

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

VITOR RODRIGUES ZENAIDE

**Cenário de Práticas Empresariais em Inteligência Competitiva na Indústria de
Telecomunicações:**

Um estudo sobre a prática em empresas no Brasil sob o *Framework* Wright-Pickton

SÃO PAULO - SP

2012

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

VITOR RODRIGUES ZENAIDE

**Cenário de Práticas Empresariais em Inteligência Competitiva na Indústria de
Telecomunicações:**

Um estudo sobre a prática em empresas no Brasil sob o *Framework* Wright-Pickton

Dissertação apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo da
Fundação Getúlio Vargas, como requisito
para obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas.

Campo do conhecimento:

Estratégia de Marketing

Orientador Prof. Luciano Thomé e Castro

SÃO PAULO

2012

Zenaide, Vitor Rodrigues.

Cenário de Práticas Empresariais em Inteligência Competitiva na Indústria de Telecomunicações / Vitor Rodrigues Zenaide. - 2012.

94 f.

Orientador: Luciano Thomé e Castro

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Telecomunicações - Indústria - Brasil. 2. Concorrência - Serviços de informação. 3. Inteligência competitiva. I. Castro, Luciano Thomé e. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.012.2

VITOR RODRIGUES ZENAIDE

**Cenário de Práticas Empresariais em Inteligência Competitiva na Indústria de
Telecomunicações:**

Um estudo sobre a prática em empresas no Brasil sob o *Framework* Wright-Pickton

Dissertação apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo da
Fundação Getúlio Vargas, como requisito
para obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas.

Campo do Conhecimento:

Estratégia de Marketing

Data de Aprovação:

12/12/12

Banca examinadora:

Prof. Luciano Thomé e Castro
FGV-EAESP

Prof. Francisco Saraiva Júnior
FGV-EAESP

Prof. Eduardo Eugenio Spers
ESPM

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a meus pais, que me incentivam desde pequeno a sempre continuar estudando e me dedicando à vida acadêmica como uma forma importante de educação e formação humana, e a meus irmãos, pela cumplicidade que sempre tivemos, formando uma família maravilhosa, da qual tenho muito orgulho.

À minha noiva Mariana, pelo amor e carinho de sempre, e pelo verdadeiro apoio que me deu em todo longo período de mestrado, entendendo minhas ausências e sendo uma grande companheira nas fases mais difíceis.

Ao meu orientador Luciano pelo interesse em meu tema de trabalho, incentivando-me a seguir pelo caminho que escolhi desde o início, e pela dedicação dispendida durante o processo de elaboração desta dissertação. As discussões que tivemos foram bastante ricas e serviram para aprimorar o meu conhecimento em vários temas.

Aos meus colegas de MPA, pelo companheirismo e por compartilharem as dores e as alegrias dos dois anos de aulas, provas, trabalhos e, por fim, estruturação da dissertação. Este caminho não teria sido o mesmo sem a presença de vocês.

Aos meus colegas de trabalho na CMAG, por compreenderem meu esforço “extra-campo” e permitirem que pudesse equilibrar a vida profissional com os anos de mestrado. Este balanço sempre foi feito da maneira mais natural possível, sem grandes conflitos.

RESUMO

Este trabalho aplicou o *framework* teórico de Wright-Pickton em Inteligência Competitiva (IC) na realidade da prática em empresas brasileiras da indústria de telecomunicações, a fim de gerar um diagnóstico da atual situação de IC e contribuir com o aperfeiçoamento do modelo teórico, buscando torna-lo mais preciso para a avaliação de processos de IC nas organizações. A partir deste diagnóstico, algumas recomendações gerenciais para o aprimoramento da função de Inteligência Competitiva, tornando-a vital para o processo de tomada de decisões estratégicas, foram realizadas como produto do estudo. O trabalho seguiu a metodologia de um artigo publicado em 2009, que investigou a realidade da função de Inteligência Competitiva de bancos de varejo no Reino Unido sob o mesmo *framework* de análise. Neste estudo, o foco foi a indústria de telecomunicações, abrangendo toda sua cadeia de valor. A coleta de informações deu-se por meio de entrevistas em profundidade com executivos que lideram áreas ou funções similares ao conceito de Inteligência Competitiva nas organizações. Como resultado final, percebeu-se que os aspectos coleta de dados e utilização dos *outputs* de IC são os que estão mais distantes do considerado ideal pelo *framework*, pontos que podem ser melhorados para tornar a prática mais próxima possível da estratégia da companhia.

Palavras-chave

Inteligência competitiva, Cenário brasileiro, Análise de mercado, Wright-Pickton, Concorrência, Telecomunicações

ABSTRACT

This paper aims to apply the theoretical framework Wright-Pickton in Competitive Intelligence (CI) to the reality of this practice in Brazilian companies of the telecommunications industry, in order to create a diagnostic of the current situation of CI and improve the theoretical model, seeking to make it more accurate to evaluate CI processes in organizations. From this diagnosis, some recommendations for the CI function upgrading were made as a product of this dissertation, making it fundamental for the decision-making process. It was used the same methodology of an article published in 2009 that investigated the reality of CI activities on retail banks in United Kingdom from the same framework. In this study, the focus was the telecommunications industry, covering the entire value chain. The information collection was based on interviews with executives that lead departments or functions related to the Competitive Intelligence concept. As a final result, it was realized that the aspects of data collection and CI outputs use were the most distant from the ideal situation considered by the framework, attributes that can be improved to make a better connection of the practice with the company strategy.

Key Words

Competitive intelligence, Brazilian scenario, Market Analysis, Wright-Pickton, competition, telecommunications.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. METODOLOGIA.....	15
3. MERCADO BRASILEIRO DE TELECOMUNICAÇÕES.....	20
3.1.EVOLUÇÃO DO MERCADO.....	20
3.2.FATORES RECENTES QUE ACIRRAM A COMPETIÇÃO.....	26
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	30
4.1. DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DO CAMPO.....	30
4.2. PRINCIPAIS CONCEITOS EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	33
4.3. A PRÁTICA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.....	35
4.4. O MODELO TEÓRICO WRIGHT-PICKTON.....	40
5. RESULTADOS.....	48
5.1. LONGEVIDADE DA PRÁTICA DE INTELIGÊNCIA.....	48
5.2. TERMINOLOGIA UTILIZADA PARA A PRÁTICA DE IC.....	50
5.3. ALOCAÇÃO DAS ATIVIDADES DE IC.....	52
5.4. RAZÕES PARA AS ATIVIDADES DE IC.....	54
5.5. PRINCIPAIS ÁREAS ATENDIDAS (FINALIDADE DO TRABALHO DE IC).....	57
5.6. APOIO DA ALTA GESTÃO.....	59
5.7. TIPOS DE INFORMAÇÃO COLETADOS.....	61
5.8. FONTES DE INFORMAÇÃO UTILIZADAS.....	63
5.9. FERRAMENTAS DE ANÁLISE EMPREGADAS.....	70
5.10.FORMAS DE DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO.....	71
5.11.MECANISMOS DE PRECISÃO DAS INFORMAÇÕES.....	73
5.12.PRINCIPAIS DESAFIOS DAS ÁREAS DE IC.....	76
5.13.SUMÁRIO DE CLASSIFICAÇÕES DA INDÚSTRIA.....	78
6. CONCLUSÕES.....	81
6.1. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	81
6.2. CONTRIBUIÇÕES AO MODELO WRIGHT-PICKTON.....	86
6.3. LIMITAÇÕES DO TRABALHO E OPORTUNIDADES DE PESQUISAS FUTURAS.....	89
7. REFERÊNCIAS.....	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Divisão do mercado brasileiro de telefonia fixa após privatização da Telebrás.....	21
Figura 2: Evolução do mercado pós-privatização.....	22
Figura 3: Ações em mídia da portabilidade.....	27
Figura 4: Ações em mídia sobre qualidade dos serviços.....	28
Figura 5: Ciclo Competitivo.....	33
Figura 6: Processo de Inteligência Competitiva.....	34
Figura 7: Possíveis cenários da prática de Inteligência Competitiva.....	47
Figura 8: Diagnóstico final dentro do modelo Wright-Pickton.....	80
Figura 9: Modelo Wright-Pickton com melhorias sugeridas.....	89

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Total de assinantes dos serviços de telecomunicações.....	25
Gráfico 2: Utilização de Inteligência de mercado para tomada de decisões.....	40
Gráfico 3: Fontes de inteligência competitiva.....	65
Gráfico 4: Ferramentas para análise de informações.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Roteiro de perguntas vs modelo Wright-Pickton.....	17
Quadro 2: Lista dos entrevistados.....	18
Quadro 3: Principais fusões e aquisições na indústria de telecomunicações.....	23
Quadro 4: Principais grupos de telecom no Brasil.....	24
Quadro 5: Evolução da Inteligência Competitiva.....	32
Quadro 6: Categorias da prática de IC nas organizações.....	37
Quadro 7: Descrição dos diferentes comportamentos em relação à ATITUDE e ao ENTENDIMENTO das empresas em relação à prática de IC.....	41
Quadro 8: Descrição dos diferentes comportamentos em relação à COLETA de informações das empresas para o processo de IC.....	43
Quadro 9: Descrição dos diferentes comportamentos em relação à UTILIZAÇÃO do conhecimento gerado por IC pelas empresas.....	44
Quadro 10: Descrição dos diferentes comportamentos em relação à ALOCAÇÃO das atividades de IC nas empresas.....	46
Quadro 11: Sumário de respostas.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Longevidade da prática de inteligência.....	48
Tabela 2: Terminologia utilizada para a prática de IC.....	50
Tabela 3: Alocação das atividades de IC.....	52
Tabela 4: Razões para as atividades de IC.....	54
Tabela 5: Principais áreas atendidas por IC.....	57
Tabela 6: Apoio da alta gestão.....	59
Tabela 7: Tipos de informação coletados.....	61
Tabela 8: Fontes de informação utilizadas.....	63
Tabela 9: Formas de disseminação do conhecimento.....	71
Tabela 10: Principais desafios da área de IC.....	76

1. INTRODUÇÃO

O cenário competitivo global vem apresentando, cada vez mais, claros sinais de acirramento e maior complexidade. Alguns fenômenos como a globalização, a rápida mudança nos hábitos de consumo, a redução no ciclo de vida de uma série de produtos, entre outros, apontam para um panorama cada vez mais incerto e de difícil previsão. Argote e Ingram (2000), Heinrichs e Lim (2008) e Karim (2011) concordam que o conhecimento é a principal fonte de vantagem competitiva neste contexto, o que implica que o acesso a informações utilizadas para criar e gerar conhecimento, e o processo organizacional de coletar, reter, disseminar e aplicar este conhecimento são elementos vitais para a sobrevivência das empresas no ambiente turbulento e dinâmico do Século 21. Badr (2003) adiciona que o desafio frente a este dinamismo está em continuamente procurar por novas oportunidades e transformar os objetivos, competências e recursos de uma organização para aproveitá-las.

