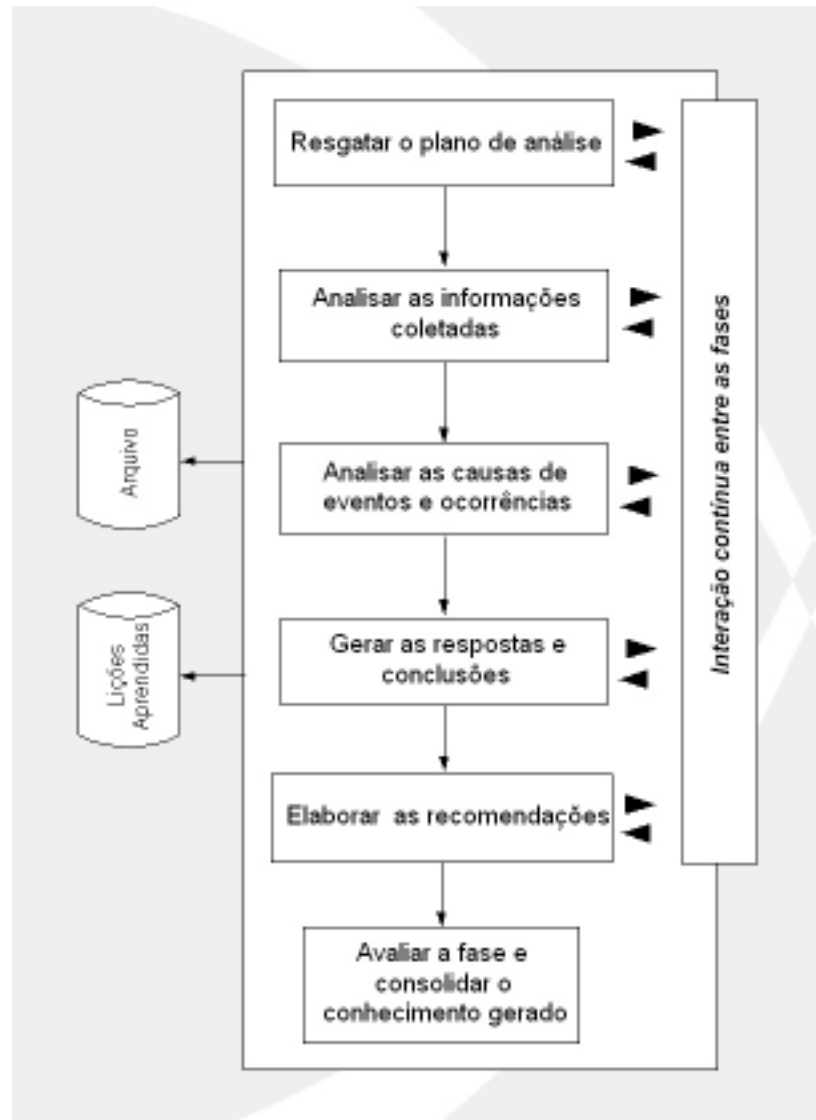


Figura 5 - Fluxograma da fase de Análise.

