

***A CRIAÇÃO DE UM SISTEMA DE INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA PARA A PIURI CAFFE***

DISCENTES

Ana Paula Barreira Cavalcante

Gisele Schmidt Dias

ORIENTADORA

Profª Elisabeth Gomes

**Rio de Janeiro
2001**

Agradecemos ao Carlos por ter nos recebido tantas
vezes durante o almoço de Domingo para falar
de sua empresa.

ÍNDICE

I.	O ATUAL CONTEXTO DO AMBIENTE DOS NEGÓCIOS	3
II.	UM POUCO DA HISTÓRIA DO CAFÉ	4
III.	A EMPRESA PIURI CAFFE	
III.1.	SUA HISTÓRIA	8
III.2	ANÁLISE ESTRATÉGICA	
	a) A Missão	10
	b) A Visão	10
	c) O Modelo de Michael Porter	10
	c.1) Clientes	11
	Principais Clientes	
	Clientes Potenciais	
	Natureza dos Mercados Alcançados	
	Cliente Preferencial - Dependência	
	c.2) Fornecedores	11
	Fornecedores Atuais - Dependência	
	Fornecedores Potenciais	
	c.3) Concorrentes	12
	Ramo Escolhido	
	Concorrentes Habituais	
	Monitoramento da Concorrência	
	c.4) Novos Entrantes	13
	Identificação	
	Diferenciais quanto a Produtos e Serviços	
	Barreiras de Entrada	
	c.5) Produtos Substitutos	13
	Óbvios	
	Inusitados	
	Vantagens	
	Ameaças	
	c.6) Influência do Governo no Negócio	14
	d) Fatores Críticos do Sucesso	14
	e) Metodologia SWOT	14
IV.	UM SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	
IV.	A Criação de um SIC	15
	a) Objetivo e Relevância	15
	b) Estrutura	15
	c) Identificação das Necessidades de Informações	16
	d) Coleta e Classificação das Informações	17
	e) Tratamento das Informações	19
	f) Análise das Informações	20
	g) Disseminação das Informações	20
	h) Avaliação dos Resultados	21
	i) Cronograma de Implantação	21
V.	Bibliografia	22
VI	Anexos	23

I. ATUAL CONTEXTO DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

O nosso mundo parece mudado. Parece não, está. Vivemos dias difíceis e novos. Vemos coisas que nossos avós não conseguiriam imaginar. A modernidade trouxe milhares de novas possibilidades – e problemas. A globalização não é só uma palavra bonita na boca de todos e sim uma cruel realidade. Pessoas protestam, outras festejam e outras – pasmem – nem percebem o que está acontecendo. Mas o que está acontecendo?

Os computadores chegaram de mansinho e foram permeando a nossa vida. As tecnologias de comunicação e informação deixaram de ser apenas condutores de notícias para serem parte integrante e imprescindível de nosso dia a dia. Hoje, é difícil para muitas pessoas imaginarem-se sem fax, telefone celular, e-mail. Isso para citar apenas algumas coisas. A praticidade gerada por essas novidades tecnológicas atrai pessoas que não têm tempo a perder. E o tempo dilui-se, tanto como o espaço. Aproximamo-nos do mundo com a internet, eliminamos fronteiras. É a tal da globalização. Com isso a economia mudou. Os negócios mudaram. Nós mudamos. Competir tornou-se mais importante e mais difícil. Num piscar de olhos sabemos o que acontece do outro lado do mundo. E mais: podemos comprar, falar, interagir com ele. Isso é fantástico para um jovem que está descobrindo o mundo e a vida, mas muito complicado para uma empresa. Como competir com o mundo todo? O que é preciso mudar? O que é preciso saber? Saber. Percebemos agora que essa é a chave. Talvez sempre soubéssemos, mas era muito mais intuitivo. Algo do tipo: “Se eu contar tudo que sei, vou perder a utilidade”. Hoje a visão é outra. Compartilhar é a missão dos que querem sobreviver. E aprender, aprender, sempre. Precisamos estar abertos, dispostos e humildes.

Informação é uma coisa muito valiosa, mas se não soubermos o que fazer com ela não adianta. Passamos então a trabalhar melhor as informações, armazená-las, sistematizá-las, estimular sua fluidez. E, acima de tudo, valorizar quem as detêm. E quem as detêm? Gente, o lado humano do negócio.

Pois bem, seja bem vindo à **Sociedade do Conhecimento**. A era que valoriza O conhecimento e percebe, finalmente, o valor do humano se sobrepondo às máquinas.

E, nessa nova sociedade em que, inegavelmente, estamos inseridos, pratica-se a Inteligência Competitiva que Larry Kahaner, em seu livro *Competitive Intelligence*¹, define:

“ Inteligência Competitiva é um processo de coleta sistemática e ética de informações sobre as atividades de seus concorrentes e sobre as tendências gerais dos ambientes de negócios, com o objetivo de aperfeiçoamento da posição competitiva da sua empresa. “

¹ KAHANER, 1998

A utilização do processo de IC nas empresas apresenta dois focos principais. Por um lado, um caráter defensivo e por outro, um caráter proativo. Esse último permite à empresa antecipar-se aos movimentos do ambiente concorrencial e mudanças no macroambiente, tornando-se mais competitiva e preparada para atuar na nova economia.

Do ponto de vista defensivo, a empresa passa a responder mais rapidamente às ações dos concorrentes, clientes, fornecedores, cafeicultores, governo, etc.

Do ponto de vista da proatividade, percebe-se sua importância constatando-se o atual ambiente de negócios. Num mundo em que (1) a competição atual e potencial são crescentes; (2) os consumidores são cada vez mais exigentes; (3) a informação trafega de forma veloz e a baixo custo; (4) as empresas estão constantemente se reinventando; (5) fusões e aquisições fazem parte do nosso dia a dia; (6) o ciclo de vida dos produtos está encurtando e (7) mais e mais produtos se tornam “commodities”, uma área produtora de informações é vital. Sua criação e instalação torna-se imprescindível para que a empresa apresente vantagens competitivas ou, ao menos, mantenha o seu “market-share” atual.