Dessa forma, a prática de Inteligência Competitiva (IC) nas empresas endereça esta maior busca por conhecimento do mercado. De acordo com Kahaner (1996), a empresa que souber como transformar informação em inteligência obterá sucesso e bons resultados, sendo o inverso também verdadeiro. O autor entende que IC é o processo de coleta de pedaços de informações que são filtrados, destilados e analisados, sendo fundamental para o processo de tomada de decisões.

Dada a relevância do tema para o campo da administração, o projeto visa diagnosticar a prática de Inteligência Competitiva nas empresas brasileiras do segmento de telecomunicações. Como ferramenta de diagnóstico e análise, será utilizada a tipologia desenvolvida por Wright, Pickton e Callow (2002), que estabeleceu um *framework* de práticas esperadas de Inteligência Competitiva dentro do cenário organizacional. A tipologia categorizou as empresas de acordo com quatro critérios: atitude, coleta de informações, utilização de informações e alocação das funções de IC. Para cada um deles, é possível posicionar a prática de IC de uma organização e identificar o real *gap* entre a situação atual e o modelo considerado “ideal” pelos autores. A escolha por este modelo deveu-se à sua já aplicação em diversas indústrias e países por diferentes autores - Badr (2003), April e Bessa (2006), Lui e Wang (2008), Hudson e Smith (2008) – reforçando assim sua importância no meio acadêmico.

Este projeto irá replicar um estudo semelhante realizado por Wright, Eid e Fleisher (2009) com sete bancos britânicos utilizando a tipologia Wright-Pickton (2002). Neste estudo, os autores identificaram uma série de *gaps* entre a prática de IC e o que a tipologia classifica como o cenário ideal para a atividade dentro de uma organização, agregando conhecimentos relevantes para o segmento.

O projeto foi realizado com base em entrevistas em profundidade com gestores que lideram funções relacionadas à Inteligência Competitiva nas empresas e com executivos que são impactados pelos *outputs* gerados por esta atividade, assim como no estudo de Wright, Eid e Fleisher (2009). O questionário foi construído para verificar todas as faces do *framework* teórico. Foram pesquisadas oito empresas da indústria de telecomunicações, posicionadas em diferentes etapas da cadeia de valor (provedores de infraestrutura, fabricantes de aparelhos e operadoras).

Além desta classificação, o trabalho possui um objetivo complementar que é o de contribuir com o aprimoramento do modelo Wright-Pickton. Com a análise das respostas dos entrevistados e o levantamento bibliográfico do tema, espera-se levantar algumas ideias para agregar valor ao modelo e torna-lo mais preciso para a avaliação de processos de IC nas empresas.

Portanto, a pergunta da pesquisa será a seguinte:

“Qual o estágio de utilização de conceitos e ferramentas de Inteligência Competitiva em empresas brasileiras da indústria de telecomunicações?”

Para respondê-la, será realizado um levantamento bibliográfico sobre o tema de Inteligência Competitiva e suas ramificações nas organizações, se possível trazendo o contexto para o panorama brasileiro. Em seguida, com o pano de fundo traçado, será apresentada a tipologia Wright-Pickton como metodologia de análise e, então, os principais resultados das entrevistas realizadas com executivos de IC. Por fim, as conclusões e implicações gerenciais serão apresentadas como resultado final do trabalho.

O objetivo do trabalho é contribuir para o aprimoramento das práticas de IC nas organizações brasileiras como ferramenta importante na tomada de decisões estratégicas. Entende-se que o primeiro passo para a realização de recomendações gerenciais está no diagnóstico da situação atual, e, para isso, o modelo funcionará como um *framework* valioso para a obtenção do *gap* atual de gestão.

O próximo capítulo apresenta a metodologia deste trabalho, seguido de uma apresentação sucinta sobre a indústria de telecomunicações que ajudará a entender a importância da função de IC para as organizações nela contidas. A partir daí, serão apresentados o referencial teórico, com os principais temas que são tratados e explorados neste material, os resultados da pesquisa com os entrevistados e, por fim, as conclusões do trabalho, com as recomendações gerenciais e as sugestões de melhoria no modelo Wright-Pickton.

2. METODOLOGIA

O projeto utilizou uma abordagem qualitativa, uma vez que a aplicação do modelo teórico de Wright, Pickton e Callow (2002) envolve uma investigação profunda da percepção e atitude dos gestores da prática de inteligência competitiva nas empresas. Este tipo de análise requer uma perspectiva qualitativa, pois a interação entre entrevistador e entrevistado será fundamental para adaptar as respostas obtidas ao framework.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas presenciais em profundidade, na grande maioria, a fim de se obter o máximo de interatividade possível e enriquecer a troca de conhecimento. As questões foram elaboradas a fim de se obter um diagnóstico do contexto da prática de Inteligência Competitiva nas organizações, com base no modelo Wright-Pickton (2002).

O roteiro para a entrevista seguiu praticamente a mesma lista de questionamentos utilizada por Wright, Eid e Fleisher (2009), sendo acrescido de uma pergunta, em seu final, sobre os principais desafios que as áreas de IC enfrentam atualmente na percepção dos entrevistados:

- *Há quanto tempo a prática de IC existe em sua empresa?*
- *Qual a terminologia interna utilizada para denominar o processo de inteligência?*
- *Quais são os processos envolvidos na aquisição de inteligência?*
- *Quais são as principais razões da organização para realizar atividades de IC?*
- *Quais são as principais áreas atendidas por IC?*
- *Como é o nível de comprometimento da alta liderança organizacional em relação à prática de IC?*
- *Quais os tipos de informação coletados?*
- *Quais as fontes de informação utilizadas?*
- *Quais são os métodos de análise de informações empregados?*
- *Quais os métodos de disseminação de conhecimento são aplicados?*

- *Quais são os mecanismos de precisão das informações praticados?*
- *Quais os principais desafios enfrentados pela sua área de IC atualmente?*

Associando cada uma destas perguntas, com exceção a esta última, à tipologia Wright-Pickton, chega-se ao quadro 1, que endereça cada uma delas com a categoria analisada dentro do modelo:

	Atitude	Coleta	Utilização	Alocação
<i>Há quanto tempo a prática de IC existe em sua empresa?</i>	✓			
<i>Qual a terminologia interna utilizada para denominar o processo de inteligência?</i>	✓			
<i>Quais são os processos envolvidos na aquisição de inteligência?</i>				✓
<i>Quais são as principais razões da organização para realizar atividades de IC?</i>			✓	
<i>Quais são as principais áreas atendidas por IC?</i>			✓	
<i>Como é o nível de comprometimento da alta liderança organizacional em relação à prática de IC?</i>	✓			
<i>Quais os tipos de informação coletados?</i>		✓		
<i>Quais as fontes de informação utilizadas?</i>		✓		
<i>Quais são os métodos de análise de informações empregados?</i>			✓	
<i>Quais os métodos de disseminação de conhecimento são aplicados?</i>			✓	
<i>Quais são os mecanismos de precisão das informações praticados?</i>			✓	

Quadro 1: Roteiro de perguntas vs modelo Wright-Pickton

Fonte: Elaboração própria do autor

Ao longo de dois meses, foram entrevistados oito executivos líderes da prática de Inteligência Competitiva nas organizações, que estão especificados no quadro a seguir. Além disso, algumas entrevistas com “clientes internos” (áreas comerciais e de produtos, por exemplo) da prática de IC foram conduzidas como forma de complemento à pesquisa, já que ajudam na melhor compreensão da visão da organização em relação à prática de análise do ambiente competitivo.

Empresa	Cargo
#1 – Operadora de telefonia móvel	Diretora
#2 – Operadora de telefonia fixa, móvel e TV por assinatura	Diretor
#3 – Operadora de telefonia fixa, móvel e TV por assinatura	Gerente Sênior
#4 – Fabricante de eletroeletrônicos, inclusive celular	Gerente
#5 – Fabricante de eletroeletrônicos, inclusive celular	Gerente
#6 – Operadora de telefonia fixa, móvel e TV por assinatura	Diretora
#7 – Operadora de telefonia móvel	Gerente Sênior
#8 – Fabricante de infraestrutura de telecomunicações	Diretor

Quadro 2: Lista dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria do autor a partir das entrevistas

A análise de dados foi realizada de acordo com algumas etapas básicas:

1. **Compilação/Transcrição das respostas** de todas as entrevistas
2. **Leitura geral** de todas as entrevistas para obtenção de uma percepção global das informações obtidas
3. **Processo de codificação:** organização das informações em blocos ou segmentos (segmento industrial, tamanho da empresa etc.).
4. **Relacionamento dos dados com o modelo teórico:** nesta fase, as respostas obtidas deverão ser devidamente encaixadas dentro do modelo Wright-Pickton (2002). Desta forma, será possível categorizar as organizações brasileiras por meio dos quatro critérios

do modelo teórico, resultando assim em *gaps* gerenciais da prática de Inteligência Competitiva.