Tabela 4 - Fase de Análise

O que	Quem	Quando	Como	Por que
Resgatar o plano de análise	Equipe de análise interagindo quando necessário com a equipe de coleta	No início do processo, que normalmente é simultâneo à fase de coleta.	<ul style="list-style-type: none"> * Entender as ferramentas de análise e o volume de trabalho planejados em função do foco e das questões a serem respondidas; * Relembrar o escopo da decisão (contexto da organização, seu ambiente externo e interno, etc.) e os assuntos que serão analisados; * Comparar o plano de análise com as informações coletadas, verificando se elas estão consistentes com a moldura analítica em sua estrutura, precisão e confiabilidade (bons resultados aqui advêm de uma boa interação entre analistas e coletores, desde a fase de coleta); * Desmembrar e organizar as atividades do plano de análise em tarefas seqüenciais, e distribuí-las entre os integrantes da equipe de análise. * Estruturar o relatório, bem como a apresentação (normalmente através do MS Powerpoint), para inserção de pontos relevantes ao longo da análise. 	Para assegurar a confiabilidade da análise e evitar re-trabalho. A revisão do plano analítico e do escopo do trabalho, bem como a verificação da consistência das informações coletadas representam um preparo inicial imprescindível da fase de análise.
Analisar as informações coletadas	Equipe de análise e quando necessário consultar especialistas para validar as análises ou escolhas feitas. Também interagir com a equipe de coleta caso sejam necessárias novas informações.	Após o resgate do plano de análise	<ul style="list-style-type: none"> * O início efetivo da análise envolve a avaliação e interpretação sistemática das informações coletadas, com base nas questões a responder e na moldura analítica. * É adicionado o próprio julgamento para triangular informações, identificar fatos que chamam a atenção, gerar percepções (insights), enxergar padrões e relacionamentos-chave entre as informações, observar tendências, lacunas, oportunidades para a organização, etc. Em geral, o exame é realizado a partir das informações pontuais, com o intuito de se construir uma visão do todo, mas às vezes também é útil olhar o todo para selecionar extratos de informação. Deve-se entender o valor, a natureza, a quantidade e a qualidade de cada parte. 	Porque as informações, por si mesmas, raramente traduzem-se em insights capazes de auxiliar a tomada de decisão. O exame é um passo importante para o domínio progressivo das informações e de seus significados, permitindo extrair da massa de dados os elementos significativos às questões e à moldura analítica.
Analisar as causas de eventos e ocorrências	Equipe de análise e quando necessário consultar especialistas para validar as análises ou escolhas feitas. Também interagir com a equipe de coleta caso sejam necessárias novas informações.	Concomitante à fase de análise das informações coletadas, na medida em que sejam identificados elementos de análise relevantes e que justifiquem esforço explicativo	<ul style="list-style-type: none"> * Durante a análise sistemática das informações, são elaboradas explicações claras e viáveis para os eventos e as ocorrências verificadas, com base na compreensão do contexto e na interligação entre informações e em hipóteses pertinentes, conforme o julgamento da equipe de análise. * As suposições devem ser verificadas, inclusive empregando-se novas fontes e novas interligações de informações (quando necessário), para trazer uma explanação fundamentada das observações mais críticas. 	As explicações fundamentadas levam a um aprofundamento analítico sobre as relações de causa-e-efeito, as quais são fundamentais para a construção da análise útil ao cliente.
Gerar as respostas e conclusões	Equipe de análise	Após a interpretação das informações e construção de explicações em nível suficiente de consistência.	<ul style="list-style-type: none"> * A partir dos fatos, tendências e explicações mais relevantes, são geradas as respostas às perguntas que se deseja responder. * Também as implicações das respostas, bem como seus impactos potenciais na operação atual da organização, ou em seus planos futuros, devem ser consolidadas. 	Porque as respostas às perguntas de Inteligência, bem como suas possíveis implicações, são o principal insumo para a equipe de análise na geração das recomendações ao cliente.
Elaborar as recomendações	Equipe de análise e quando necessário compartilhar as atividades com os decisores e usuários dos resultados.	Após a geração das respostas e seu contexto	<ul style="list-style-type: none"> * Apresentar as possíveis conseqüências das escolhas entre diferentes cursos de ações ou planos. * Devem ser feitas avaliações sobre a minimização de perdas ou maximização de ganhos, riscos e oportunidades para o cliente. * Também deve ser sugeridas formas de atuação da organização, para que ela possa acelerar ou interromper, beneficiar-se ou evitar ser prejudicada em função das implicações levantadas. * As recomendações e conclusões devem ser elaboradas de maneira concisa e compreensível para os decisores, visando estimular as ações apropriadas. 	Porque as recomendações são o objetivo primordial do processo de análise. É a partir delas que o cliente extrairá valor do processo de inteligência como um todo, fornecendo-lhe parâmetros para a tomada de decisão.
Elaborar relatórios e produtos complementares	Equipe de análise.	Durante todo o processo de análise.	<ul style="list-style-type: none"> * Devem ser elaborados a apresentação em PowerPoint, além do relatório escrito. * Outros instrumentos de disseminação poderão ser empregados, conforme a necessidade do cliente ou as particularidades do trabalho. 	Para que, na ocasião da disseminação, o cliente possa contar com uma apresentação e um relatório bem estruturados e completos, realizados pelos profissionais da equipe mais indicados a essa tarefa, e contendo todas as informações necessárias à plena compreensão do trabalho. Além disso, a construção do relatório e da apresentação na fase de análise também funciona como um guia para a equipe, fazendo com que todos mantenham o foco e a objetividade, frente ao trabalho.
Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado	Membros da equipe que participam dessa fase	Ao término da fase	<ul style="list-style-type: none"> * Usando as ferramentas de avaliação próprias à fase (como por exemplo os checklists de acompanhamento e avaliação das atividades), a equipe deve levantar os dados necessários à análise de seu desempenho, em termos tanto do processo de realização da fase quanto dos produtos da fase. * A equipe também deverá gerar e armazenar, para acesso de toda a Unidade de inteligência, as boas práticas e as lições aprendidas durante a fase. * Todas as informações geradas durante a fase, e que poderão ser úteis posteriormente, deverão ser armazenadas. 	Para que se viabilize o processo, tão necessário à inteligência competitiva, de aprendizagem da equipe e de melhoria contínua dos produtos e processos de inteligência.