Citando BATELMAN & SNELL, “a empresa existe em seu **ambiente competitivo**, que é composto da empresa e de seus concorrentes, fornecedores, consumidores, novos entrantes e substitutos. Em um nível mais geral está o **macroambiente**, que inclui o ambiente político, as condições econômicas e outros fatores fundamentais que geralmente afetam as organizações”.²

Para auxiliar a PIURI Caffé a ficar atenta a esses fatores e ganhar vantagem competitiva no mercado é necessária a criação de um sistema de inteligência competitiva que identifique as necessidades de informação da empresa, as colete, as trate, analise e dissemine para auxiliar numa tomada de decisão. Mas antes de detalharmos o projeto precisamos conhecer um pouco mais do nosso produto: o café!

II. UM POUCO DA HISTÓRIA DO CAFÉ

O café, bebida saborosa e aromática, com propriedades tonificantes, sempre provocou paixões e controvérsias.

O café é uma planta nativa da Etiópia, país do continente africano. Estima-se que seja conhecida há mil anos no Oriente Médio, especialmente na região de Kafa, daí, certamente o nome “café”.

São várias as teorias a respeito do descobrimento do café, mas o que realmente é certo, é que foi descoberto no Yêmen, Arábia. Pastores de cabras foram os primeiros a perceber os benefícios do café. Observavam que as cabras que comiam daquela pequena cereja (fruto do café), tornavam-se mais espertas e resistentes. No início, o café foi utilizado como alimento, logo passou a vinho, artigo medicinal e finalmente teve seu reconhecimento como uma bebida.

² BATELMAN & SNELL, 1998

Assim, os árabes foram os primeiros a cultivar o café (daí *coffea arabica* - nome científico de uma das mais importantes espécies do café). Também foram os primeiros a beber o café - em vez de comer ou mascar, como os pioneiros.

A primeira máquina de café expresso foi inventada em meados do século XIX na França e foi exibida na exposição de Paris em 1855. Este equipamento foi adaptado pelos italianos, que o aprimorou. Após a Segunda Guerra, Giovanni Gaggia inventou o modelo onde a água passa pelo café com pressão obtida através de uma bomba de pistão acionado pela força das mãos. Posteriormente foram introduzidas as bombas hidráulicas.

Atualmente o processo pode ser totalmente automatizado e inclui haste para aquecimento de leite a vapor e saída para água quente, além de uma série de cafeteiras expressas de uso doméstico. Em todas elas o efeito é o mesmo: água quente é forçada a passar rapidamente sob pressão pelo café moído, diretamente para a xícara, havendo a máxima extração de sabor e aroma com maior concentração da bebida, mas impedindo a extração de componentes indesejáveis.

CLASSIFICAÇÃO

O café é classificado pelo sabor da bebida e pelo tipo físico dos grãos. A espécie arábica pode ter diversos sabores de bebida. As bebidas padrões são: Mole, Dura, Riada, Rio e Rio Zona. Cada sabor de bebida tem suas próprias características:

- Mole: gosto suave, agradável e adocicado.
- Dura: áspero e adstringente (sensação de secura na boca).
- Riada: gosto ligeiramente químico, que lembra ao iodo.
- Rio: gosto mais acentuado da bebida riada.
- Rio Zona: apresenta o forte gosto químico das bebidas riada e rio, aproximando-se ao sabor de remédio.

O café é uma bebida que admite uma infinidade de sabores e aromas. Conhecer os fatores que influenciam a bebida é uma arte que estimula tanto os próprios produtores quanto os melhores degustadores de café.

A altitude da lavoura (quanto mais elevada mais refinada é a bebida), o clima da região (deve ser moderado e seco na época da colheita), a localização da lavoura e sua orientação (quanto mais sol e ventos moderado receber, melhor é o café), o tipo de colheita (colher somente os frutos maduros, dá mais homogeneidade ao lote e mais qualidade à bebida) e a forma de preparação são os fatores que mais influenciam a bebida.

A classificação do café cru é feita também pelo tipo dos grãos, seu tamanho e pela quantidade de grãos mal formados ou defeituosos que um lote pode ter. Dessa forma, a classificação por tamanho dos grãos é feita por peneiras, sendo que os menores grãos constituem a peneira 8 e os maiores grãos constituem a peneira 17/20, que são os mais valorizados pelo tamanho.

Os defeitos dos grãos podem ser de natureza intrínseca (preto, ardido, verde, chocho, mal granado, quebrado e os brocados) ou de natureza extrínseca (coco, marinheiro, casca, paus e pedras); os mais prejudiciais à bebida são os pretos, verdes e ardidos que não devem existir nos lotes para a indústria em quantidade superior a - 15%, sob pena de produzir uma bebida de qualidade inferior.

Por outro lado, para o degustador e preparador de café é importantíssimo conhecer e saber sentir as características principais da bebida: doçura, acidez, amargor, corpo e aroma.

- **Doçura**

Os cafés mais finos apresentam um sabor adocicado que permite que sejam bebidos sem adição de açúcar. Os cafés podem ter doçura variando de nula (sem doçura) até doçura muito boa. Cafés preparados com excesso de grãos verdes, pretos ou ardidos, não apresentam doçura perceptível.

- **Amargor**

É o gosto produzido pela cafeína e deve ser leve ou equilibrado nos cafés de melhor qualidade. Amargor forte ou muito forte, que molestam a garganta, são provenientes de cafés inferiores e também de uma torra muito acentuada (escura) ou de um tempo excessivo de contacto da água com o pó de café (moagem fina).

- **Acidez**

É a sensação obtida na parte lateral da língua e pode ser bastante desejável no café, especialmente em mercados europeus (Alemanha). O café colombiano é valorizado naqueles mercados por uma intensa acidez. No Brasil, os cafés são pouco ácidos e os cafés do Sul de Minas são os que tem maior acidez. Os da Mogiana (SP) e cerrado mineiro caracterizam-se por uma leve acidez.

