



Encontros Bibli: revista eletrônica de  
biblioteconomia e ciência da informação

E-ISSN: 1518-2924

bibli@ced.ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

Bento, Nélio; De Souza Antunes, Adelaide Maria

Uma proposta de sistema de gerenciamento de informações estratégicas para indústrias em evolução

Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, núm. 21, primer  
semestre, 2006, p. 0

Universidade Federal de Santa Catarina  
Florianópolis, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14702102>

- ▶ [Como citar este artigo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Mais artigos](#)
- ▶ [Home da revista no Redalyc](#)

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# UMA PROPOSTA DE SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA INDÚSTRIAS EM EVOLUÇÃO

*A PROPOSAL FOR AN INFORMATION SYSTEM FOR STRATEGIC ANALYSIS OF INDUSTRIES EVOLUTION*

Nélio Bento

Doutorando da Escola de Química, UFRJ  
nelio.bento@bra.dupont.com

Adelaide Maria De Souza Antunes  
Professora Doutora da Escola de Química, UFRJ  
adelaide@eq.ufrj.br

## Resumo

O acesso ao ambiente externo das organizações é um importante componente para obtenção do sucesso e, consequentemente, da sobrevivência das mesmas. Contudo, a tarefa de busca, coleta e análise das informações do ambiente torna-se um exercício de difícil realização, devido à complexidade de uma representação exata do ambiente competitivo. Além disso, a formatação e arquitetura de relatórios estratégicos que retratem as evoluções do ambiente são impossibilitadas pela falta de organização das informações dispersas ou capturadas do ambiente. Este trabalho sugere uma proposta conceitual de sistema de informações estratégicas e descreve os benefícios que podem ser obtidos através da sua implementação.

**Palavras-chave:** Sistema de gestão de informações estratégicas. Pré-classificação das informações. Análise de informações. Monitoramento do ambiente competitivo.

## 1 INTRODUÇÃO

A massificação dos processos de disseminação dos diferentes tipos de informações, através dos diversos meios de comunicação, e os avanços do desenvolvimento tecnológico em diversos setores industriais, tem conduzido a: 1) evoluções econômicas cíclicas que levam ao surgimento e desaparecimento de diversas empresas e, em alguns casos, de indústrias, (SCHUMPETER, 1976); 2) transformações do trabalho e do emprego (KELLY, 1998); 3) mutações nas relações comerciais entre diversos países e até mesmo dentro dos próprios países (CRESPO, 2001), (IMPARATO e HARARI, 1997); 4) alterações dos produtos e em suas formas de entrega (KUPFER, 1998); 5) modificações na formação da estrutura industrial (FINE, 1999). Tais fatos têm impulsionado empresas de diversos setores, ao longo das duas

últimas décadas, a buscar diferentes ferramentas de gestão<sup>1</sup> (BAIN & COMPANY, 2004), para consecução dos seus objetivos estratégicos.

A busca por tais ferramentas ocorre de forma pró-ativa, na expectativa da promoção do seu desenvolvimento e consequente crescimento, ou de forma reativa, objetivando a permanência em mercados competitivos. A procura, por tais ferramentas, de forma pró-ativa pode ser dividida em duas categorias de objetivos: a) Busca pela Eficácia Operacional (PORTER, 1999), para promoção da qualidade dos produtos existentes, elevação da capacidade produtiva, maior rentabilidade de matérias primas, outros, ou seja, maior eficácia operacional na Cadeia de Valor (PORTER, 1989), objetivo das organizações que buscam apenas a redução de custos, como opção para elevação de suas margens; e, b) Posicionamento e Movimentação Estratégica no Ambiente Competitivo, para aproveitamento das oportunidades advindas das evoluções ambientais através do uso de suas Capacitações Dinâmicas<sup>2</sup> (TEECE, PISANO e SHEAN, 1997). Ou seja, para avaliação das necessidades do ambiente e introdução de novos produtos e serviços no mercado e/ou identificação de outras oportunidades (aquisições de empresas, tecnologias, complementares; realização de parcerias; outros), para obtenção de vantagens competitivas.

Segundo Minstzberger, Ahlstrand; Lampel (2000) raras são às vezes em que a estratégia planejada pela organização é a estratégia deliberada para o ambiente, ou seja, durante a implementação da estratégia os integrantes da indústria reagem à estratégia da organização e os componentes do macro ambiente (sociedade, economia, tecnologia e legislação) se alteram, forçando o desenvolvimento de novas estratégias que, juntamente com as estratégias pretendidas, são deliberadas para o ambiente. Assim, informações de caráter estratégico assumem papel decisivo no posicionamento e na movimentação das organizações, auxiliando na concepção de conhecimentos e permitindo a consecução dos objetivos pretendidos e de suas metas.