5. **Interpretação:** após a compilação e codificação das respostas, e o cruzamento das mesmas com o referencial teórico, a fase final envolve a interpretação destes resultados para que sejam estruturadas recomendações gerenciais, a fim de aprimorar a prática de IC nas organizações brasileiras a partir do modelo Wright-Pickton, e sugestões para estudos/aprofundamentos futuros das conclusões que surjam deste estudo.

O próximo tópico aborda a indústria de telecomunicações, fazendo um breve levantamento de suas características mais relevantes e os aspectos que tornam a atividade de IC fundamental para a estratégia competitiva de seus *players*.

3. MERCADO BRASILEIRO DE TELECOMUNICAÇÕES

Segundo relatório da Telebrasil (2011), os serviços de telecomunicações são constituídos pela transmissão, emissão ou recepção de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza, por fio, rádio, eletricidade, meios óticos, ou qualquer outro processo eletromagnético. A prestação de Serviços de Telecomunicações é feita por agentes que detenham concessão, permissão ou autorização para a prestação do serviço, e podem ser divididos em seis segmentos: Telefonia Fixa, Comunicação Móvel, Comunicação Multimídia, TV por Assinatura, Radiodifusão e Outros Serviços.

De acordo com Johansson (2010), em ambientes turbulentos, as funções estratégicas de inteligência tendem a atuar mais pró-ativamente para o entendimento do mercado dentro das organizações. Neste capítulo, serão apresentados alguns pontos importantes deste mercado que reforçam sua característica de ambiente altamente competitivo. Esta introdução é importante para que se possa entender a importância da prática de IC nas empresas que atuam neste mercado, uma vez que a leitura do cenário competitivo torna-se fundamental dentro de um contexto de grande turbulência.

3.1. EVOLUÇÃO DO MERCADO

Historicamente, de acordo com Menezes (2012), o serviço de telecomunicações começou a ser oferecido com alguma relevância e abrangência no mercado brasileiro a partir da década de 50, quando a comunicação era efetuada manualmente, com auxílio de telefonista. Nas décadas seguintes, pode-se citar alguns marcos importantes para o setor como a criação Ministério de Comunicações em 1967 e a proposição de uma nova estrutura para planejar, implementar e operar o setor, traduzida sob a criação da Telebrás (Telecomunicações Brasileiras S.A.) em 1972. Para alcançar este objetivo, a organização instituiu em cada estado uma empresa regional e promoveu a fusão de todas as companhias existentes nos respectivos estados por essa regional.

Tais medidas contribuíram para o progresso técnico e aumento da base telefônica nos anos seguintes, prejudicados fortemente, no entanto, pela recessão econômica experimentada durante a década de 1980. Para alterar este cenário de estagnação, a primeira mudança necessária era a modificação de um artigo na constituição de 1988 que definia o monopólio

estatal do setor e permitia a aprovação de um novo Código de Telecomunicações, que incluía a privatização da Telebrás.

A aprovação da Lei Geral de Telecomunicações em 1997 alterou o cenário da indústria no Brasil. A lei previa a privatização do setor e a existência de uma agência nacional para regulação independente, denominada Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações). As principais razões para esta medida eram a garantia de um ambiente para desenvolvimento tecnológico, o acesso universal ao serviço, a garantia da qualidade e a integração do território nacional. Dentre as atribuições oficiais da Anatel, estavam tarefas como implementação da política nacional de telecomunicações, a administração do espectro de radiofrequências e o uso de órbitas, a expedição de normas sobre prestação de serviços de telecomunicações no regime privado, o reconhecimento da certificação de produtos, observados os padrões e normas por ela estabelecidos, a repreensão de infrações dos direitos dos usuários, entre outras.

Segundo Menezes (2012), o ambiente competitivo era tido como condição fundamental para que os interesses da sociedade fossem preservados e defendidos. Por isso, a agência reguladora foi incumbida também de garantir a concorrência no setor, gerenciando possíveis assimetrias de poder entre as companhias ex-estatais e as novas entrantes.

Em 1998, o processo de privatização foi concluído. O sistema Telebrás foi desmembrado em três concessionárias de telefonia fixa, uma de longa distância e oito empresas de telefonia celular:

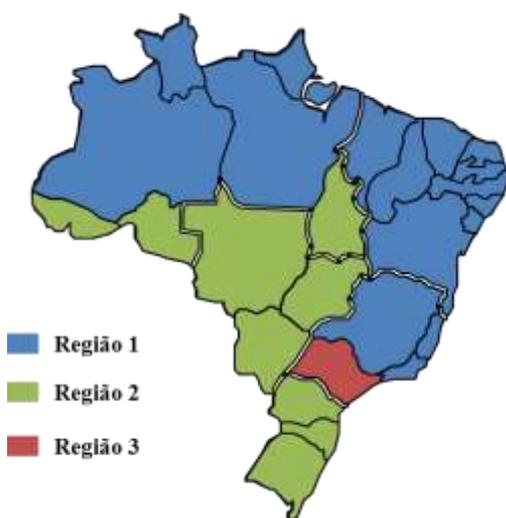


Figura 1: Divisão do mercado brasileiro de telefonia fixa após privatização da Telebrás

Fonte: Elaboração própria do autor

A Tele Norte Leste, atual Oi, deteve a concessão da Região 1, que abrangeu a região Norte (exceto Acre, Tocantins e Rondônia), Nordeste e os estados de Minas Gerais (com exceção de alguns municípios atendidos por outra operadora, a CTBC), Rio de Janeiro e Espírito Santo. A Tele Centro Sul, que foi denominada de Brasil Telecom posteriormente, obteve a concessão da Região 2, que abrangeu as regiões Centro-Oeste e Sul (com exceção de alguns municípios atendidos por CTBC e Sercomtel), além dos estados do Acre, Rondônia e Tocantins. A Telesp deteve a concessão da Região 3, que abrangeu o estado de São Paulo, com exceção de alguns municípios. Por fim, a Embratel capturou a concessão de atuar em todo o Brasil com serviços de Longa Distância.

Já o mercado de telefonia móvel foi fragmentado em bandas. As empresas TIM, Telefônica, Portugal Telecom, Telpart e Splice compraram operações regionais na chamada Banda A e passaram a competir com outras operadoras que compraram licenças da Anatel, a chamada Banda B.

A evolução dos anos pós-privatização pode ser resumida na seguinte linha do tempo:

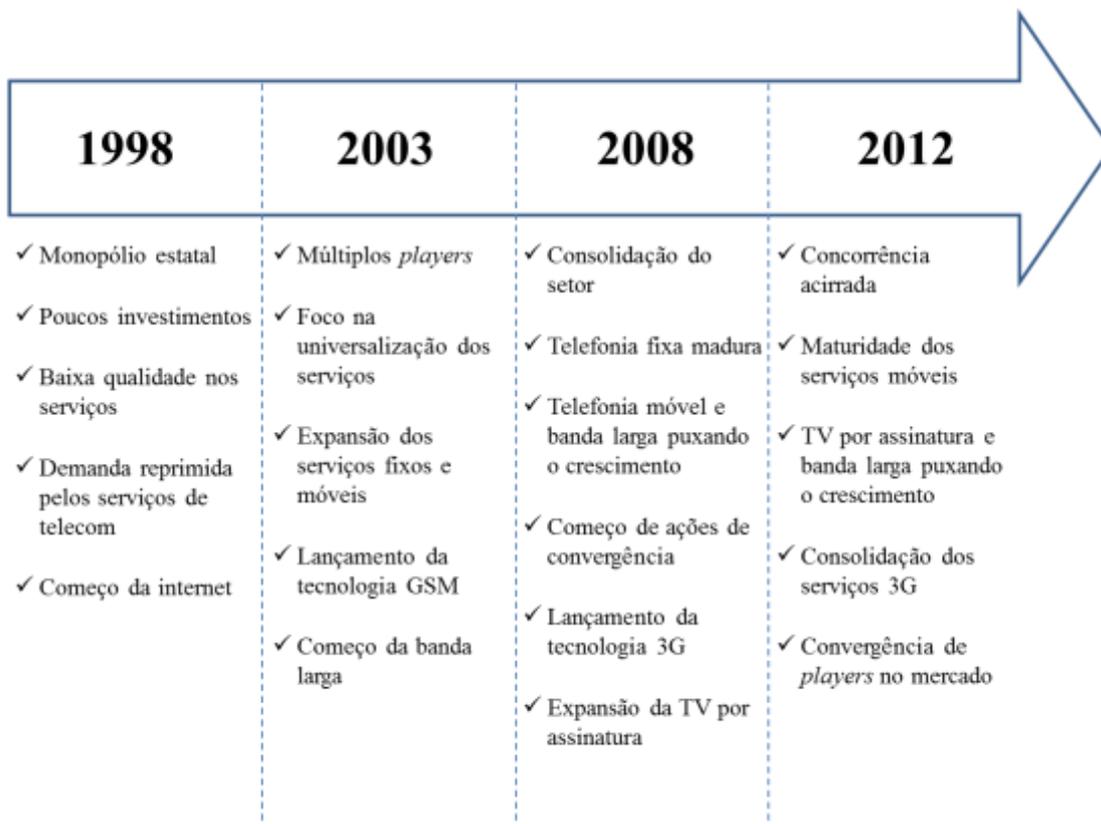


Figura 2: Evolução do mercado pós-privatização

Fonte: Elaboração própria do autor

A linha do tempo revela uma indústria em constante evolução de mercados e tecnologias. Com o passar dos anos, percebe-se que setores como a telefonia fixa e a móvel caminharam para um estágio de consolidação / maturidade, acirrando assim a concorrência existente. Outros setores como o de banda larga e o de TV por assinatura apresentam-se como os principais “puxadores” do crescimento das empresas existentes, uma vez que ainda possuem espaço de crescimento no país.