- **Corpo**

É uma sensação na boca causada por uma persistência no paladar e que enriquece a bebida do café. Um café pode ser sem corpo, corpo regular ou encorpado, dependendo do seu tipo.

- **Aroma**

São os elementos perceptíveis através do olfato. A sensibilidade ao aroma está muito relacionada com a experiência do degustador. A maior acidez do café permite maior percepção do aroma. Os aromas podem ser: frutado, florado, achocolatado, semelhante ao pão torrado ou outros. Cafés de boa qualidade detêm aroma pronunciado e na sua preparação exala um perfume.

BLEND

O blend é que caracteriza a qualidade do café!

Cada tipo de café tem atributos especiais cuja combinação resulta numa composição balanceada das melhores qualidades. A arte de fazer um blend é a combinação de cafés de diferentes origens, com características complementares - acidez com doçura, muito encorpado com pouco corpo, torra clara e torra escura- de tal forma que as melhores qualidades de sabor, aroma, corpo e aparência produzam uma bebida deliciosa.

Indústrias de café possuem seus próprios blends. O grande desafio das indústrias é manter sempre o mesmo blend. Blend é o grande segredo industrial até porque os consumidores são fieis ao sabor de determinada marca. Na indústria, o blend do café é feito com os grãos crus. No entanto, o consumidor pode compor o seu blend com grãos de café torrado, em lojas especializadas.

ALTERNATIVAS PARA A DEGUSTAÇÃO DO CAFÉ EXPRESSO

Existem diferentes formas de se degustar um café expresso, dentre elas:

curto - é um expresso que tem menor volume de água, em torno de 35 ml ou meia xícara, resultando num café mais concentrado por que contém os componentes da primeira extração.

carioca - deve-se diluir o café expresso. Para isto temos duas formas: colocar café até a metade da xícara e completar com água quente, ou desprezar a primeira parte do café expresso, que tem a maior concentração e depois preencher a xícara com o café mais diluído.

com creme chantilly - o creme é feito com creme de leite gelado e aerado (incorporação de ar resultando numa consistência firme). Pode ser preparado em garrafas específicas para chantilly ou em máquinas apropriadas para este creme, porém estas máquinas são utilizadas para volumes maiores.

cappuccino - é necessário esquentar o leite no vapor a ponto de fazer espuma. Importante! Despreze as primeiras gotas de água que saem do tubo de vapor, porque podem passar odor para o leite e também pode entrar leite na caldeira. O cappuccino é preparado com leite, café, chocolate em pó, canela e coberto com chantilly. Tire o café expresso, adicione a espuma do leite, em seguida, polvilhe chocolate em pó, cubra com chantilly e polvilhe canela. É servido em xícaras de 100 ml devido ao seu volume.

moka - colocamos uma colher de sopa de chocolate em pó na xícara, acrescente o café expresso normal, mexa e complete com o leite, para em seguida adoçar a gosto e aplicar o chanthilly.

III. A EMPRESA PIURI CAFFE

1. SUA HISTÓRIA

Em 1989, Carlos trabalhava numa torrefadora de café cuja matriz era em São Paulo. Após ter colaborado na instalação de uma filial na cidade do Rio de Janeiro, passou a supervisionar e avaliar o grau de satisfação dos clientes da empresa. Sua função exigia elaboração de relatórios à matriz, onde registrava as constantes visitas aos clientes, percepção de suas expectativas e a forma encontrada para a resolução de problemas, dentre esses, o principal - treinamento daqueles que manuseavam as máquinas pois a correta utilização dos equipamentos permitia um melhor aproveitamento e qualidade do produto consumido – café em grão torrado.

Carlos e outros funcionários da torrefadora, insatisfeitos com seus salários defasados pela galopante inflação da época, foram demitidos pela administração da empresa após uma reunião de reivindicação de reajuste salarial.

Recém casado e desempregado, Carlos, enquanto procurava trabalho, passou a refletir sobre sua experiência passada, principalmente, no tanto que ouvira dos clientes quando os visitava.

Concluiu que para o dono de um bar, restaurante, delicatessen, loja de conveniência, etc, servir café expresso em seu estabelecimento comercial era uma grande “dor de cabeça”, pois que seus fornecedores não se falavam – o que vendia ou alugava a máquina para café expresso não era o mesmo que fornecia o café em grão torrado . Caso o equipamento não extraísse um café de aroma e sabor desejável, de quem era a culpa? Da máquina ou do café? Quem devia chamar, o representante do equipamento ou da torrefadora? Normalmente, solicitava-se a visita de ambos e tinha-se como resposta que a causa do problema era do outro.

Carlos pensou: **Por que não oferecer ao cliente uma solução completa?** – instalação da máquina para café expresso, manutenção do equipamento 24 horas, arcando com os custos de reposição das peças que se fizessem necessárias, fornecimento de café em grão próprio para a máquina, açúcar, adoçante, descartáveis, treinamento constante dos que lidavam com o equipamento e controle de estoque visando a não falta de produtos. O custo da prestação dos serviços seria um percentual sobre as vendas.

Procurou seu primeiro pretenso cliente. A receptividade foi excelente. Após os cálculos, o cliente percebeu que teria um lucro líquido bastante satisfatório por café vendido e nele não mais estava incluída a dor de cabeça com fornecedores. Surgira, então, sua primeira empresa, formada, inicialmente, pelos funcionários que foram demitidos da torrefadora onde trabalhavam.

Como à época as máquinas para café expresso não eram automáticas e não dispunham de contadores da quantidade de xícaras de café extraído, a cobrança era feita por quilo de café fornecido (para cada quilo de café pode-se extrair de 120 a 150 xícaras). Mais tarde, com equipamentos mais modernos, automáticos e com contadores acoplados, a cobrança passou a ser feita pela aferição mensal dos contadores.

Com o passar do tempo, em função de divergências sobre a filosofia de trabalho a ser adotada e a convicção de que cada vez mais o cliente e o consumidor final deveriam ter soluções completas para poder degustar um excelente café expresso, foi, então, criada, em setembro de 1994, a **PIURI CAFFE** constituída com 2 sócios: Carlos Ricardo Schmidt Dias e seu irmão, Paulo Luís Schmidt Dias. A empresa hoje tem sede na Rua Capitão Félix, 110 – Galeria 4 – Loja 10 (CADEG), no bairro Benfica – Rio de Janeiro.