Resultado Relatórios e outros produtos complementares

DISSEMINAÇÃO



Nessa fase, a equipe de inteligência tem a incumbência de apresentar, conforme o acordado, os resultados do trabalho. Há muitas formas de se fazer isso, mas, de maneira geral, a disseminação em inteligência se baseia em relatórios escritos e em apresentações orais ao cliente. Também é aconselhável a existência de relatórios parciais sobre o trabalho, que permitem o ajuste definitivo do seu foco (esse é um aspecto importante da disseminação, já que normalmente exerce grande impacto no sucesso do trabalho como um todo).

Para as empresas que possuem seus próprios núcleos de inteligência, a intranet da organização deve ser adicionada à lista dos instrumentos de disseminação apresentada acima, devido às suas muitas funcionalidades ligadas à comunicação interna e à troca de dados.

Cabe aos responsáveis pela disseminação, escolhidos pela equipe de inteligência dentre seus membros que efetivamente participaram do projeto em questão, prepararem-se para a apresentação. Para que o processo de disseminação seja eficiente, é importante que durante o seu planejamento, se tenha a percepção do que se quer comunicar, bem como dos meios de comunicação mais eficazes em relação ao contexto do cliente.

Essa percepção se alinha a um dos principais constructos da disseminação de informações: o de que, para que ocorra comunicação, é preciso que se crie um contexto adequado entre o emissor e o receptor, que permita as trocas entre as partes. Por esse motivo, exige-se dos responsáveis pela disseminação um bom relacionamento com as estruturas de poder, forte compreensão da cultura da organização, e conhecimento dos modelos mentais do cliente (isto é, conhecer como o cliente pensa e atua na organização). Esse conhecimento dos modelos mentais, em particular, é crítica para o sucesso da disseminação, pois permitirá ao profissional de inteligência saber como cada cliente preferirá receber os resultados do trabalho.

É importante destacar o fato de que, em muitos casos, os resultados do trabalho deverão ser comunicados a várias pessoas da organização. A determinação da abrangência da disseminação está diretamente relacionada à sua inserção na empresa, bem como ao seu valor estratégico, sendo, portanto, prerrogativa do cliente. Nesses casos, os responsáveis pela disseminação deverão se preocupar em esclarecer o trabalho a toda a platéia, focando, contudo, o decisor para o qual o trabalho foi desenvolvido, uma vez que as chances dos resultados do trabalho serem utilizados aumentam muito se, durante a apresentação dos mesmos, o decisor puder compreendê-los com clareza.

Abaixo, constam as habilidades, listadas pela literatura, como as principais para a realização da disseminação:

- Capacidade de realizar apresentações persuasivas;
- Capacidade de demonstrar empatia e de aconselhar (quando for necessário);
- Organizar as conclusões do trabalho, e conduzir o cliente com assertividade e diplomacia;
- Usar o formato ou meios que sejam apropriados a cada usuário final;
- Saber ouvir, e usar o que ouve para aumentar os resultados da apresentação.

Sobre a disseminação, vale a pena ressaltar que ela é a ocasião privilegiada não só para a transmissão das realizações e conclusões do trabalho, mas também para a obtenção de *feedback*, e para a alavancagem de novos trabalhos. Na verdade, esse é um momento importantíssimo para a equipe de inteligência, devido às oportunidades que podem surgir, tanto em termos de novos trabalhos, quanto com relação às possíveis melhorias nos produtos e processos de produção da inteligência.