O acirramento da competição também gerou uma onda de convergência de *players* no mercados. De acordo com Pasquini (2010), os competidores deste mercado passaram a realizar investimentos expressivos em suas redes e na base de clientes, a fim de ganhar abrangência nacional e aumentar a rede de novos serviços. O autor aponta, ainda, que, neste caminho, as empresas buscaram também o crescimento inorgânico, com a realização de um grande número de fusões e aquisições. O quadro 3 resume estes principais movimentos no mercado brasileiro – desde o período de privatização.

Aquisição	Anúncio	Aprovação Anatel
Embratel assume controle da Net		jan/12
Sky compra Acom Comunicações (MMDS)	jan/12	-
Telesp S. A. incorpora a Vivo	mar/11	mar/11
Portugal Telecom entra na Oi	jul/10	out/10
Telefônica compra parte da Portugal Telecom na Vivo	jul/10	set/10
Tim compra a Intelig	mar/09	mai/10
Vivendi compra a GVT	nov/09	nov/09
Net compra a ESC 90	set/08	jun/09
Oi compra Brasil Telecom	abr/08	dez/08
Vivo compra a Telemig Celular	ago/07	out/07
Oi compra Amazônia Celular	dez/07	mar/08
Net compra a BIGTV	dez/07	dez/08
Net compra a Vivax	out/06	mai/07
Oi compra Way TV	jul/06	out/07

Telefônica compra TVA*	out/06	out/07
Fusão da Sky com a DirecTv	out/04	nov/05
Telmex adquiriu participação na Net incorporada em Set/05 na Embratel	jun/04	mar/06
Telmex compra Embratel	mar/04	jun/04
Embratel compra a Vesper	ago/03	nov/03
Portugal Telecom e Telefônica unificam suas operações de celular no Brasil formando a Vivo	2002	-
Claro foi formada pela aquisição de várias operadoras de celular entre 2000 e 2005.	-	-

Quadro 3: Principais fusões e aquisições na indústria de telecomunicações

Fonte: Teleco. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/operadoras/grupos.asp>>. Acesso em: 29/09/2012.

Percebe-se que a indústria passou constantemente por grandes movimentos de consolidação de *players*, com uma maior intensificação e relevância nos últimos quatro anos. Atualmente, o setor possui os seguintes principais grupos no país:

Grupos	Market share em receita líquida (2T/12)	Fixo	Celular	Banda Larga	TV por assinatura
Telefônica / Vivo	25,8%	Telesp	Vivo	Telesp	TVA
Oi	23,6%	Oi	Oi	Oi	Oi
Claro / Embratel / NET	21,6%	Embratel	Claro	NET e Embratel	NET e Embratel
TIM	14,2%	-	TIM	-	-
Vivendi	3,3%	GVT	-	GVT	-
Nextel	4,4%	-	Nextel	-	-
Sky	5,3%	-	-	-	Sky

Quadro 4: Principais grupos de telecom no Brasil

Fonte: Teleco. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/operadoras/grupos.asp>>. Acesso em: 29/09/2012.

Pelo quadro, nota-se que pouco mais de 85% do mercado, em termos de receita líquida, está alocado nos quatro primeiros *players*, o que indica uma concentração de poder nestes principais grupos. Os três outros competidores reúnem cerca de 13% de *market share*, distribuídos nos diferentes serviços de telecomunicações.

De acordo com dados da Anatel, no final do 1º semestre de 2012, os serviços de telecomunicações eram prestados para 337 milhões de assinantes, 16,1% acima do patamar de 290,3 milhões do final do mesmo período de 2011. Esta base de assinantes era composta por:

- 43,4 milhões com serviços de Telefonia Fixa
- 256,1 milhões com serviços de Comunicações Móveis (celulares)
- 14,5 milhões com o serviço de TV por assinatura
- 18,7 milhões com o serviço de Acesso fixo à Internet Banda Larga
- 4,3 milhões com o serviço Móvel Especializado

O gráfico 1 mostra uma evolução histórica desta base de assinantes, dividida entre estes cinco serviços:

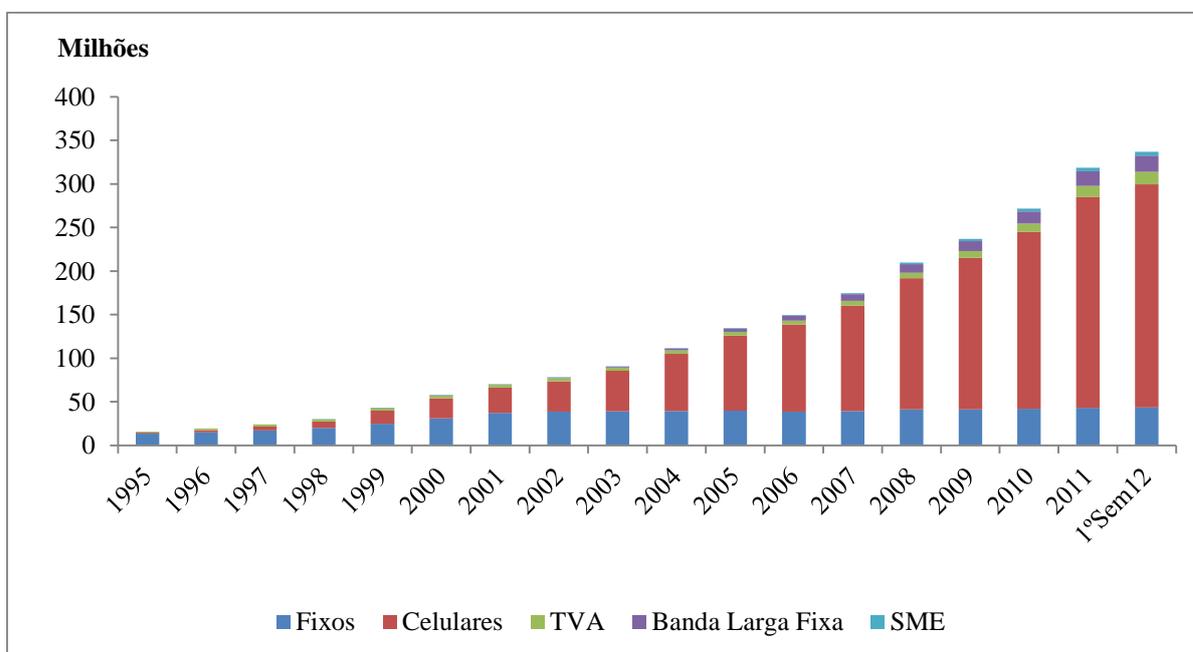


Gráfico 1: Total de assinantes dos serviços de telecomunicações

Fonte: Telebrasil, 2011.

O formato exponencial da curva que acompanha o gráfico reforça o forte crescimento da base de clientes da indústria já citado anteriormente. Entre os serviços, nota-se a grande massificação dos celulares e a certa estagnação da telefonia fixa. Ainda, percebe-se que banda larga fixa e TV por assinatura possuem ainda um bom espaço de crescimento, dada a expressiva menor relevância em termos de base de clientes. Neste sentido, a banda larga possui um potencial ainda maior, uma vez que já possui cobertura em 99,7% dos municípios do Brasil contra 8,30% da TV por assinatura (TELEBRASIL, 2012).

Desta forma, tem-se uma indústria consolidada em fortes competidores, com grande poder de investimento e em fase de convergência de suas ofertas e de evolução tecnológica. Neste cenário, os próximos anos deverão trazer importantes desafios para o crescimento de receita e expansão / rentabilização da base de clientes, principalmente, o que representa uma oportunidade para as empresas que nele atuam para desenvolver práticas e processos de IC que lhes ajudem a operar.

3.2. FATORES RECENTES QUE ACIRRAM A COMPETIÇÃO

Um dos fatores recentes que ocorreu na indústria de telecomunicações foi a portabilidade numérica. Implementada gradualmente no Brasil entre setembro de 2008 e fevereiro de 2009 pela Anatel, a medida permite que os usuários mantenham seus respectivos números telefônicos ao trocarem de operadora em uma mesma área local. A portabilidade foi disponibilizada tanto para telefones fixos quanto para celulares. A agência reguladora adotou o modelo que utiliza uma entidade administradora da portabilidade contratada pelas prestadoras – a ABR Telecom.

De acordo com dados da Anatel, entre setembro de 2008 e de 2012, foram portados 16,9 milhões de números no país, sendo cerca de 65% na telefonia móvel e 35% na fixa. A cada ano, as taxas de crescimento são de 10,4% e 35%, respectivamente.

A entrada da portabilidade elevou a competição na indústria, pois derrubou uma barreira importante para a saída de clientes de uma operadora, que era a perda do número de identificação. Desta forma, os usuários que se sentem insatisfeitos com sua prestadora de serviços podem trocar de operadora com maior facilidade.

Algumas ofertas e ações em mídia das operadoras refletem esta maior competição aflorada com a chegada da portabilidade. As imagens da figura 3 exemplificam estes movimentos:



Figura 3: Ações em mídia da portabilidade

Fontes: O Popular (GO) – 07/09/09; Correio da Bahia – 10/01/09; O Globo – 27/08/08

Outro movimento recente no mercado é a iniciativa da Anatel para melhoria na qualidade das empresas de telecomunicações. Pressionada pelo grande número de queixas e reclamações no Procon e na própria agência sobre a má qualidade dos serviços prestados pelas principais operadoras no Brasil, a Anatel já implementou algumas medidas e vem intensificando o monitoramento em cima das organizações. Uma primeira ação importante foi a criação do IDA (Índice de Desempenho no Atendimento) em 2009, para mensurar a qualidade no atendimento das operadoras através de um ranking, em que os consumidores saberiam mensalmente como as empresas de telecomunicações estavam se portando neste quesito.