Atuando em comércio e serviços, a **PURI CAFFE** está dentre as primeiras empresas que atuam no mercado e, hoje, lidera o ramo de máquinas automáticas para café expresso no estado do Rio de Janeiro.

Possuindo pessoal treinado, equipamentos automáticos, café em grão com blend especial para café expresso e descartáveis apropriados para o consumo da bebida, no ano de 2000 teve um faturamento bruto entre R\$ 500 mil e R\$ 1 milhão, o que representou um crescimento de 8% em relação ao ano de 1999. Para o ano de 2001, projeta-se um incremento de 10%.

Os fatores que determinam a qualidade dos seus produtos e serviços são:

- a) Padrão do grão do café - a empresa possui café em grão com marca própria – **PIURI CAFFE**, mediante desenvolvimento do seu próprio “blend”. A produção (torra e embalagem) é terceirizada e feita pela Coqueiral Torrefadora de Café Ltda., localizada no Município de Rosário de Limeira – MG.
- b) Tecnologia de ponta em máquinas automáticas.
- c) Atenção às variações e exigências do mercado fornecedor e/ou consumidor.

A **PIURI CAFFE** tem site www.piuricaffe.com.br, com o propósito de propagar sua prestação de serviços.

Considerando toda essa trajetória que une percepção das necessidades de mercado e capacidade de inovar e empreender, percebemos a necessidade de desenhar um sistema de inteligência competitiva para a empresa, pois com isso ela se manterá informada e se antecipará às ações dos concorrentes – principal característica do estilo administrativo dos sócios conforme percebido nas entrevistas feitas na empresa.

2. ANÁLISE ESTRATÉGICA

a) A Missão

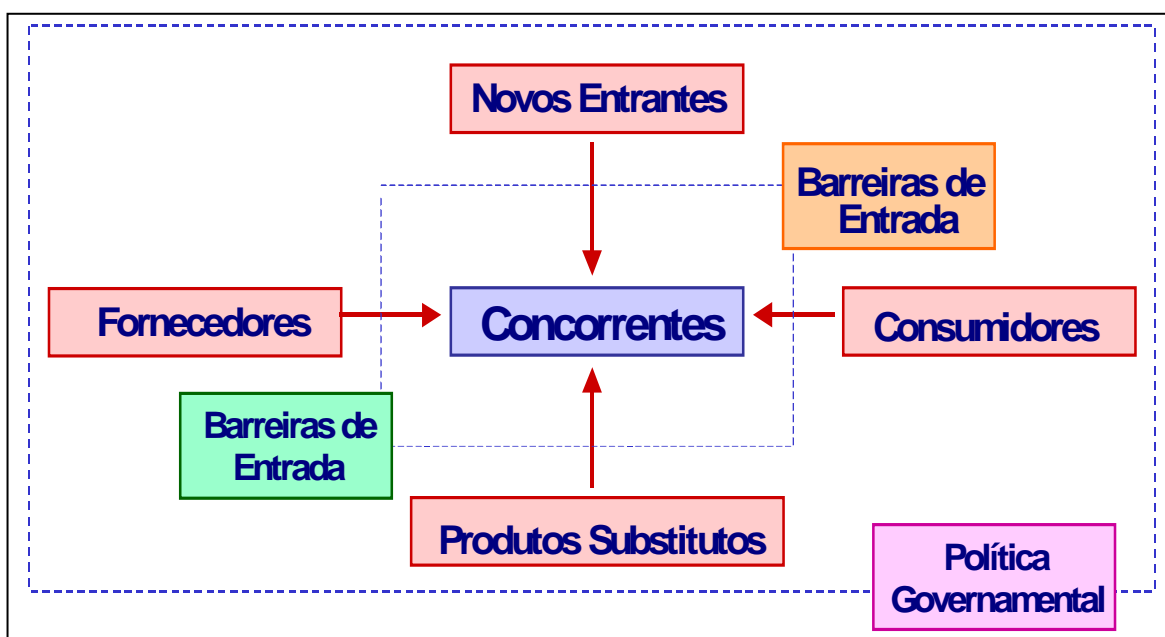
Criar soluções para oferecer ao consumidor final o melhor café expresso.

b) A Visão

Ser referência em soluções para café expresso até o ano de 2010.

c) O Modelo das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter

Segundo o modelo, proposto por Michael Porter em 1983, onde é possível avaliar a participação de concorrentes e concorrentes potenciais e definir o papel de cada ator do negócio no mercado, a fim de perceber o poder de negociação deles e o grau de dependência que cada um exerce na empresa, analisou-se as principais entidades que influenciam o negócio da **PIURI CAFFÉ**, de forma a se ter um diagnóstico da empresa e perceber sua situação atual, conforme itens abaixo.



Modelo das Cinco Forças Competitivas. Michael E. Porter, 1983.

c.1) Clientes

São os que compram os produtos ou serviços fornecidos pela empresa. No caso da **PIURI CAFFE**, os clientes do negócio são intermediários (bares, lanchonetes, restaurantes e empresas) pois compram matérias-primas (grão de café), produtos (máquinas) ou serviços (manutenção) para depois os vender a um cliente final – pessoas físicas que apreciam café expresso e outras bebidas quentes solúveis.

➤ Principais Clientes

Empresas / Setor	% de Faturamento Anual
Privado	65%
Público (Marinha do Brasil)	35%

➤ Clientes Potenciais

- aqueles que ainda não migraram para o café expresso; e
- aqueles que apreciam café expresso e não conhecem a marca **PIURI CAFFE**.

➤ Natureza dos Mercados Alcançados

Atua no estado do Rio de Janeiro, principalmente no chamado “Grande Rio”. Dentro da cidade do Rio de Janeiro sua atuação é mais percebida no zona sul. Por ora, não pretende alcançar outros mercados.