O processo de disseminação para a inteligência envolve, portanto, as seguintes etapas:

- 1) Preparar a disseminação**, em que a equipe planeja as ações necessárias à realização do trabalho, e se prepara para sua realização;
- 2) Disseminar**, que corresponde ao processo de disseminação propriamente dito;
- 3) Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado** ao longo de sua realização.

A **Tabela 5** mostra a síntese das atividades apresentadas acima. Da mesma forma, a **Figura 6** sintetiza a fase, agora na forma de fluxograma.



Figura 6 - Fluxograma da fase de Disseminação.

Tabela 5 - Fase de Disseminação

O que	Quem	Quando	Como	Por que
Preparar a disseminação	Equipe de inteligência	Após a consolidação dos resultados da análise	<ul style="list-style-type: none"> * Recuperando o plano de disseminação e o relatório da análise; * Realizando uma reunião de aprofundamento com a equipe, buscando caracterizar o cliente, o contexto, o conteúdo, a abrangência da disseminação, os produtos, as ferramentas e selecionar apresentador; * O apresentador deverá se preparar para comunicar ao cliente todo o processo de inteligência, enfatizando as recomendações e suas possíveis implicações; * O apresentador deverá treinar a realização da apresentação, para garantir uma maior eficácia do processo de disseminação. 	Para ter eficiência no processo de disseminação, potencializando o uso dos resultados do trabalho por parte do cliente
Disseminar	Apresentador(s) escolhido(s), e se possível o analista da equipe	O trabalho estiver concluído e a apresentação preparada	<ul style="list-style-type: none"> * Apresentação oral * Entrega do relatório escrito ou de outros produtos da disseminação. 	<ul style="list-style-type: none"> * Para entregar o trabalho - transmissão das realizações e conclusões * Receber feedback – a equipe deve estar preparada para recebê-lo. * Obter novas oportunidades de trabalho.
Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado	Membros da equipe que participam dessa fase	Ao término da fase	<ul style="list-style-type: none"> * Usando as ferramentas de avaliação próprias à fase (como por exemplo os checklists de acompanhamento e avaliação das atividades), a equipe deve levantar os dados necessários à análise de seu desempenho, em termos tanto do processo de realização da fase quanto dos produtos da fase. * A equipe também deverá gerar e armazenar, para acesso de toda a Unidade de inteligência, as boas práticas e as lições aprendidas durante a fase. * Todas as informações geradas durante a fase, e que poderão ser úteis posteriormente, deverão ser armazenadas. 	Para que se viabilize o processo, tão necessário à inteligência competitiva, de aprendizagem da equipe e de melhoria contínua dos produtos e processos de inteligência.

Resultados	Respostas às questões de Inteligência	Recomendações ao cliente
-------------------	--	---------------------------------

AVALIAÇÃO



A última fase do ciclo de inteligência é dedicada à avaliação do processo e dos produtos de inteligência, construídos pela equipe como resposta à demanda estabelecida pelo cliente. Seus objetivos são a medida da satisfação do cliente com o trabalho realizado, a obtenção de uma visão (quando possível) sobre o possível impacto do mesmo sobre a organização, e a coleta das informações que permitirão à Unidade de IC implementar um processo de melhoria contínua de seus produtos e processos.

Esse processo de avaliação terá sua estrutura definida por um plano de avaliação, o qual será gerado ainda na fase de planejamento. Naquela ocasião, a parte da equipe relacionada à avaliação e ao planejamento das atividades do trabalho terá analisado as particularidades do trabalho em questão, estabelecendo a melhor estrutura de avaliação para o trabalho.

A avaliação conta com dois aspectos fundamentais: *feedback* do cliente e avaliação interna. O *feedback* consiste na avaliação do produto, e de aspectos específicos do processo, por parte do cliente. Essa avaliação ocorre em dois momentos: o primeiro, ao final da apresentação oral dos resultados do trabalho, e o segundo, em até 30 dias da apresentação oral, através de um questionário. Esse processo objetiva não só averiguar se o trabalho atendeu às necessidades do cliente, ou se precisa de ajustes, mas também elucidar à equipe quais foram os erros e os acertos do projeto, permitindo sua melhoria contínua.