Recentemente, a agência adotou medidas mais contundentes para coibir as operadoras de prestarem serviços de má qualidade à sociedade. Em julho de 2012, as operadoras TIM, Claro e Oi foram proibidas de comercializar chips para celulares em vários estados do Brasil, sob pena de multas de até R\$ 200 mil por dia. As operadoras foram intimadas a apresentarem, em um prazo de 30 dias, um “Plano de Ação de Melhoria”, em que apontariam os investimentos planejados para sanar problemas de qualidade para os próximos dois anos. Cerca de dez dias depois, a agência liberou a comercialização de chips após as operadoras apresentarem seus respectivos planos.

Em agosto de 2012, a Anatel implementou uma iniciativa de medição da qualidade da banda larga móvel. Com esta finalidade, foram instalados equipamentos em salas e auditórios para

avaliar a eficiência da conexão com os celulares parados, e também em pontos de elevado trânsito de pessoas nas grandes cidades, para avaliar a velocidade da transmissão de dados com os aparelhos em movimento. Os primeiros resultados desta iniciativa devem ser anunciados em dezembro do mesmo ano.

Por fim, no final do mês de setembro de 2012, a Anatel direcionou seu foco às empresas de TV por assinatura. O órgão regulador concedeu 30 dias para as operadoras apresentarem planos de ação e investimentos no setor com o objetivo de aprimoramento na qualidade dos serviços. O principal motivador para este movimento foi o crescente número de reclamações sobre este produto (quase dobrou em cerca de um ano).

Além disso, a preocupação com a qualidade dos serviços prestados sempre foi uma constante entre as operadoras. Geralmente presentes nos topos dos principais rankings de reclamações, as empresas costumam realizar várias ações de comunicação em mídia para reverter esta imagem ruim na percepção dos clientes. Os anúncios da figura 4 exemplificam este comportamento.



Figura 4: Ações em mídia sobre qualidade dos serviços

Fontes: Folha de São Paulo – 29/06/10; Valor 1000 – 12/08/09

Desta forma, percebe-se que o elemento qualidade dos serviços também é um gerador de competitividade entre os *players* do mercado. A pressão da sociedade e da Anatel, intensificada fortemente nos últimos meses, faz com que as operadoras tenham que investir recursos no aprimoramento de seus produtos e dos processos de atendimento aos clientes. Tais medidas acirram a competitividade e fazem com que a análise do ambiente competitivo seja cada vez mais necessária para que a empresa entenda como está posicionada no mercado.

Por fim, outro elemento recente na indústria de telecomunicações foi o leilão de faixas de frequência de 2,5 GHz, que serão utilizadas pelas empresas para a oferta de serviço de telefonia e banda larga móvel da quarta geração, também conhecida como 4G. O principal benefício deste novo serviço é a velocidade de navegação, que pode representar um acesso de 20 a 40 vezes mais rápido que as então atuais redes 3G.

As principais operadoras nacionais (Vivo, Claro, TIM e Oi) arremataram partes destas faixas e devem iniciar a oferta do serviço em abril de 2013, além de garantir a oferta de internet e telefonia em áreas rurais. O principal objetivo do leilão é atender à forte demanda por serviços de telecomunicações, além de oferecer a infraestrutura suficiente para a realização de eventos internacionais de grande magnitude no país como a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016 no Rio de Janeiro. O leilão levantou cerca de R\$ 2,93 bilhões com a venda de 54 lotes no total.

Portanto, percebe-se que a indústria passa por um momento de forte acirramento do panorama competitivo, com elementos externos que pressionam as empresas a revisar suas estratégias globais constantemente para melhor se adequarem ao contexto de mercado. Desta forma, a função de IC possui grande oportunidade de agregar valor ao processo de tomada de decisões táticas e estratégicas, dado o impacto destes fatores exógenos nas organizações.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Para construir a base teórica deste trabalho, serão levantados e relacionados alguns temas importantes. Inicialmente, será feita uma definição do campo, com um histórico de como a mesma evoluiu nos últimos anos. Em seguida, serão introduzidos os principais conceitos relacionados à Inteligência Competitiva e como a área pode trazer benefícios às organizações. Por fim, o *framework* teórico Wright-Pickton (2002) será apresentado, com algumas de suas aplicações práticas.

4.1. DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DO CAMPO

São várias as definições de Inteligência Competitiva, sendo que cada autor difere sua abordagem de acordo com o objetivo. No entanto, não há uma definição vencedora desta prática, que seja amplamente aceita por todos os artigos do tema. Para o propósito desta dissertação, a definição mais adequada a ser utilizada é a de Wright, Eid e Fleisher (2009), através da qual Inteligência Competitiva é “o processo pelo qual as organizações coletam informações sobre competidores e o ambiente competitivo, idealmente utilizando-as em seu processo de tomada de decisões e planejamento de processos internos a fim de ajustar suas atividades e melhorar a performance”. Assim, entende-se que IC possui o objetivo de aprimorar o processo decisório ao trazer preciso conhecimento do mercado e dos competidores.

Os primeiros artigos relevantes sobre o tema de Inteligência Competitiva foram identificados a partir de 1984. Um levantamento feito por Wright, Pickton e Callow (2002) identificou que até os anos 2000, cerca de 702 artigos foram publicados em periódicos acadêmicos de grande alcance. Nestes primeiros quinze anos, os estudos foram bastante centrados para as realidades dos Estados Unidos e Canadá, com pouquíssimo alcance em outras regiões do globo.

A evolução do campo mostra uma mudança conceitual na abordagem de investigação do cenário competitivo. As primeiras publicações tratam do termo inteligência dos competidores (ou “*competitor intelligence*”), definido por Lendrevie e Lindon (1990) como as atividades pelas quais a empresa determina e entende seus concorrentes, suas forças e fraquezas e antecipa seus movimentos.

O termo inteligência competitiva (ou “*competitive intelligence*”) nasce como uma forma de ampliação deste escopo, uma vez que inclui a resposta do concorrente e da própria empresa em

relação a mudanças nos hábitos dos consumidores dentro do processo de tomada de decisões estratégicas (Lendrevie e Lindon, 1990). Desta forma, o ambiente competitivo também é considerado na análise. Lauginie et al (1994) faz uma distinção ainda mais clara:

Inteligência do Competidor não é Inteligência Competitiva, mas sim uma parte dela. O foco da Inteligência do Competidor tende a ser em problemas associados ao marketing de produtos e serviços. O escopo da Inteligência Competitiva adiciona valor ao conceito pois associa Inteligência do Competidor e Planejamento Estratégico.

Outras distinções importantes de serem apontadas são em relação aos conceitos de *Business Intelligence* (BI) e Gestão do Conhecimento. Segundo Gray (2010), as atividades de BI são responsáveis pelo processamento de todos os dados internos da empresa, oriundos de diferentes fontes e repositórios, enquanto a Gestão do Conhecimento lida com a captação, codificação e disseminação do conhecimento gerado pela organização. Zheng e Fader (2011) também apontam que, enquanto as ferramentas de BI são versáteis e podem puxar dados de uma série de fontes, a maioria destas informações é tipicamente referente ao ambiente interno da empresa. Desta forma, as duas práticas funcionam como importantes *inputs* dentro do processo de Inteligência Competitiva, o que permite a geração de *outputs* bastante robustos.

A inteligência competitiva acaba sendo uma evolução do monitoramento da concorrência, pois também agrega esta atividade à gestão estratégica companhia. Os artigos mais recentes tendem a focar no “como” praticar Inteligência Competitiva, e não mais no “porquê” do conceito, já que esta fase parece ter sido superada.

Outro autor que traça a evolução do conceito de Inteligência Competitiva é Prescott (1995). Ele faz uma gradação em três eras: antes de 1980, de 1980-87 e depois de 1987 até a data presente de seu estudo. Em cada uma delas, o escopo de IC sofria transformações para um melhor *fit* com as exigências corporativas em relação a sua função.

O autor desenvolveu esta evolução com base em cinco atributos: o grau de sofisticação das redes formais e informais de IC, a orientação da atividade entre ações táticas e estratégicas, o

tipo e a dimensão das análises realizadas sobre os dados coletados, o grau de atenção dos altos executivos das empresas e o poder de influência dos *outputs* da atividade no processo de tomada de decisão. O quadro 5 resume esta evolução.

	Antes de 1980	1980-87	1988-Presente (1999)	Futuro
Estágio	Coleta de dados	Análise dos Competidores	Inteligência Competitiva	IC como competência-chave
Nível de formalidade	Informal	Parcialmente formal	Formal	Forma e Informal
Orientação	Tática	Tática	Tática / Estratégica	Estratégica
Análise	Pouca ou nenhuma	Predominantemente Quantitativa	Quanti e Qualitativa	Ênfase qualitativa
Atenção dos altos executivos	Baixa	Limitada	Moderada	Alta
Influência no processo de tomada de decisão	Pouca	Fraca	Forte	Input direto
Alocação	Biblioteca / Marketing	Planejamento / Marketing	Planejamento / Marketing / Unidade de IC	Planejamento / Marketing / Unidade de IC

Quadro 5: Evolução da Inteligência Competitiva

Fonte: Adaptado de Prescott, 1995, p.39.

O quadro demonstra a evolução pela qual o campo passou nas últimas décadas, de um escopo reduzido, com pouca exposição e poder dentro da empresa, para uma atividade com elevada influência nas decisões corporativas, com robustas técnicas de análise e maior atenção dos altos executivos. Vale ressaltar que o “futuro” apontado pelo autor referia-se ao ano em que foi publicado seu artigo (1999).

Dessa forma, Lauginie et al (1994) e Prescott (1995) concordam no sentido de que a evolução do campo adicionou um valor mais estratégico às atividades de IC, que passaram a se tornar cada vez mais importantes no processo de tomada de decisões estratégicas. Para isso, o processo de execução de inteligência também sofreu alterações, passando a necessitar de técnicas mais sofisticadas e completas de coleta, análise e disseminação de informações (Prescott, 1995).