➤ Cliente Preferencial e Dependência

Marinha do Brasil, sua dependência é de 35% do faturamento anual da empresa.

c.2) Fornecedores

As organizações devem adquirir recursos de seus ambientes e convertê-los em produtos para serem vendidos. Todo negócio deve obter mão de obra, matéria-prima e capital. Nesse contexto listamos abaixo os principais fornecedores da empresa.

➤ Fornecedores Atuais e Dependência

Seus principais fornecedores são:

- Torrefadora de café;
- Importadora de máquinas automáticas para café expresso;
- Fabricante de sachê de açúcar;
- Fabricante de descartáveis (copinhos e palhetas para mistura)

A maior dependência no negócio é observada com 2 fornecedores - Torrefadora de Café e Importadora de Máquinas Automáticas para Café Expresso. A empresa consegue trocar com rapidez seus fornecedores, acreditando manter o nível de qualidade dos suprimentos.

📌 Fornecedores Potenciais

A empresa está sempre atenta às novas tecnologias e potenciais fornecedores.

c.3) Concorrentes

Os concorrentes usam diferentes táticas para obter vantagem sobre os rivais. É preciso identificá-los e perceber qual é o papel deles no mercado. A **PIURI CAFFE** já praticou concorrência fraca, média e, atualmente, realiza concorrência intensa, preocupando-se intensamente em monitorar os concorrentes.

📌 Concorrentes Habituais

- Café comum (coador, por tradição)
- Café solúvel (Nescafé tradicional ou com leite diet, cappucino, etc.)
- Café em sachê
- Outros fornecedores de café expresso. No Estado do Rio de Janeiro, são ao todo 12; sendo que 5 praticam intensa concorrência, são eles:

Empresa	Atuação / Estados Brasil
Cremex	Rio de Janeiro e São Paulo
Astória	Rio de Janeiro e São Paulo
RVS	Rio de Janeiro e São Paulo
Italian Coffe	Brasil
Lavazza	Brasil

📌 Monitoramento da Concorrência

A empresa costuma monitorar seus concorrentes através de:

- contatos pessoais com dirigentes das empresas concorrentes;
- contatos com os clientes;
- participação em feiras, exposições, seminários e congressos;
- contatos com os fornecedores

c.4) Novos Entrantes

Os novos entrantes em um setor competem com as empresas já estabelecidas, como é o caso da empresa. Porém eles são facilmente identificados, visto que os próprios clientes do negócio, por fidelidade a **PIURI CAFFE**, comentam cada novo assédio que sofrem.

➤ Diferenciais Quanto a Produtos e Serviços

- a) Café em grão torrado próprio; e
- b) Assistência técnica 24 horas.

➤ Barreiras de Entrada

Embora o investimento inicial não seja alto – de R\$ 10 a R\$ 20 mil, uma das maiores barreiras de entrada ao negócio é a burocracia existente para se retirar o alvará de funcionamento. Em seguida, temos: (1) o relacionamento mantido pela **PIURI CAFFE** com os clientes e (2) a qualidade dos serviços prestados, principalmente quanto a assistência técnica dada às máquinas automáticas.

c.5) Produtos Substitutos

Os avanços tecnológicos conduzem ao desenvolvimento de substitutos para os produtos existentes, ficando claro que é necessário estar atento a eles também, sem subestimar seu potencial. A **PIURI CAFFE** identificou os seguintes produtos substitutos:

➤ Óbvios

Bebidas solúveis – café, chás, leite e chocolate

➤ Inusitados

Bebidas em tabletes – café, chás, leite e chocolate

Tanto em relação aos produtos óbvios quanto aos inusitados, as vantagens que os substitutos exploram é a praticidade e economia.

Considerando-se que a entrada das bebidas em tabletes no mercado é questão futurista e requer mudança radical de cultura/comportamento tradicional, a maior ameaça atual é em relação aos produtos substitutos óbvios – bebidas solúveis, principalmente chás, leite e chocolate, pois o café solúvel, embora no mercado há bastante tempo, não emplaca no gosto da maioria dos consumidores finais pelo sabor não igualável ao café em pó ou grão torrado.

A empresa **PIURI CAFFE**, atenta à demanda de consumo, já incorporou em seus produtos ofertados as bebidas solúveis – chás, leite e chocolate, mantendo o café líquido extraído do grão torrado.

c.6) Influência do Governo no Negócio

Há forte influência do Governo no negócio, pois dele depende a flutuação cambial - impostos e taxas para importação das máquinas automáticas para café expresso, bem como a cotação da compra/venda do café em grão.

d) Fatores Críticos do Sucesso

Tecnologia, Experiência, Assistência Técnica, Qualidade e Relacionamento.

e) Metodologia SWOT

Utilizada para realizar análises internas e externas da empresa, considera quatro etapas: análise do ambiente interno da organização, focando os pontos fortes e fracos; análise do ambiente externo da organização, focando as oportunidades e ameaças; análise da combinação entre os pontos levantados; desenvolvimento de estratégias para estas combinações que pareçam ser de grande importância para a organização. Com ela identifica-se o que pode ser explorado, como transformar ameaças em oportunidades, fraquezas em força e como defender-se das ameaças e fraquezas.

De acordo com a metodologia SWOT, a **PIURI CAFFE** apresenta as seguintes:

- Forças – ter marca própria de café em grão torrado, estar sempre atenta às novas tecnologias, ser considerada como a melhor em assistência técnica em máquinas automáticas para café expresso no mercado em que atua e manter ótimo relacionamento com clientes e fornecedores.
- Fraquezas – mão de obra não qualificada/especializada em seu quadro de pessoal e falta de capital para investimentos pretendidos, principalmente instalação da sua própria torrefadora.
- Oportunidades – atender recente demanda de seus consumidores – bebidas solúveis quentes – chás, leite e chocolate (transformação das ameaças em oportunidades).

- ❑ Ameaças – não atender exigências do mercado - bebidas quentes solúveis (chás, leite e chocolate) e manter dependência de 35% do faturamento anual em um único cliente.