Mediante a importância do entendimento das evoluções do mercado, para o posicionamento e movimentação organizacional, através da deliberação de novas estratégias, é crescente a necessidade da implantação de sistemas que possibilitem a captura e tratamento de informações de natureza estratégica. Para constituição e implementação de tal sistema é necessário um trabalho interno de reavaliação e definição dos objetivos organizacionais, para

---

<sup>1</sup> Entenda-se o termo Ferramentas de Gestão como instrumentos estruturados e sistematizados desenvolvidos para gerenciar, gerir, administrar, medir e controlar características administrativas ou operacionais de uma empresa, bem como, seus programas e resultados.

<sup>2</sup> Subconjunto de processos, recursos e competências que através de combinações permitem à organização criar novos

que a busca de informações seja direcionada e sua captura possível (Figura 1 – Sistema de Gestão de Informações Estratégicas).

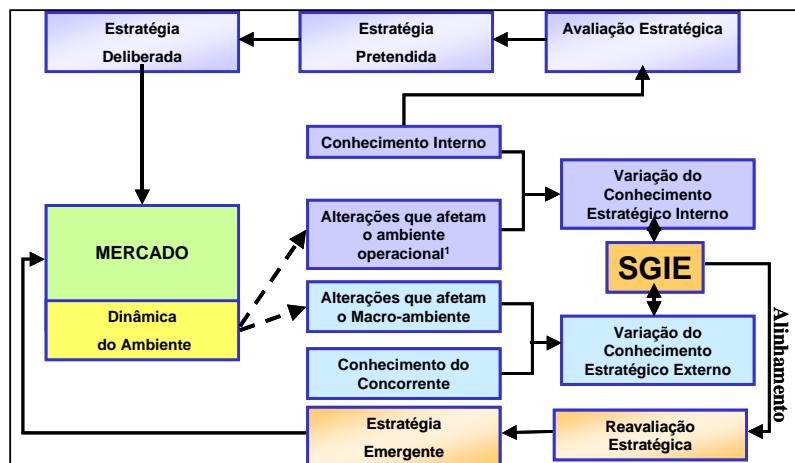


Figura 1 – Sistema de Gestão de Informações Estratégicas

Além disso, devido à abrangência das informações de caráter estratégico e da sua dispersão no ambiente, seu reconhecimento e sua consequente captura se transformam numa tarefa de difícil realização, pois, estas informações encontram-se distribuídas pelos vários setores que compõe a organização.

## 2 O SISTEMA DE GESTÃO DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS

Neste contexto, o desenvolvimento e a adequação de Sistemas de Gestão de Informações Estratégicas (SGIE), para as diferentes organizações, assume o desígnio de monitorar e analisar o ambiente competitivo, direcionando a busca e possibilitando a captura de informações que auxiliarão na interpretação das evoluções do ambiente e, dessa forma, permitir maiores chances de reação para as organizações que o utilizam.

O SGIE deve ser apoiado pelos membros da organização para se tornar eficiente e, para isso, sua estruturação deve ser baseada em atividades realizadas pela organização, principalmente naquelas com interação com o ambiente externo.

Para facilitar o reconhecimento do caráter estratégico das informações, pelos membros da organização, o sistema deve ser constituído de campos que possibilitam a classificação estratégica da informação, quando de sua alimentação no sistema. A pré-definição dos

possibilitando o resgate de conjuntos de informações, o que pode permitir a configuração de tendências evolutivas ou diagnosticar sinais de alterações substanciais do ambiente. Dessa forma, o sistema de gestão de informações estratégicas ganha importância e assume o status de ferramenta de gestão estratégica.

O processo de obtenção e acesso às informações do ambiente de uma organização pode ser definido como fonte de informações sobre eventos e relacionamentos externos, possibilitando a obtenção do conhecimento que pode ajudar os decisores a planejar o futuro curso de ação da organização (AGUILAR, 1967).