Cada componente do processo de *feedback* contribui de maneira diferente para a avaliação. No primeiro, o cliente, ainda impactado pela apresentação oral, expressa mais livremente suas percepções a cerca do que foi realizado. Tendo acabado de ver um resumo de tudo o que foi feito, dos resultados do trabalho e das recomendações de ação, o cliente estará preparado para manifestar suas críticas tanto a nível de processo quanto a cerca do produto de inteligência em si.

Já o questionário tentará captar principalmente qual tem sido (ou será/seria) o uso dos resultados de inteligência, por parte da empresa. Ele também indicará, agora de maneira estruturada, um roteiro de avaliação que permitirá ao cliente, após uma análise mais consistente do trabalho devido ao tempo decorrido desde a apresentação oral, expressar sua avaliação definitiva dos produtos de inteligência apresentados a ele.

Por outro lado, a avaliação interna, que acontece desde o início do ciclo de inteligência mas que é consolidada apenas nessa fase, consiste no grupo de ações avaliativas, realizadas continuamente pela equipe para acompanhamento do processo de produção de inteligência, bem como para a avaliação dos sub-produtos do processo, úteis às fases posteriores do ci-

clo. Tais ações devem ter sua origem nos indicadores de desempenho escolhidos pela Unidade para sua auto-avaliação, e devem ser operacionalizados por ferramentas adequadas a cada fase do ciclo.

De uma maneira geral, a avaliação pode ser descrita pelas seguintes atividades:

- 1. Resgatar avaliações das fases anteriores e plano de avaliação**, que consiste na recuperação tanto do plano de avaliação quanto do resultado das avaliações realizadas durante as fases do ciclo
- 2. Avaliação do produto de IC**, na qual se consolida a avaliação dos produtos de IC, principalmente através do *feedback* do cliente;
- 3. Avaliação do processo de IC**, na qual o processo de produção dos produtos de IC é avaliado;
- 4. Elaborar plano de melhoria para o Ciclo de IC e encerrar o trabalho**. As propostas de melhoria, aqui, se basearão na análise, realizada por toda a equipe da Unidade de Inteligência, do projeto e de suas avaliações em termos de produto e processo.

A **Tabela 6** mostra uma síntese das atividades apresentadas acima, e a **Figura 6** oferece a síntese da fase, na forma de um fluxograma.

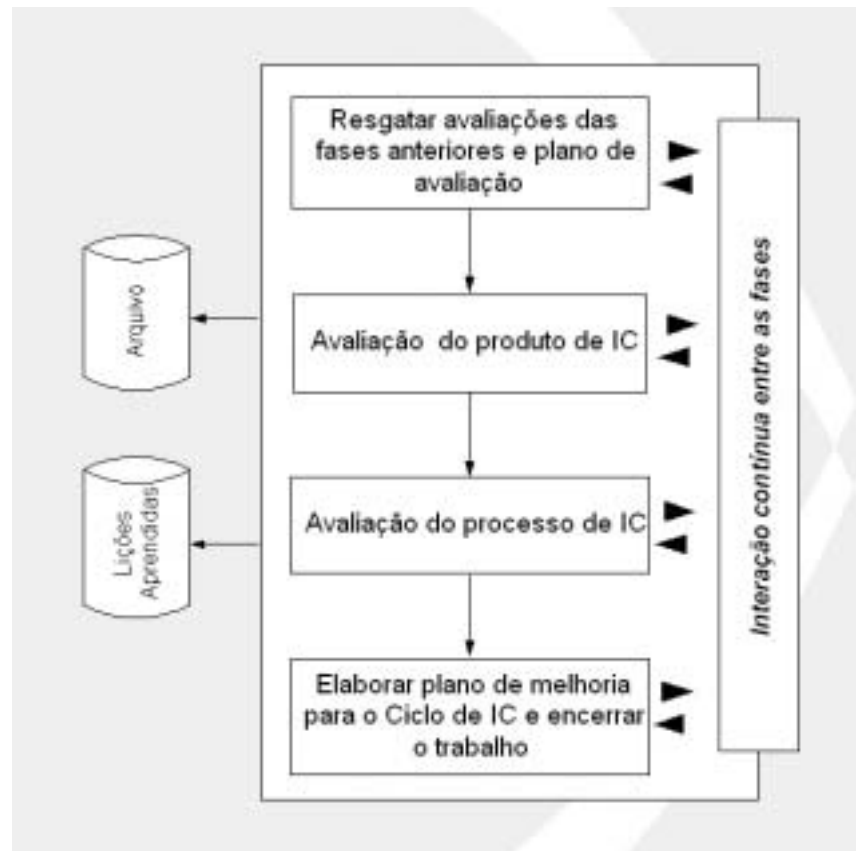


Figura 6 - Fluxograma da fase de Avaliação.