IV. SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

a) Objetivo e Relevância

A criação de um sistema de Inteligência Competitiva na **PIURI CAFFE** tem por objetivo monitorar, de forma constante, o ambiente do negócio da empresa, principalmente, o comportamento da concorrência e necessidades/preferências dos consumidores de café expresso e bebidas quentes solúveis.

Com um Sistema de Inteligência Competitiva, a **PIURI CAFFE** poderá identificar:

- a) a performance/expansão dos principais concorrentes;
- b) a entrada de novos concorrentes (quais? onde?);
- c) os produtos e serviços oferecidos pela concorrência;
- d) os lançamentos/modismos nacionais e estrangeiros (antecipar-se ao mercado);
- e) as preferências de clientes atuais/potenciais (como aproveitá-las?);
- f) as necessidades de clientes atuais/potenciais (como atendê-las?);
- g) as variações no cultivo da cultura do café (preocupação em manter seu blend);
- h) os reflexos de medidas governamentais tanto na compra e venda do café, como na importação de máquinas automáticas para café expresso; e
- i) o contexto de mercado café expresso x PIURI CAFFE.

b) Estrutura

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, consideramos que somente um analista de informação será suficiente. Este deve manter um bom relacionamento com o principal responsável pela empresa e ter fácil acesso ao mesmo (sem intermediários).

É desejável que este analista tenha as seguintes características:

- facilidade de relacionamento interpessoal;
- comportamento ético;
- criatividade;
- determinação;
- aptidões para entrevistar e redigir;
- habilidade analítica na determinação do que é importante, porque é importante e quando é importante;
- compreensão das metodologias científicas de análise;
- facilidade para o aprendizado independente;
- reflexão linear e em padrões, vasto conhecimento geral e curiosidade.

Considerando o tamanho da empresa, o trabalho a ser desenvolvido no sistema de IC pode ser feito fora da empresa, ou à distância, desde que o analista e o principal responsável pela empresa mantenham contato permanente por e-mail, telefone e fax de forma a não deixar ocorrerem falhas na comunicação.

No Anexo 1, apresentamos o Modelo de Projeto de Inteligência Competitiva que responde as seguintes questões: O que? Por que? Como? Onde? Quem? Quando? Quanto? e Quais os produtos finais?

c) Identificação das Necessidades de Informações

A partir das reuniões mantidas com a **PIURI CAFFE**, definimos as necessidades de informações da empresa e concluímos que ela necessita praticar as seguintes vigilâncias e receber as seguintes informações:

Vigilância Social

As tendências sociais implícitas no modo como as pessoas pensam e agem têm grandes implicações para a administração da força de trabalho, as ações corporativas sociais e decisões estratégicas sobre produtos e mercado. No caso da Piuri é importante observar a cultura das espécies de café escolhidas para o blend da marca **PIURI CAFFE** de forma a manter o seu padrão de qualidade, bem como acompanhar se o cultivo é feito com responsabilidade social e ambiental, o que inclui a verificação de uso de agrotóxicos, tipo de fertilizante, rotação/proteção do solo e educação da população local.

Vigilância Tecnológica

Uma empresa não obtém sucesso hoje em dia se não incorporar à sua estratégia as novas tecnologias. Caso não o faça, corre o risco de tornar-se rapidamente obsoleta. A Piuri deve monitorar as informações sobre novas máquinas e tecnologias para o ramo do negócio, pesquisas sobre novos grãos (mais resistentes a pragas, por exemplo) e buscar outras/mais avançadas alternativas de manutenção das máquinas para café expresso.

Vigilância Econômica

O ambiente econômico afeta intensamente a habilidade das empresas operarem de forma eficaz e influencia suas escolhas estratégicas. A **PIURI CAFFE** deve manter-se informada sobre incentivos fiscais e novos financiamentos, performance e ações dos concorrentes, necessidades e preferências dos clientes, situação dos atuais fornecedores e busca de alternativas para novas parcerias com fornecedores e clientes. Entre os produtos finais, sugerimos a elaboração de uma pesquisa de mercado, que justificamos no anexo 2.

Vigilância Política

As políticas do governo impõem limitações estratégicas e geram oportunidades que podem afetar o negócio por meio de taxações, políticas econômicas, regras comerciais, etc. A **PIURI CAFFE** deve estar atenta à leis, editais, decretos e projetos que regulamentem o mercado de cotação do café, bem como de importação e exportação de equipamentos e peças para café expresso.

Na matriz abaixo, identificam-se para quais áreas da empresa as informações coletadas são relevantes

ÁREA DA EMPRESA	CL	FN	PS	NE	CC
Administrativa / Financeira	Q	Q	Q	Q	Q
Comercial	Q	Q	Q	Q	Q
Assistência Técnica	Q	Q			Q

Legenda:

CL	= clientes
FN	= fornecedores
PS	= produtos substitutos
NE	= novos entrantes
CC	= concorrentes
Q	= questão relevante

d) Coleta e Classificação das Informações

As informações podem ser obtidas por diversos meios, tais como:

- Publicações especializadas
- Jornais (Gazeta Mercantil, O Globo, Jornal do Brasil, Valor Econômico, etc.)
- Mercado de máquinas e peças para café expresso
- Cursos técnicos e de especialização para manutenção das máquinas
- Órgãos de defesa do consumidor
- Pesquisa de satisfação do cliente
- Pesquisa de mercado e opinião
- Clipping contratado
- Feiras, seminários, etc.
- EMBRAPA e outros centros de estudo e pesquisa

- Órgãos de classe e cooperativas
- Sites na INTERNET (associações, jornais, concorrentes, fornecedores, etc.)

A seguir, damos alguns exemplos de como seriam coletadas as informações por vigilância, assunto de interesse, origem, estrutura, conteúdo e confiabilidade.

Vigilância: social

Interesse: cultivo do café

Perguntas a serem respondidas: Como se dá a cultura do café? Quais as novidades e tendências dessa cultura?