## **2.1 A Descrição do sistema de informação**

Segundo Kahaner (1996), o sistema de inteligência competitiva é um processo de três estágios. O primeiro, consiste na definição das necessidades de informação da organização e/ou sistema. Para a identificação destas necessidades, utilizam-se diferentes ferramentas de planejamento e/ou a experiência dos principais executivos dentro da indústria. O segundo estágio consiste do planejamento do projeto do sistema que requer três abordagens: o claro entendimento das necessidades do usuário requerente dos serviços do sistema, o estabelecimento de um plano de coleta e análise dos dados e a obtenção e troca de informação com os usuários do sistema. O terceiro estágio consiste na disseminação do conhecimento para a tomada de decisão nos níveis estratégico e tático. Calof (1999), define inteligência competitiva como um programa de busca e análise da informação sobre os fatores chaves que influenciam na competitividade da indústria em geral e da empresa em particular. Fatores relacionados com os competidores, clientes e fornecedores, podem levar a identificação de oportunidades de negócio e fazer com que a empresa permaneça competitiva. O processo de inteligência competitiva é um processo de múltiplos estágios chamado de ciclo da inteligência. Para Tyson (1997), inteligência competitiva é um processo analítico do começo ao fim, que associa partes de informações, sobre os competidores, clientes, fornecedores, potenciais candidatos à aquisição, potenciais candidatos a fusões ou alianças estratégicas e virtualmente informações de todas as entidades e eventos do ambiente externo da companhia, transformando-as em conhecimento estratégico. Para Herring (1997), Inteligência de Negócios é o conhecimento e previsão dos ambientes interno e externo à empresa, orientando as ações gerenciais, tendo em vista a obtenção de vantagens competitivas. Através da descrição dos citados autores, pode se observar que os mesmos remetem a definição dos sistemas de inteligência competitiva ou de negócios às questões relacionadas à concorrência e

vantagem competitiva. Por esta ótica não seriam então os sistemas de inteligência, sistemas de informações estratégicas? Dessa forma, entende-se que as definições relacionadas aos sistemas de inteligência competitiva são aplicáveis para o sistema de informações estratégicas.

Além disso, pela descrição dos autores se constata que o sistema é composto de fases bem definidas, ou seja, planejamento da busca de informações que, neste descritivo, é realizado através dos objetivos organizacionais ou para projetos particulares. A fase de coleta de dados e informações, a fase da análise que transforma dados e informações em conhecimentos úteis e por fim, a disseminação do conhecimento na forma de relatórios para a tomada de decisão. Entretanto, não se evidencia nas descrições dos citados autores a ênfase nas fases de alimentação das informações ao sistema, que se percebe carecer de atenção especial, nas fases de classificação precedente à análise da informação e na formatação de produtos estruturados, consideradas neste descritivo como fases primordiais para organização das informações alimentadas ao sistema e fundamentais para a extração do conhecimento contido nas possíveis relações entre os conjuntos de informações abastecidas no sistema. A figura 2, Fluxo Operacional do Sistema, relaciona as fases consideradas como fundamentais para o sistema.

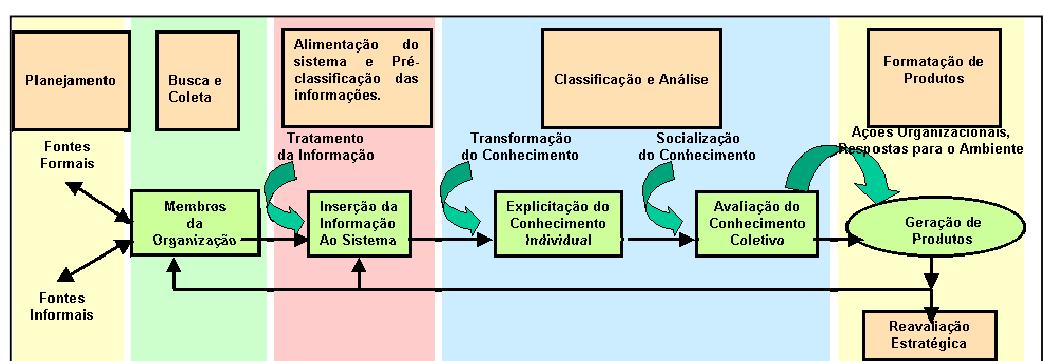


Figura 2 – Fluxo Operacional do Sistema

## 2.2 O planejamento da busca de informações

O planejamento é a fase na qual são definidas as bases para o desenvolvimento do sistema. É a partir deste ponto que se inicia a concepção do sistema, com a escolha da estrutura a ser utilizada pelo mesmo, visando uma melhor adequação às necessidades organizacionais. Existe uma hierarquia a ser seguida na coleta, análise e distribuição da informação. Na visão de Tyson (1997) é necessário criar uma base de conhecimento na organização, com várias redes alimentando e utilizando o sistema de informações. Dentro

deste enfoque, são utilizadas metodologias para a definição das necessidades de informações da alta liderança e da organização como um todo.