4.2. PRINCIPAIS CONCEITOS EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Um dos principais conceitos de IC é o ciclo de inteligência, entendido como o processo pelo qual as informações brutas são transformadas em conhecimento (Kahaner, 1996). As quatro fases apresentadas pelo autor para este ciclo estão contempladas na figura 5:

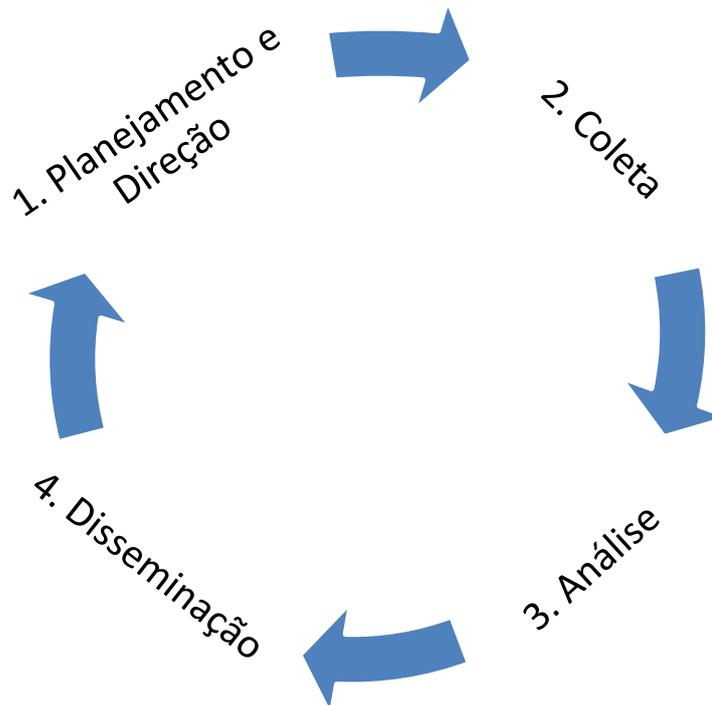


Figura 5: Ciclo Competitivo

Fonte: KAHANER, 1996, p.44.

A primeira fase é composta pelo Planejamento e Direção, na qual é definido o escopo das atividades de IC, seus objetivos e resultados esperados com a prática; a segunda fase é a de Coleta de dados, que envolve a captura das informações desejadas por meio de uma seleção prévia de fontes de dados, sejam eles primários ou secundários; a terceira fase envolve a Análise dos dados, considerada a fase mais complexa, onde os praticantes de IC precisam avaliar as informações, procurar padrões e entregar, como resultado, diferentes cenários / respostas baseado no que aprenderam; por fim, a quarta fase é a de Disseminação, que envolve a distribuição do conhecimento para as áreas da empresa que manifestaram, inicialmente, a necessidade pelas respostas oriundas de IC. Este ciclo é reiniciado pois a disseminação do

conhecimento gera novas perguntas e questionamentos que serão endereçados novamente pela prática de Inteligência Competitiva.

Outros autores que abordam o ciclo competitivo são McGonagle e Vella (2002), que definem que o processo de Inteligência Competitiva pode ser dividido em cinco etapas básicas, sendo elas (a) estabelecimento das necessidades de IC, (b) coleta dos dados de mercado necessários, (c) avaliação e análise destes dados, transformando-os em conhecimento, (d) estruturação do conhecimento em formatos didáticos para comunicação e disseminação e (e) utilização dos aprendizados no processo de tomada de decisão da empresa. Todas estas etapas são interligadas por um processo de *feedback* contínuo para aprimoramento e garantia de qualidade dos resultados. April e Bessa (2006) acrescentam mais duas fases, que são a definição do objetivo de disseminação do conhecimento, antes da aplicação do mesmo, e a continuação do monitoramento do tema em questão para atualização do conhecimento e avaliação de sua relevância para a empresa.

O conceito do ciclo competitivo “conversa” com o modelo Wright-Pickton diretamente, ou seja, os blocos de diagnóstico estão atrelados às etapas do ciclo. O questionário aplicado com os executivos de IC abrangem aspectos de planejamento da área (atitude da alta direção, forma de alocação na estrutura hierárquica), fontes e tipos de dados coletados, métodos de análise e disseminação do conhecimento. Desta forma, percebe-se que o modelo contém em sua essência o conceito estipulado por Kahaner (1996) pela primeira vez.

Uma outra visão de IC de uma forma mais metódica está no Processo de Inteligência Competitiva de Gray (2010). A figura 6 ilustra este passo-a-passo elaborado pelo autor.



Figura 6: Processo de Inteligência Competitiva

Fonte: GRAY, 2010, p.32.

O processo aponta bem a função da prática de IC que é levar dados brutos por meio de uma “máquina” de organização, análise e seleção dos mesmos até que a inteligência criada seja valiosa para o processo de tomada de decisões. Interessante notar que os resultados obtidos a partir da decisão aplicada deverão ser insumos valiosos para um processo de IC futuro, que irá interpretá-los ao longo de sua cadeia.

Dentro das técnicas de análise de IC, Gray (2010) aponta algumas ferramentas importantes como análise SWOT, perfil dos competidores, diagnóstico do ambiente competitivo, análise setorial, análise financeira, entre outras. Estas técnicas acabam balizando as principais atividades realizadas por profissionais no dia-a-dia da Inteligência Competitiva, sejam alocados em tempo integral ou parcial.

Colauto, Gonçalves, Beuren e dos Santos (2004) entendem que o monitoramento do ambiente externo, composto por mercado, concorrente e clientes, e do ambiente interno, composto por processos, tecnologias, fornecedores e conhecimento humano, deve ocorrer frequentemente e de maneira direta para suportar adequadamente o processo de tomada de decisões. Os autores apontam ainda que o correto monitoramento destes fatores permite à organização melhor enfrentamento das ameaças e aproveitamento das oportunidades.

Por fim, Gray (2010) e Kahaner (1996) mencionam um aspecto importante relacionado à Inteligência Competitiva, que é a ética. A natureza do trabalho de IC nas organizações expõe os analistas e gestores a dilemas éticos, uma vez que a coleta de informações dos concorrentes pode levar a algumas práticas como espionagem, invasões, propinas etc., visto que alguns dados não são de conhecimento público e o conhecimento precisa ser extraído, muitas vezes, através de inferências e premissas. As informações devem, portanto, ser capturadas de maneira ética e legal, tanto as de fontes primárias obtidos em pesquisas e entrevistas, por exemplo, quanto os de fontes secundárias, como em *websites*, demonstrativos de resultado etc.

4.3. A PRÁTICA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Porter (1980) considera uma perspectiva de ambiente externo no processo de coleta de inteligência e aponta que qualquer executivo que esteja focado no futuro precisa formular e responder a algumas questões relevantes, como: o que está guiando a competição em minha

indústria? Quais ações os competidores devem tomar e qual a melhor forma de contra-atacá-las? Como minha indústria evoluirá? Qual o melhor posicionamento que minha empresa deve assumir para competir no longo prazo?

Estas preocupações jogam luz à atividade de IC e aponta que sua condução traz benefícios relevantes para toda a companhia, fato que contribui para justificar sua presença dentro da estrutura hierárquica. De acordo com autores como Kahaner (1996), Wright (2002), Badr (2003) e Gray (2010), os benefícios podem ser resumidos nos seguintes pontos principais:

- Absorver conhecimento de mercado, podendo ser ele a respeito de tendências de consumo, tecnologias, percepções de clientes etc.
- Aprimorar o processo de tomada de decisão, pois ajuda na adequação das competências organizacionais com as demandas de mercado.
- Aprimorar a qualidade de produtos e serviços, que está intrinsecamente ligada ao relacionamento entre áreas como pesquisa de mercado, gestão de recursos, marketing, comunicação etc.
- Promover uma integração interdepartamental, uma vez que a área de IC é responsável por disseminar conhecimento por vários pontos da empresa a fim de gerar um entendimento mais uniformizado sobre o ambiente competitivo, criando assim uma base única de informação para planos de ação.
- Antecipar tendências e ações de competidores, evitando surpresas e contribuindo para um maior preparo da empresa frente às pressões externas.
- Acelerar a curva de aprendizado organizacional com o conhecimento dos fatores críticos para o sucesso e fracasso de outras empresas, dentro ou fora da indústria de atuação da companhia.
- Contribuir para projetos de expansão organizacional, tanto avaliando possíveis alvos de aquisição/parcerias quanto estudando novos mercados.

McGonagle e Vella (2002) identificaram quatro categorias distintas de como a área de IC pode ser inserida dentro das organizações. Wright, Fleisher e Madden (2008) introduziram alguns exemplos de atividades dentro de cada uma destas categorias para tangibilizá-las melhor. O quadro 6 apresenta cada uma delas:

Categoria	Exemplos
Orientação estratégica para IC	IC provê <i>insights</i> em decisões estratégicas de alto nível, traz conhecimento externo para auxiliar no desenvolvimento de novos produtos, analisa setores e prospecta possíveis candidatos para parcerias estratégicas e fusões e aquisições.
Orientação tática para IC	IC foca nas atividades atuais e em planos de curto e médio prazo, está intrinsecamente ligada às atividades de marketing e pesquisa de mercado, atende principalmente ao departamento comercial e lida com questões de melhorias de qualidade nos serviços da empresa
Orientação tecnológica para IC	IC explora oportunidades resultantes de mudanças tecnológicas no mercado, trazendo <i>insights</i> importantes para o processo produtivo; atividade bastante relevante em empresas orientadas para P&D e indústrias em que inovação tecnológica é uma fonte de vantagem competitiva.
Orientação pontual para IC	IC seleciona alguns competidores mais importantes, avalia suas competências e ações passadas, e está atrelada a atividades ligadas a teoria dos jogos, planejamento de cenários e análises do tipo “ <i>what if</i> ”.