TÍTULO	ESTRUTURA	CONTEÚDO	CONFIABILIDADE
Revista Especializada	1	1 / 2	3
Pesquisa Contratada	1	1	2 / 3

Vigilância: econômica

Interesse: fornecedores

Perguntas a serem respondidas: Quem são os meus fornecedores? Para quais outras empresas eles fornecem? Qual a situação econômica deles? Quais são os seus planos para o futuro?

TÍTULO	ESTRUTURA	CONTEÚDO	CONFIABILIDADE
WEB	2	1 / 2	1 / 2
Feiras	2	1	2
Revistas Especializadas	1	1 / 2	2 / 3

Vigilância: econômica

Interesse: concorrentes

Perguntas a serem respondidas: Quem é o meu concorrente? O que ele está fazendo? Qual é a sua situação econômica? Quem pode vir a ser meu concorrente? Que ações ele vem tomando?

TÍTULO	ESTRUTURA	CONTEÚDO	CONFIABILIDADE
WEB	2	1 / 2	1 / 2
Feiras	2	1	2
Revistas Especializadas	1	1 / 2	2
Pesquisa Contratada	1	1	3
Clipping Contratado	1	1	3

Vigilância: tecnológica

Interesse: novas máquinas para café expresso

Perguntas a serem respondidas: Quais são as novidades nesse mercado? Novos modelos? Cursos? Peças?

TÍTULO	ESTRUTURA	CONTEÚDO	CONFIABILIDADE
WEB	2	1 / 2	1 / 2
Feiras	2	1	2
Revistas Especializadas	1	1 / 2	2
INPI	1	1	3

Legenda:

Estrutura:	Formal: 1	Informal: 2
Conteúdo:	Primária: 1	Secundária: 2
Confiabilidade:	Alto Risco: 1	
	Confiança subjetiva: 2	
	Altamente confiável: 3	

Outras questões que o SIC irá responder são relacionadas ao cliente (quem é? Está satisfeito? De que ele precisa? Como retê-lo? Como conquistar novos?), quando a pesquisa de mercado sugerida no anexo 2 trará as informações apoiará as tomadas de decisão da empresa. Sugere-se que, numa etapa posterior, estenda-se essa pesquisa para o consumidor direto, ou seja, aqueles que consomem os serviços da **PIURI CAFFE** e não os que consomem café expresso.

e) Tratamento das Informações

A seguir, um exemplo de matriz adotada de como as informações coletadas são processadas e armazenadas, identificando-as quanto ao seu grau de relevância e confiabilidade.

Título	Informação	R	C	Resumo	Descritores
Revista Café Brasil	Matéria e Pesquisa	1	3	Nova tecnologia adotada no cultivo do café	café, cultivo, tecnologia, produção
Jornal Gazeta Mercantil, 11.10.2001	Matéria	1	3	Hábitos e preferências do mercado consumidor de café expresso	café expresso, mercado, consumidor
WEB cafe.com.br	Pesquisa e Indicadores	2	2	O desempenho econômico das maiores empresas de café expresso no Brasil	café expresso, empresas, desempenho

Legenda:

R - Relevância:	
Essencial:	1
Muito relevante:	2
Relevância relativa:	3
Irrelevante:	4

C - Confiabilidade:	
Alto Risco:	1
Confiança subjetiva:	2
Altamente confiável:	3

f) Análise das Informações

Essa etapa é, sem dúvida, a mais crítica de um SIC pois nela o analista avalia a real relevância e credibilidade das informações, valida-as e as interpreta de forma a agregar valor à sua formatação final (resumos qualitativos, planilhas, gráficos e relatórios sucintos) que visa orientar o principal responsável pela empresa em suas tomadas de decisões. O método de avaliação se baseará na experiência que o analista deverá ter sobre o assunto, no bom senso e em seu tino para o negócio. Para melhor desenvolver essas qualidades, recomenda-se uma imersão de pelo menos um mês na empresa, similar aos programas de *shadowing* (onde um estudante vira sombra de um alto executivo com o objetivo de aprender com ele como lidar com as suas atribuições diárias), para que o espírito da **PIURI CAFFÉ** entre em seu sangue e ele adquira intimidade com a cultura da empresa.

g) Disseminação das Informações

De acordo com as entrevistas realizadas com os futuros usuários do sistema determinou-se que a melhor ferramenta de disseminação das informações é um relatório sucinto semanal

que pode ser encaminhado por e-mail. Trimestralmente, é recomendável a elaboração de uma análise do panorama setorial sob forma de relatório impresso.

Sugerimos a adoção de Lotus Notes para facilitar o uso do SIC, pois assim os colaboradores da empresa poderão fazer uso de um banco de dados qualificado e de fácil acesso, além de utilizar a mesma ferramenta para trocar mensagens.

h) Avaliação dos Resultados

É essencial a verificação freqüente das informações disseminadas pelo sistema de IC com as necessidades reais de informação da empresa. Aconselha-se que, mensalmente, haja uma reunião presencial entre o analista do sistema de IC e o principal responsável pela empresa a fim de que, mutuamente, obtenham feedback sobre o trabalho desenvolvido pelo sistema de IC e os resultados obtidos.

Tendo em vista que o projeto ainda não foi implementado, a avaliação do resultado não pôde ser feita. A empresa, contudo, acredita que esse projeto é prioritário para que ela obtenha sucesso constante no mercado. Com essa ferramenta a empresa poderá melhorar ainda mais sua performance, mantendo-se competitiva e atendida às novas oportunidades de negócio.

i) Cronograma de implantação

Sugerimos o cronograma abaixo para implantação do Sistema de Inteligência Competitiva na empresa, visto que o presente projeto ainda será implementado.