Várias metodologias podem ser utilizadas para o planejamento da busca de informações, a seguir são apresentadas três dessas metodologias, são elas: 1) Entrevistas ou pesquisas com a alta gerência (KAHANER, 1996); 2) Fatores Críticos de Sucesso – FCS – trata-se de um método para a definição das necessidades dos gerentes e especialistas, pois permite a focalização nas questões estratégicas da empresa. Os FCS são definidos como “poucas áreas onde os resultados, se satisfatórios, podem garantir o sucesso organizacional” (BENTO, 2000), e assegurar ou melhorar a posição competitiva da empresa (ROCKART, 1979) e (LEIDECKER e BRUNO, 1984). Além de continuar como importante ponto a ser observado na elaboração do planejamento estratégico, os FCS’s são de grande valor, por direcionar a busca de informações nas questões fundamentais para a organização, ou seja, que podem determinar a direção na obtenção de vantagens competitivas; 3) Desdobramento dos objetivos organizacionais gerais em objetivos específicos, para o desenho do sistema, partindo de quesitos e atributos definidos através da ferramenta estratégica utilizada pela organização e da estrutura da indústria onde a mesma está localizada.

### **2.3 A busca e coleta de informações**

Alguns obstáculos são observados na obtenção das informações estratégicas e, consequentemente, na definição de um sistema desenhado para este fim. O primeiro reside na busca de informações que permitam desenvolver ou revelar o conhecimento, pois, em um ambiente favorecido pelas facilidades de divulgação de informações, sejam essas públicas, privadas, eletrônicas, físicas, visuais, etc., administradores e pesquisadores se vêem envolvidos com grande quantidade de informações de pouco ou nenhum valor para obtenção do conhecimento diferenciado, dificultando a identificação de relações e movimentos do ambiente, que possibilitam a configuração de tendências.

Há alguns anos atrás se estimava que os dados eletrônicos duplicavam a cada 18 meses. Atuais estudos consideram tal afirmação demasiadamente conservadora (DHAR E STEIN, 1997).

Segundo Morris (1999) as informações estratégicas mínimas sobre os concorrentes a serem coletadas são: 1) Estrutura da organização da Concorrência; 2) Indicadores chaves - tais como concorrentes na indústria, vendas, rendimentos, consumidores, mercado, produtos e serviços, estrutura de custo, composição de ativos, fontes de financiamento e fluxo de caixa;

compras, custo para vender seus produtos e serviços comparados aos sistemas da empresa, concorrentes de produtos e serviços similares aos praticados por eles; 4) Estratégias atuais – Nos níveis estratégico e tático, como se apresentam estas iniciativas perante as oportunidades e ameaças existentes no setor; 5) Estratégias Futuras – O que permite a organização desenvolver cenários de estratégias e táticas; e, que hipóteses sobre os concorrentes podem determinar possíveis oportunidades e ameaças para a organização.

Para Dou (1995), 40% das fontes de informações estratégicas são de origem formal e 40% de origem informal, 10% estão retidas com especialistas e 10% são divulgadas em feiras e exposições, os dois últimos considerados pelo autor como de origem conjunta (formal e informal).

Várias informações podem ser obtidas através dos dados da própria organização, nas inter-relações entre a organização e o ambiente competitivo, entrevistas e literatura publicada. Três fontes básicas de informações primárias são facilmente acessíveis pela organização, são elas, os próprios empregados da empresa, informações *on-line*, tais como, bases de dados e Internet e informações secundárias como jornais, documentos publicados e manuais. Segundo Friedman (1998), cerca de 90% da busca de informações das empresas deve se concentrar nas informações não protegidas, abertas e escritas.

## **2.4 A alimentação e a pré-classificação**

O segundo obstáculo para obtenção da informação de valor é a falta de capacitação funcional para uma pré-análise e classificação do potencial da informação, pois, devido às várias divisões e subdivisões estruturais que compõe uma organização e suas interfaces internas e externas, a avaliação dos movimentos do ambiente fica prejudicada. O que conduz ao desprezo de informações que, se agrupadas, poderiam revelar tendências e, consequentemente, possibilitar a análise do ambiente.

Destarte, por estar no interior da organização, porém próximas a pessoas despreparadas para avaliar o potencial estratégico da informação, persiste a dificuldade de reconhecimento da informação de valor. Para envolver os funcionários na captura das informações necessárias para o sistema, a organização precisa mapear quais empregados têm acesso a que tipo de informações, como a organização deveria arquivar e comunicar estas informações e, por fim, como toda organização deveria gerenciar suas necessidades de tais informações. Dando respostas a estas questões, o sistema estará contribuindo para captura e disseminação de informações estratégicas no âmbito organizacional.

Para superar os referidos obstáculos e consolidar o sistema de gestão de informações estratégicas é necessário a preparação dos funcionários, para reconhecer e pré-classificar informações de caráter estratégico. Esta pré-classificação<sup>3</sup> deve ser auxiliada por sistemas informatizados, compostos por opções que permitam aos profissionais apontar o caráter estratégico das informações. É a pré-classificação que permitirá o acesso às informações para classificação e que dinamizará a análise.