Quadro 6: Categorias da prática de IC nas organizações

Fonte: WRIGHT, FLEISHER e MADDEN, 2008, p. 5.

McGonagle e Vella (2002) indicam que as quatro categorias possuem elementos em comum, que são (a) a utilização de informações públicas para desenvolver conhecimento, seja através de fontes primárias ou secundárias, (b) o acesso a várias ferramentas de análise típicas da prática de IC, (c) a geração de conhecimento através da análise de dados, e (d) a comunicação deste conhecimento de maneira adequada e no *timing* correto para os tomadores de decisão.

Em contrapartida, os autores também realçam os principais pontos discrepantes entre as categorias, sendo eles (a) o foco dos esforços de inteligência, (b) o balanço entre a utilização de

dados primários com informações mais completas, (c) as responsabilidades típicas daqueles que são suportados pela prática de IC, e (d) o contexto temporal pelo qual os outputs de IC geralmente lidam. Portanto, isto significa que é importante entender que tipo de inteligência os tomadores de decisão necessitam em seus negócios.

Badr (2003) dá um passo atrás e aponta cinco diferentes formas de como encaixar a prática de IC dentro das organizações, sendo elas:

- Uma unidade apartada: a mais formal de todas as estruturas, compreendendo um líder sênior (diretor, por exemplo) e alguns analistas suportando-o. Juntos, formam uma área responsável por desenvolver e implementar atividades de IC. O papel do líder é de construir uma imagem positiva da área perante a empresa e angariar apoio dos outros principais líderes da organização. Os analistas precisam possuir um forte interesse e conhecimento sobre assuntos relacionados à estratégia e marketing assim como desenvolver uma visão holística de toda a organização. Assim como toda nova iniciativa, o time pode levar algum tempo para eliminar todo tipo de viés passado e absorver corretamente tudo que se espera de uma área de IC. Jaworski e Wee (1993) indicam que este tempo deve ser de 6 meses, em média.
- Um comitê de gestão sênior: estrutura geralmente aplicada por pequenas e médias empresas que não conseguem arcar confortavelmente com os custos de contratação de uma equipe específica de IC, trabalhando *full time* nestas atividades. Geralmente, este comitê é constituído do CEO e os líderes de algumas áreas chave dentro da organização, que acabam disseminando as tarefas relacionadas à coleta e análise de informações em seus próprios departamentos – ou seja, IC fragmenta-se pela empresa.
- Um esforço funcional em IC: estrutura descentralizada, em que cada área possui uma pessoa com atividades e responsabilidades ligadas à IC. Sua principal fraqueza está na falta de articulação entre diferentes departamentos, fator crucial para o sucesso de IC.
- Uma *network* em IC: estrutura que consiste em um único colaborador responsável por todas as atividades de IC, da coleta à análise, desenvolvendo assim uma rede na empresa para disseminar o conhecimento. Para funcionar, depende justamente da criação deste *network* entre a pessoa e os demais departamentos, que precisam acreditar no seu valor para que o conhecimento seja espalhado de maneira adequada e assertiva.
- Uma estrutura *ad-hoc*: formato informal, criado apenas quando se identifica que alguma atividade referente a IC é necessária. Geralmente, coincide com algum avanço

significativo de um competidor ou com a descoberta de um novo produto no mercado. O CEO então organiza um grupo de trabalho em que o problema é discutido e possíveis soluções são encontradas. A estrutura entende IC não como um processo contínuo, mas como uma medida reativa para lidar com fatores externos de mercado.

Badr (2003) reafirma que não há um consenso entre os executivos e acadêmicos sobre qual seria a melhor estrutura para a prática de IC. Alguns autores, como Fahey e King (1997) apontam que há uma evolução natural entre uma estrutura informal e irregular para uma organização mais formalizada. No entanto, muitos indicam que o sucesso de uma unidade apartada de IC depende de uma série de fatores.

Badr (2003) também explora com mais detalhes as barreiras que a implementação da atividade de IC dentro das organizações vem enfrentando para que os princípios teóricos sejam respeitados na prática. A primeira delas refere-se à apatia ou falta de interesse da alta gestão na atividade, que muitas vezes a vê como um custo e não um investimento. A importância deste primeiro obstáculo é especialmente elevada pois o suporte da alta gestão é fator primordial para uma implementação de sucesso de IC. Uma segunda barreira, decorrente da primeira, está no também desinteresse dos colaboradores dentro da organização. Alguns mostram-se muito ocupados em atingir suas metas pessoais e outros não enxergam a contribuição que o conhecimento gerado por IC pode trazer para as suas próprias funções.

Outra barreira identificada para a implementação está na dificuldade em obter informações relevantes para as análises. É necessária a presença de profissionais com competências adequadas para capturar os dados que realmente sejam valiosos e desprezar outros que não irão trazer grandes descobertas. Além disso, muitas destas informações estão presentes dentro da própria organização, sendo necessário um “garimpo” para que aquilo que realmente é importante seja identificado e capturado.

Por fim, vale citar uma pesquisa realizada pelo GIA (Global Intelligence Alliance, 2009) que mapeou algumas realidades da prática de IC em 724 empresas de todo o mundo. Uma das descobertas mais importantes da pesquisa foi o nível de utilização do conhecimento gerado pelas áreas de Inteligência de Mercado pelos tomadores de decisão, refletido no gráfico 2:

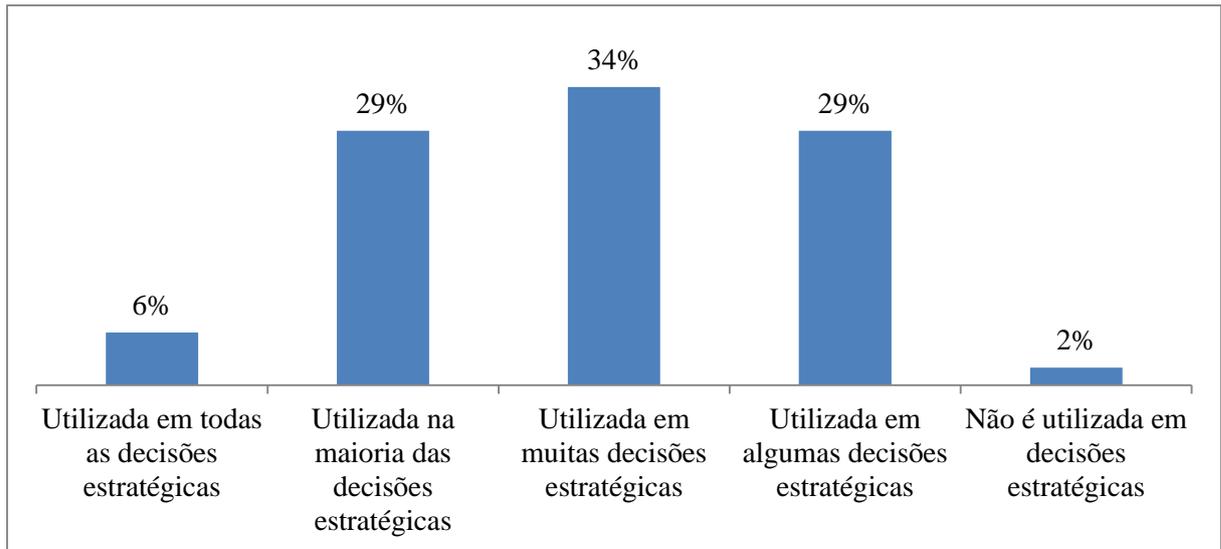


Gráfico 2: Utilização de Inteligência de mercado para tomada de decisões

Fonte: GIA White Paper – Global Marketing Intelligence Survey, 2009.

Os resultados indicam que as atividades de inteligência de mercado (terminologia utilizada pelos pesquisadores, que foi entendida da mesma forma que o conceito de IC trabalhado neste presente estudo) são bastante aproveitadas e exploradas nas organizações. Porém, também se constata que 31% das empresas pesquisadas utilizam os *outputs* de IC com pouca ou nenhuma ênfase, o que indica que ainda há espaço para o crescimento da prática.

4.4.O MODELO TEÓRICO WRIGHT-PICKTON

O estudo conduzido por Wright, Pickton e Callow (2002) foi motivado pelo iminente “perigo” detectado pelos autores de que a prática de IC nas empresas ficasse subordinada ao foco excessivo nas necessidades dos consumidores como o principal insumo para o planejamento estratégico de marketing das empresas; em outras palavras, os autores entendiam que havia um espaço de conhecimento acadêmico para que o processo de diagnóstico de mercado incorporasse, além do cliente, os movimentos da concorrência dentro do ambiente competitivo.

Para endereçar esta questão, os autores conduziram uma pesquisa no Reino Unido, tanto com executivos de alta gestão quanto com profissionais específicos da prática de IC, em uma variada amplitude de segmentos de negócio, a fim de criar um *framework* de classificação das atividades de IC das empresas em relação a seu objetivo ideal, que é o de suportar o processo

de tomada de decisões estratégicas. O *framework*, batizado posteriormente de modelo Wright-Pickton, foi desenvolvido com base em quatro objetivos:

(a) determinar a atitude e entendimento com relação à prática de IC das empresas, ou seja, qual o comprometimento dos líderes da empresa em relação a esta prática, qual a visão de outras áreas em relação à prática, quais são os motivadores e “clientes-internos” do conhecimento buscado pelas atividades relacionadas à IC, etc.;

(b) identificar as formas utilizadas para coleta de informações, ou seja, quais são as principais fontes de informação utilizadas, quais os recursos disponíveis para aprimoramento destas fontes, que tipos de informação são buscados (*market share* ou comportamento do consumidor por exemplo) etc.;

(c) avaliar a utilização dos *outputs* da prática de IC para a formulação estratégica, ou seja, como é disseminado o conhecimento gerado pelas atividades de IC, qual é o tipo de reação da empresa em relação a ações de seus concorrentes, etc.;

(d) identificar onde a responsabilidade pelas funções de IC está alocada dentro da estrutura hierárquica organizacional, ou seja, se há um departamento específico para tratar do assunto, qual é o reporte imediato desta área dentro do organograma da empresa (e, conseqüentemente, qual sua importância dentro da estrutura de poder e tomada de decisão), como é o relacionamento desta área com o restante da empresa, etc.