Fase	Prazo
Compra e Implantação do Lotus Notes	Janeiro de 2002
Contratação do analista	Janeiro a março de 2002
Treinamento/shadowing	Abril de 2002
Início da coleta de informações	Mai de 2002
Pesquisa de mercado	Agosto e Setembro de 2002
Análise da Pesquisa	Outubro de 2002

V. BIBLIOGRAFIA

- BATELMAN & SNELL *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo : Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo : Prentice Hall, 2000.
- KAHANER, Larry *Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top*. Touchstone Books, 1998.
- GOMES, Elisabeth & BRAGA, Fabiane. *Inteligência Competitiva*. Rio de Janeiro : Campus, 2001.
- CAVALCANTI, Marcos et al. *Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento: um roteiro para a ação*. Rio e Janeiro : Campus, 2001
- STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro : Campus, 1998
- PORTER, M. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* Rio de Janeiro : Campus, 1991.
- Livro Verde. Brasília : MCT, versão preliminar, 2000.
- BESSA, Jorge. *A importância da inteligência no processo decisório*. IN: http://www.abraic.org.br/noticias_antigas_eib.asp?txcodautor=111&txcodautor2=9, em 25/09/2001
- GONZALES, Bernardo. *Inteligência Competitiva nas Empresas*. IN: http://www.abraic.org.br/noticias_antigas_eib.asp?txcodautor=106&txcodautor2=7, em 25/09/2001.
- SOUZA, Maria Celia & SAES, Maria Sylvia. *A qualidade no segmento de cafés especiais*. IN: <http://www.garcafe.com.br/informativo/6710arti.htm>, em 18/09/2001.
- www.cafe.com.br, em 18/09/2001
- www.cafenarede.com.br, em 15/09/2001

ANEXOS

MPIC	Modelo de Projeto de IC
Responsável: Carlos Ricardo Schmidt Dias, sócio gerente da empresa	
Data: 20.11.2001	
Cliente: PIURI CAFFE	
O quê ?	Monitorar, de forma constante, o ambiente do negócio da empresa, principalmente, o comportamento da concorrência e necessidades/preferências dos consumidores de café expresso e bebidas quentes solúveis.
Por que ?	<p>Para neutralizar ameaças do ambiente de negócios e promover inovações em seu ramo, fortalecendo a empresa de forma a não só manter seu atual market share, bem como tornar-se mais competitiva no mercado em que atua.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidades: 1- antecipar-se as ações dos concorrentes atuais e potenciais 2- atender necessidades/preferências dos clientes ▪ Ameaças: 1- não obter o resultado esperado 2- provocar uma expectativa intangível ▪ Pontos Fortes: 1- o sócio gerente da empresa conhece IC e tem a intenção de instalar uma UIC ▪ Pontos Fracos: 1- falta de profissionais qualificados para atuar em IC
Como ?	Criando uma Unidade de Inteligência Competitiva – UIC
Quem ?	Por 1 analista a ser contratado no mercado, já que a empresa não dispõe de empregado com o perfil desejado.
Onde ?	Não necessariamente na empresa. Pode ser à distância em lugar previamente acordado com a empresa.
Quanto ?	Sendo o trabalho realizado à distância, o custo, basicamente, será a remuneração paga ao analista.
Quando ?	A UIC deve ter início imediato e o trabalho a ser desenvolvido deve ser permanente.
Produtos Finais :	Relatórios, gráficos, planilhas para o principal responsável pela empresa a fim de subsidiá-lo na tomada de decisões
Observação : Um monitoramento constante do ambiente é fundamental para uma empresa que almeja consolidar e expandir seu negócio	

Anexo 2: Pesquisa de mercado

- **Justificativa**

A necessidade dessa pesquisa foi percebida durante a leitura de Kotler, que ressalta:

“O ambiente de marketing está mudando a um ritmo cada vez mais acelerado. Sendo assim a necessidade de informações de mercado em tempo real é maior do que em qualquer outra época. (...) Na sociedade atual, baseada na informação, empresas com melhores sistemas de informações obtém uma vantagem competitiva. A empresa pode escolher melhor seus mercados, desenvolver melhores ofertas e executar melhor seu planejamento de marketing”.³

Tendo isso em vista, sugerimos uma pesquisa para descobrir quem é o consumidor de café expresso no Estado do Rio de Janeiro, área de atuação da **Piuri Caffè**. Tendo posse do resultado dessa pesquisa, a empresa poderá inovar e melhorar seu desempenho focando em seu consumidor final. O questionário sugerido para a pesquisa está neste anexo.

- **Plano de amostragem:**

Será pesquisado o consumidor de café expresso em *shoppings* e lojas de conveniência de ambos os sexos e sem limite de idade no Estado do Rio de Janeiro. Deve-se considerar no mínimo dois meses de pesquisa, coletando dados em todos os dias da semana em três turnos a fim de se traçar o perfil do consumidor nos diferentes dias da semana.

Após identificar o cliente, pode-se partir para um plano de ação que permita à empresa conquistar novos clientes.

Uma razão importante para empreender pesquisas de marketing é descobrir oportunidades de mercado. Uma vez concluída a pesquisa, a empresa deverá avaliar cuidadosamente suas oportunidades e decidir em quais mercados entrar e preparar previsões de vendas com base em estimativas de demanda.

³ KOTLER, 2000

Questionário

Idade: _____ Sexo: _____ Escolaridade: _____

1 – Com que frequência o sr consome café expresso?

- pelo menos uma vez por dia
- pelo menos uma vez por semana
- pelo menos uma vez por mês
- raramente

2 – O seu consumo de café está vinculado a algum hábito? Se sim, qual?

- após a refeição
- após fumar
- toda vez que vai ao shopping
- toda vez que vai a uma loja de conveniência num posto de gasolina
- outros _____

3 – O que acompanha o seu café?

- açúcar
- adoçante em pó
- adoçante em gotas
- leite
- chatili
- canela
- açúcar mascavo
- licor
- nata
- outros _____

4 – Como o sr. Escolhe o seu café expresso?

- marca
- preço
- sabor
- conveniência (proximidade do local que frequenta, etc.)

5 – Onde o sr. Costuma consumir café expresso?

- casa
- trabalho
- shopping
- restaurante
- loja de conveniência
- cafeterias
- livrarias
- outros _____

6 – O sr. Costuma comer alguma coisa enquanto bebe café?

- sim
- não

7 – Se sim, o que?

8 – o que o sr. acha que falta nas lojas de café expresso?

Anexo 3: Site da Piuri Café