A pré-classificação das informações deve ser feita durante a alimentação da informação ao sistema, dando oportunidade ao profissional, que capturou a informação no ambiente e reconheceu o potencial da informação, de explicitar suas considerações e apontar suas percepções do valor das mesmas. (Figura 3 – Pré-Classificação das Informações).

Figura 3 – Pré-Classificação das Informações

## 2.5 A classificação e análise

Para transformação da informação alimentada em conhecimento aplicável, ainda se faz necessário sua análise. Várias metodologias são utilizadas para a análise das informações de interesse, a variação na forma de análise está diretamente relacionada com conhecimento objetivado, ou seja, informações de caráter mercadológico podem ser analisadas através de métodos que envolvam informações dessa natureza, como exemplo, o Marketing Mix ou

<sup>3</sup> A pré-classificação, no sistema em questão, é a ação de definição dos motivos que levaram o profissional, que está alimentando o sistema, a classificar sua percepção em relação ao caráter estratégico da informação. Inicialmente relatando seu parecer sobre sua avaliação da informação e, em seguida, indicando como a informação se classifica através dos quesitos

método dos 4 P's de Marketing, ou seja, o posicionamento do produto na *Praça* onde o mesmo é comercializado, bem como suas chances de crescimento e expansão, a qualidade e participação do *Produto* no mercado, o *Preço* do produto comparado com as possibilidades de penetração de novos produtos ou produtos substitutos e por fim, as *Promoções* realizadas pela empresa e seus concorrentes no desenvolvimento de novos produtos ou como opções táticas. Informações de caráter estratégico podem assumir diversas metodologias de análise, tais como, SWOT, Forças Competitivas (PORTER,1991), Competências Essenciais (HAMMER e PRAHALAD, 1995), etc.

Para Informações de caráter científico e tecnológico utilizam-se métodos de análise automáticas e semi-automáticas, como exemplo, os softwares tipo *Data Mining*, ou seja, os mineradores de dados como exemplo: IBM Intelligent Miner<sup>4</sup>, Textmining Suite<sup>5</sup>, LexiQuest Mine<sup>6</sup> e outros, que vasculham e analisam fontes de informações textuais. Outro exemplo é o Porter's Stemming Algorithm<sup>7</sup>, que faz a identificação de radicais de documentos escritos em inglês utilizando heurísticas próprias. A maioria desses softwares relaciona dados por intermédio da bibliometria<sup>8</sup>, ou seja, fazem relações entre citações de palavras e expressões com significados específicos e suas combinações para revelar o conhecimento na grande quantidade de dados contidos nas bases de dados em estudo. Análises mais simplificadas podem ser realizadas por intermédio de softwares acessíveis, tais como, do pacote Office (Excel, Access e Word), outros.

As informações armazenadas e pré-classificadas necessitam ser classificadas e analisadas, porém como a recuperação das informações para análise é dependente dos critérios de planejamento do sistema e da alimentação das informações ao sistema, neste momento, a pré-classificação assume papel decisivo, pois permite o resgate das informações agrupadas, favorecendo e potencializando a realização das análises.

Na figura 4 é apresentada uma estrutura para auxiliar na classificação das informações pelo analista, ou seja, o analista ao acessar o sistema verifica as informações alimentadas e realiza a classificação e análise a partir da pré-classificação. Por exemplo, se o sistema foi planejado para comportar informações relativas as 5 forças competitivas (PORTER, 1991) e, quando alimentada, a informação foi pré-classificada como um ponto forte dentro de uma das forças competitivas, por exemplo, Fornecedor, ao se resgatar as informações para

<sup>4</sup> [www-306.ibm.com/software](http://www-306.ibm.com/software), acesso em 10.09.2004.

<sup>5</sup> [www.inext.com.br](http://www.inext.com.br), acesso em 15.10.2004.

<sup>6</sup> [www.leximine.com](http://www.leximine.com), acesso em 15.10.2004.

<sup>7</sup> [www.snowball.tartarus.org](http://www.snowball.tartarus.org), acesso em 10.09.2004.

<sup>8</sup> A bibliometria é o método quantitativo e estatístico utilizado no controle e avaliação da comunicação científica e

classificação e análise, o analista, dentro do campo “Fornecedor”, encontrará todas as informações alimentadas sobre o mesmo e, neste momento, poderá aprofundar na classificação, ou seja, avaliará se a informação está relacionada com a sensibilidade ao preço, integração a jusante, Nível de Informação<sup>9</sup>, importância do volume para compra ou outras.