Tabela 6 - Fase de Avaliação

O que	Quem	Quando	Como	Por que
Resgatar avaliações das fases anteriores e plano de avaliação	Integrantes da equipe	Após disseminação do trabalho	*Recuperar o plano de avaliação; * Recuperar o resultado das avaliações realizadas durante as fases do ciclo.	*Para atualizar o plano de avaliação, concebido durante o planejamento; * Para recuperar os resultados das avaliações realizadas nas fases anteriores, que são os insumos fundamentais da avaliação final do trabalho.
Avaliação do produto de IC	Avaliação conjunta entre o cliente e o coordenador (ou responsável) de Inteligência Competitiva.	Na apresentação dos resultados ao cliente e após 30 dias.	*Ao final da apresentação oral, obter o feedback (avaliação inicial) do cliente afim de verificar se o trabalho respondeu às necessidades originais; *A avaliação será complementada com a aplicação de instrumento de avaliação estruturado na forma de questionário. O cliente terá um prazo de 30 dias para a entrega; *Consolidar a avaliação do produto, produzindo um relatório que considere os resultados colhidos a partir do feedback do cliente e das respostas ao questionário. Deve-se enfatizar aqui os indicadores contidos no plano de avaliação e outros que, eventualmente, devido às particularidades do trabalho, devam ser acrescentados. Serão avaliados desde o formato do produto (ex: relatório síntese, apresentação, documento eletrônico, dentre outros), a metodologia aplicada, o desempenho e atendimento da equipe, as melhorias advindas com a aplicação dos resultados, benefícios econômicos e sociais, as cooperações, uma nova imagem no mercado e outras.	*Para aferir a satisfação do cliente em relação a prazos, impacto, pontos fracos, desdobramentos do trabalho e outros; *Os resultados permitem conhecer mais profundamente a opinião dos clientes quanto à qualidade e utilidade e, fundamentalmente, possibilitam aperfeiçoamentos das atividades de IC, com o intuito de procurar atender de forma mais satisfatória às demandas dos clientes.
Avaliação do processo de IC	A equipe em conjunto ou os responsáveis pela avaliação.	Antes do encerramento do trabalho.	*Recuperar e analisar os resultados das avaliações das fases anteriores, além das informações adicionais, colhidas durante a realização do trabalho, pertinentes a essa avaliação; *Consolidar a avaliação do processo, produzindo um relatório que considere os resultados colhidos a partir do feedback do cliente e das respostas ao questionário. Deve-se enfatizar aqui os indicadores contidos no plano de avaliação e outros que, eventualmente, devido às particularidades do trabalho, devam ser acrescentados.	Para que haja aumento da eficiência e da eficácia dos trabalhos.
Elaborar plano de melhoria para o Ciclo de IC e encerrar o trabalho	A equipe em conjunto.	Após a conclusão das avaliações do produto e do processo de IC	*Realizar um workshop de fechamento do trabalho, com toda a equipe da unidade, com o intuito de se gerar um plano de melhoria para o ciclo de IC. Sugere-se a realização das seguintes atividades: apresentação do trabalho com o PowerPoint apresentado ao cliente; apresentação dos relatórios de avaliação (produto e processo); discussão com toda a equipe, a fim de se identificar pontos de melhoria tanto nos relatórios de avaliação, quanto do próprio processo de IC; elaborar o plano de melhoria.	*Os resultados servirão como subsídios para aperfeiçoamento das atividades de Inteligência Competitiva, bem como de seus profissionais (ex: identificação de necessidade de treinamentos para membros da equipe). *As boas práticas e as lições aprendidas pela equipe deverão ser registradas na base de conhecimento e ficar disponíveis para todos; devendo ser implementadas em próximos trabalhos.

Resultados	Plano de melhoria	Documentação final do trabalho
-------------------	--------------------------	---------------------------------------