O analista poderá realizar sua análise, sobre cada informação, descrevendo suas considerações ao lado da tela pós-classificação. Na Figura 4, Informação para Análise, ainda se observa que o analista tem a opção de resgatar as informações para classificação sobre outras metodologias de análise estratégica, basta que o sistema seja estruturado para possibilitar tal análise.

CLASSIFICAÇÃO DAS INFORMAÇÕES						
ANÁLISE ESTRUTURAL	AGENTE	SWOT	REGULAMENTOS	OBJETIVOS	MACRO AMBIENTE	ANÁLISE AMBIENTAL
Produto						
Micr. Ambiente						
<b>CLASSIFICAÇÃO</b>						
<b>Poder do Fornecedor</b>	<b>Descrição</b>					
Sensibilidade ao preço						
Integração para frente						
Nível de Informação						
Importância do Vol. Compra						
<b>Poder do Revendedor</b>	<b>Descrição</b>					
Sensibilidade ao preço						
Integração para frente						
Nível de Informação						
Importância do Vol. Compra						
<b>Poder do Entrante</b>	<b>Descrição</b>					
Exigência de capital						
Economia de Escala						
Vantagem de Custo						
Diferenciação do Produto						
Acesso canais Distribuição						
Barreiras Governamentais						
Retalhista à Entrada						
Custo de Mudança						
<b>Poder dos Distribuidores</b>	<b>Descrição</b>					
Conc. De Vendedores						
Diferenciação do Produto						
Excesso de capacidade						
Barreiras de Saída						
Condição de Custo						
Valor Adicionado						
Crescimento do Ramo de Neg.						
<b>Poder do Substituto</b>	<b>Descrição</b>					
Preço relativo						
Diferenciado						
Custo da Mudança						
Propensão do Cliente a Subst.						

Figura 4 – Informação para Análise

## 2.6 Formatação de produtos

Como as informações foram individualmente classificadas e comentadas pelo analista, quando no seu resgate para formatação de relatórios estas estarão tratadas e agrupadas, o que permitirá a recuperação na forma de relatórios estruturados, de acordo com os critérios de classificação realizados.

Na figura 5 - Cruzamento entre Ferramentas e Métodos Analíticos, pode se observar que o especialista tem a opção de realizar a análise cruzada entre os diferentes tipos de métodos analíticos contra as ferramentas de planejamento utilizadas para o armazenamento estruturado das informações.

<sup>9</sup> Nível de informação é considerado o quanto o fornecedor conhece da indústria a qual ele fornece e, através destes

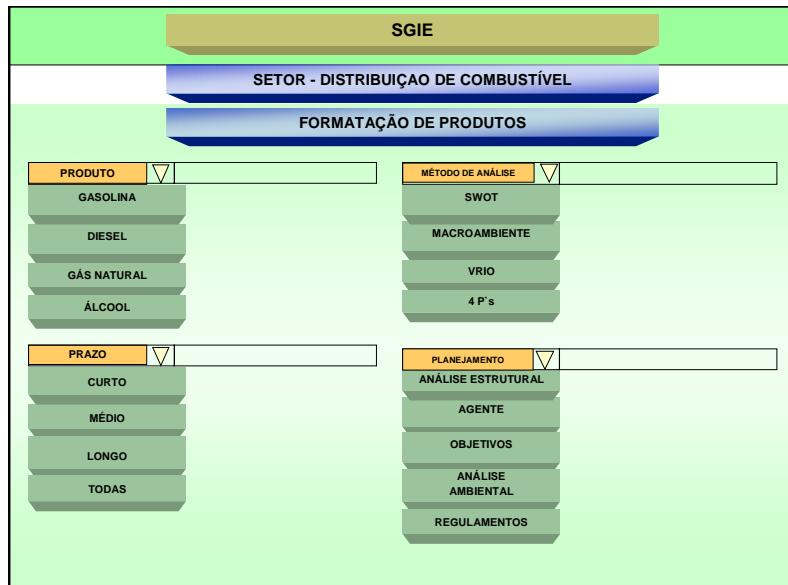


Figura 5 – Cruzamento entre Ferramentas e Métodos Analíticos

Depois de definido o cruzamento desejado pelo especialista, o mesmo poderá recuperar as informações na forma de *frameworks* que facilitarão a formatação de produtos, proporcionando a avaliação do ambiente de forma estruturada e relativa no tempo, pois os *frameworks* podem ser formatados tomando como base informações relativas a um dado período, ou períodos específicos a um dado evento, permitindo a avaliação de tendências provenientes de mutações do ambiente competitivo. As figuras 6 - Cruzamento entre o SWOT e Forças Competitivas e 7 - Cruzamento entre Forças do Macro-ambiente e Agentes do Setor são exemplos de resgates estruturados de informações.

Análise Estrutural		Análise Organizacional		Análise do Ambiente	
		Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Fornecedor	Sensibilidade Ao Preço				
	Integração para Frente				
	Nível de Informação				
	Import. Vol. Compra				
Revendedor	Sensibilidade ao preço				
	Integração para frente				
	Nível de Informação				
	Importância do Vol. Compra				
	Custo da Mudança				
	Pull				
	Impacto da Qualidade				
Entrante	Lucro dos Clientes				
	Diferenc. Produto				
	Identif. Marca				
	Incentivo Decisores				
Substituto	Preço relativo				
	Diferenciação				
	Custo da Mudança				
	Propensão do Cliente a Subst.				
Distribuidor	Exigência de capital				
	Economia de Escala				
	Vantagem de Custo				
	Diferenciação de Produto				
	Acesso canais Distribuição				
	Barreiras Governamentais				
	Retaliação à Entrada				
Concorr. Interna	Custo de Mudança				
	Conc. De Vendedores				
	Diferenciação de Produto				
	Excesso de capacidade				
	Barreiras de Saída				
	Condição de Custo				
Concorr. Externa	Valor Adicionado				
	Crescimento do Ramo de Neg.				

Figura 6 – Cruzamento entre o SWOT e Forças Competitivas

ANÁLISE DO MACRO - AMBIENTE		AGENTES				
		Produtores	Distribuidores	Revendedores	Consumidores	Sindicatos de Classe
Economia	Reivindicações Salariais da Classe					
	Variação do Câmbio					
	Congelamento de Preços (Determinação Governamental)					
	Incentivos Governamentais					
	Elevação de Impostos					
	Redução de Impostos					
	Excesso de Produto					
	Queda no preço dos substitutos					
	Falta de produto					
	Novas Reservas Nacionais					
	Queda da Produção					
	Desastres Internos					
	Desastres Externos					
	Outros					
Sociedade	Pressões por Preços					
	Boicote ao Consumo					
	Reivindicações para Redução de Consumo					
	Pressões para Encerramento da Produção					
	Indenizações por Contaminações					
	Incentivo aos Substitutos					
	Outros					
Tecnologia	Novas Tecnologias de Fabricação					
	Produtos Substitutos					
	Novos Aditivos Industriais					
	Novas Aplicações					
	Excesso de Demanda					
	Demandas Internacionais					
	Preços					
M. Ambiente	Outros					
	Barreiras ao uso do Produto					
	Restrições à novas instalações					
	Geração de Resíduos					
	Restrições ao Uso de Matéria Prima					
	Eficiência no Uso					
	Deficiências					
Política	Outros					
	Mudança no Governo (Nacional)					
	Barreiras Estaduais ou Municipais					
	Abertura de Mercados Internacionais					
	Barreiras Internacionais					
	Novos Regulamentos por Órgãos Governamentais					
	Outros					

Figura 7 – Cruzamento entre Forças do Macro-ambiente e Agentes do Setor

## 2.7 Reavaliação estratégica

Depois de analisada e transformada a informação em conhecimento, faz-se necessária sua disseminação para as partes interessadas, objetivando a tomada de decisão. Em adição, a administração deve receber uma série de relatórios ou sínteses que cubram os seguintes tipos de informação: Prospecção das estratégias do concorrente; Relatórios periódicos sobre as ações do concorrente; Atividades e tendências da concorrência e do ambiente; Base de casos de pesquisa dos competidores; e, outros itens de interesse dos agentes do setor ou do ambiente competitivo (MORRIS, 1999). Os líderes ou gestores do sistema devem verificar se o conhecimento está sendo disseminado como recurso e direcionado para pessoas autorizadas a recebê-lo, para que seja possível a re-configuração do posicionamento da organização face aos movimentos ocorridos no ambiente competitivo.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo em questão procurou apresentar uma abordagem para desenvolvimento de um sistema de gestão de informações estratégicas, tomando como base os recursos profissionais da organização, pois é através das funções executadas por eles e das suas inter-relações com o ambiente competitivo, que se encontram grande parte das informações de caráter estratégico, necessárias para o posicionamento tático e estratégico da organização. Além disso, buscou-se a apresentação de uma proposta para sistematização do desenvolvimento do conhecimento organizacional, sobre o ambiente competitivo, através da relação entre os eventos ocorridos no ambiente e das percepções dos profissionais que fazem parte da organização.

Assim, através deste descritivo, pretendeu-se dar ênfase na constituição de um sistema de informações estratégicas, para desenvolvimento e constituição de produtos que auxiliarão a organização na sua atuação no ambiente.

### **REFERÊNCIAS**

- AGUILAR, Francis J. **Scanning the business environment**. New York, NY: Macmillan Co, 1967. 239 p.
- BAIN & COMPANY. Ferramentas para o crescimento. **HSM Management**, São Paulo, n.43, Mar./Abr. 2004.
- BENTO, N. **Development of the Conceptual and Practical Competitive Intelligent System**: To companies that produce herbicide in Brazil to identify search of competitive advantage and business opportunities. 2000. 126f. .Dissertação (D`etudes Approfondies en Information Scientifique Et Technique Veille Technologique – DEA), Universite Aix-Marseille, Faculté des Sciences et Techniques de St. Jérôme, Marseille, France, 2000.
- CALOF, Jonathan L. Teaching CI: Opportunities and Needs. **Competitive Intelligence Review**, Alexandria, Virginia, v. 2, n.4, Oct./ Dec. 1999.
- CRESPO, R. Comércio entre empresas entra em fase de ajustes. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 16 ago. 2001. Economia.
- DHAR, Vasant; STEIN, Roger. **Seven methods for transforming corporate data into business intelligence**. S.l.: Prentice-Hall. 1997.
- DOU, H. **Veille technologique et compétitive**. Paris: Dunod, 1995, 234p.
- FINE, Charles H. **Mercados em evolução contínua**: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 262p.
- FRIEDMAN, R. Fontes abertas de inteligência. **Military Review**. Washington: 3o trimestre. 1998.
- HAMEL, Gary ; PRAHALAD, K. **Competindo pelo Futuro**: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HERRING, J. P. **Producing CTI that Meets Management Needs and Expectations**. Competitive Technology Intelligence Symposium, Boston, 1997.
- IBM. Utilizando o Intelligent Miner para dados. Disponível em <http://www-306.ibm.com/software/data/iminer/library-v81.html>. Acesso em: 10 setembro 2004.
- IMPARATO, N. ; HARARI, O. **A grande Virada**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- INTEXT MINING. Descoberta do conhecimento em texto. Disponível em: <<http://www.intext.com.br/softwares.php>>. Acesso em: 15 outubro 2004.

- KAHANER, Larry. **Competitive Intelligence**: from black ops to boardrooms-how business gather, analyse and use information to succeed in global marketplace. New York: Simon & Schuster, 1996.
- KELLY, K. **Novas regras para uma nova economia**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.
- KUPFER, **Trajetórias de Reestruturação da Indústria Brasileira**. Após Abertura e Estabilização. 1998. 197 f., Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.
- LEIDECKER, Joel; BRUNO, Albert. Identifying and Using the Critical Success Factors. **Long Range Planning**, EUA, v. 17, n. 1, 1984.
- MINSTZBERGER, H.; AHLSTRAND, B. ; LAMPEL, J. **Safari de Estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORRIS, Attaway C. Competitive intelligence. **Competitive Intelligence Review**, Virginia Internal Auditor, v. 56, n. 6, p. 48-54, Dec./99.
- NONAKA I. ; TAKEUCHI H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PORTER, Michael E. **Competição**: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para a análise da Indústria e da concorrência. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PRESCOTT, John E.; SMITH, Daniel C. The largest Survey of Leading Edge: Competitor Intelligence Managers. **Planning Review**, Oxford. v.17. n.3., p. 6-13, May-Jun./ 1989.
- ROCKART, J.F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, Mar-Apr /1979.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1976. 512p.
- SPSS. Predictive Text Analytics. Disponível em <[http://www.spss.com/predictive\\_text\\_analytics/](http://www.spss.com/predictive_text_analytics/)>, Acesso em: 15 outubro 2004
- SNOWBALL. Disponível em <<http://www.snowball.tartarus.org/>> . Acesso em: 10 setembro 2004.
- TEECE, D, PISANO, G, SHUEN, A., Dynamic Capability and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, 509 –533, 1997.
- TYSON, Kirk. **Competition in the 21<sup>st</sup> Century**. Florida: St. Lucie Press. 1997. 196p.

## ABSTRACT

Assessing the external environment is an important component of organizations' survival and to have success. Unfortunately, a huge amount of information must be collected and processed in order to obtain a thorough and comprehensive representation of the environment. Thus, public and private organizations confront with the necessity of identification and grouping information that, when adequately storage, can allow its rescue to formatted strategic reports of industry evolutions, trend and alternative scenery to disclose environment signals and industry opportunities. This paper outlines a conceptual proposition to design a strategic information system, its implementation and benefits that can be obtained to different kind of organization with low implementation cost.

**KEYWORDS:** Strategy Management Information System. Strategy, Information Classify. Environment Scanning. Information Analyze and Information System.