As categorias criadas para cada um destes fatores estão descritas nos quadros 7 a 10:

Tipos de Atitude	Descrição
Atitude Imune	Muito ocupada com o dia-a-dia, com pouco tempo para planejar o futuro. Pensa que IC é uma perda de tempo. Mínimo suporte dos líderes da empresa ou de outros departamentos.
Atitude “Task Driven”	Procura por respostas para questões específicas / pontuais e as expande para o que a empresa sabe, no geral, sobre seus concorrentes. Diferentes áreas de negócio estão mais interessadas na prática de IC do que os líderes da empresa, que não enxergam na prática os benefícios gerados.

Atitude Operacional	Estabelece um processo, tendo a própria empresa como seu centro, buscando entender, analisar e interpretar o mercado. Os gestores de IC buscam desenvolver uma atitude positiva em relação à área no curto prazo, visando reconhecimento pessoal.
Atitude Estratégica	Estabelece um processo integrado. Competidores são identificados, monitorados, planos de contra-ataque são planejados e testados. Possui o apoio dos líderes da empresa e de todos os departamentos da empresa, que entendem a prática como fundamental para o sucesso organizacional.

Quadro 7: Descrição dos diferentes comportamentos em relação à ATITUDE e ao ENTENDIMENTO das empresas em relação à prática de IC.

Fonte: WRIGHT, EID e FLEISHER, 2009, p.944.

As categorias são posicionadas numa graduação entre uma realidade de pouquíssima estrutura integrada de processos de IC e outra de perfeita inserção da prática dentro do fluxo de tomada de decisões estratégicas da empresa. Para classificar as respostas dos pesquisados nestas categorias, serão utilizados os seguintes fatores:

a) longevidade de uso de inteligência: quanto mais precisas forem as respostas do histórico das práticas de IC dentro das organizações, mais próximas as mesmas serão da categoria de Atitude Estratégica; se os entrevistados conseguirem apontar, em um contexto temporal, como a prática de inteligência vem sendo desenvolvida dentro da empresa, será entendido que o processo de IC faz parte das principais decisões estratégicas organizacionais.

b) terminologia utilizada para denominar as funções de IC: quanto mais próxima a terminologia interna da empresa para nomear a prática for do correto objetivo de inteligência competitiva, mais próxima a mesma será da categoria de Atitude Estratégica; a nomenclatura utilizada pela empresa reflete a identidade da prática e dá sinais de como ela enxerga sua função interna.

c) atitudes dos líderes em relação à atividade de IC: quanto mais inseridos estiverem os *outputs* gerados pela prática de IC dos processos de tomada de decisão de outras áreas internas na organização (marketing, produtos, comunicação etc.), maior será a proximidade da empresa

à categoria de Atitude Estratégica; a opinião e percepção dos líderes quanto à real utilização do conhecimento gerado por IC será extremamente útil para esta classificação.

Outra dimensão do modelo está no processo de coleta de informações, que acompanha o seguinte racional:

Tipos de Coleta	Descrição
Coleta Simplificada	Considera como processo exaustivo de busca de informações a utilização de publicações genéricas e/ou periódicos específicos de indústrias. Pouco disposta a comprometer recursos para obter informações mais complexas e custosas.
Coleta aprofundada	Considera que a atividade de IC necessita de um esforço maior que a coleta simplificada. Recursos são disponibilizados para permitir que os gestores da prática de IC atuem dentro de parâmetros razoáveis de custo. Há suporte intelectual para a área.

Quadro 8: Descrição dos diferentes comportamentos em relação à COLETA de informações das empresas para o processo de IC

Fonte: WRIGHT, EID e FLEISHER, 2009, p.944.

Neste caso, são duas categorias que diferenciam o quão robustos são os processos de coleta de informação para as atividades de inteligência na organização. Para classificar as respostas dos entrevistados nestes dois tipos, serão levados em consideração os seguintes aspectos:

a) tipos de inteligência coletados: quanto maior variedade de tipos de inteligência for coletada, maior será a profundidade do processo de coleta. Podem-se elencar três focos distintos de informações buscadas, sendo eles concorrente, indústria e macro ambiente; a união destes três focos permite que a empresa tenha um arcabouço de informações mais completo, contribuindo também para uma maior profundidade do conhecimento gerado.

b) fontes utilizadas: quanto maior for a complementariedade de fontes de informação, mais profundo será o processo de coleta; as empresas podem ser expostas a um grande número de fontes de informação, como, por exemplo, pesquisas internas, relatórios de analistas de mercado, *focus group* de clientes, notícias de mercado, mídias veiculadas etc. Neste caso, vale ressaltar que será medida a real utilização das informações coletadas, uma vez que se a área de IC não

aproveitar em seu trabalho as fontes que tem à disposição, não terá valor prático para a organização.

Uma terceira dimensão no modelo compreende a utilização do conhecimento gerado pela prática de IC nas organizações:

Tipos de Utilização	Descrição
“Vai com os outros”	Procura obter respostas por meio de vários questionamentos sem estrutura ou ordenação lógica. Disposta a contratar um relatório de uma consultoria externa porque é aquilo que todos fazem.
Altamente previsível	Obtém informações e age imediatamente, sem que uma análise mais aprofundada tenha sido feita. Pode levar a esforços desperdiçados ou mal aproveitados, às vezes com resultados desastrosos.
Utilização tática	Utiliza IC para auxiliar em medidas táticas, como mudanças de preços, política promocional, mapeamento de ações da concorrência no mercado, apesar de estar consciente sobre o potencial de geração de valor deste conhecimento para o negócio como um todo.
Utilização estratégica	Utiliza IC para identificar oportunidades/ameaças na indústria e endereças questões do tipo “ <i>what if</i> ”. Todos os níveis da equipe conhecem os fatores críticos de sucesso da empresa, com uma cultura de gestão democrática que favorece a confiança e o engajamento.

Quadro 9: Descrição dos diferentes comportamentos em relação à UTILIZAÇÃO do conhecimento gerado por IC pelas empresas.

Fonte: WRIGHT, EID e FLEISHER, 2009, p.944.

O quadro aponta quatro categorias que diferenciam os fatores motivadores do uso de inteligência e o quão próximo da tomada de decisões estratégicas ela está. Para classificar as respostas dos entrevistados neste framework, serão considerados os seguintes critérios:

a) finalidade das atividades de inteligência: serão entendidos os objetivos das empresas na utilização dos *outputs* de inteligência, que podem ser, por exemplo, respostas a questões pontuais (“Vai com os outros” ou “Altamente previsível”), como *market share* de um produto em uma região específica, a questões táticas, como um ajuste de precificação conforme condições de mercado (“Utilização Tática”), ou a questões estratégicas, como o lançamento ou não de um produto dado um cenário competitivo (“Utilização Estratégica”).

b) métodos de análise empregados: quanto mais robustos e alinhados forem os métodos de análise adotados dentro do processo de IC, mais próxima a empresa será da categoria de Utilização Estratégica. A robustez será entendida pela variedade de métodos (base de dados, *brainstorming*, análises de *valuation* etc.), enquanto o alinhamento será mensurado pela adequação do método de análise com sua finalidade.

c) métodos de disseminação empregados: poderão ser observados três tipos de métodos de comunicação do conhecimento gerado por IC, sendo eles o interpessoal, o eletrônico e o impresso; mecanismos que aproveitem a interação entre o comunicador e o comunicado, ou seja, os interpessoais, serão classificados mais próximos da categoria de Utilização Estratégica.

d) mecanismos de checagem de precisão das informações: quanto mais robustos forem os mecanismos de verificação da retidão das informações (por exemplo, validação entre duas fontes distintas), mais próxima será a empresa da categoria de Utilização Estratégica, sendo o racional oposto verdadeiro para a categoria de “Vai com os outros”.

Por fim, o modelo contempla a forma de alocação da prática de IC dentro das empresas em suas estruturas hierárquica e funcional:

Tipos de Alocação	Descrição
-------------------	-----------

Alocação <i>Ad-Hoc</i>	Não há uma área dedicada de IC. As atividades de inteligência são realizadas pontualmente e espalhadas por diversos departamentos, com políticas internas fracas ou inexistentes de troca de conhecimento.
Alocação dedicada	Alocação de uma área dedicada de IC, com equipe dedicada <i>full time</i> , papéis e responsabilidades definidos e trabalhando em projetos estratégicos para a empresa. Área tem fácil acesso aos tomadores de decisão, sendo que a hierarquia e o status corporativo não são uma barreira para a comunicação.

Quadro 10: Descrição dos diferentes comportamentos em relação à ALOCAÇÃO das atividades de IC nas empresas

Fonte: WRIGHT, EID e FLEISHER, 2009, p.945.

As duas categorias de alocação levam em consideração um aspecto mais objetivo em relação ao processo de aquisição de inteligência pela empresa, ou seja, o que esta faz quando precisa de conhecimentos gerados por IC. Neste caso, são dois os caminhos possíveis: a empresa pode fazer “funções” de inteligência de maneira desordenada e fragmentada, sendo que cada área demandante é responsável pela própria análise do mercado, ou pode concentrar as funções em uma área específica, com equipe *full-time*, própria para este fim, ganhando assim uma visão mais abrangente e completa do cenário competitivo.

Dentro destas categorizações, o modelo ainda aponta o melhor cenário para a prática de Inteligência Competitiva dentro das empresas, caracterizado na figura 7:

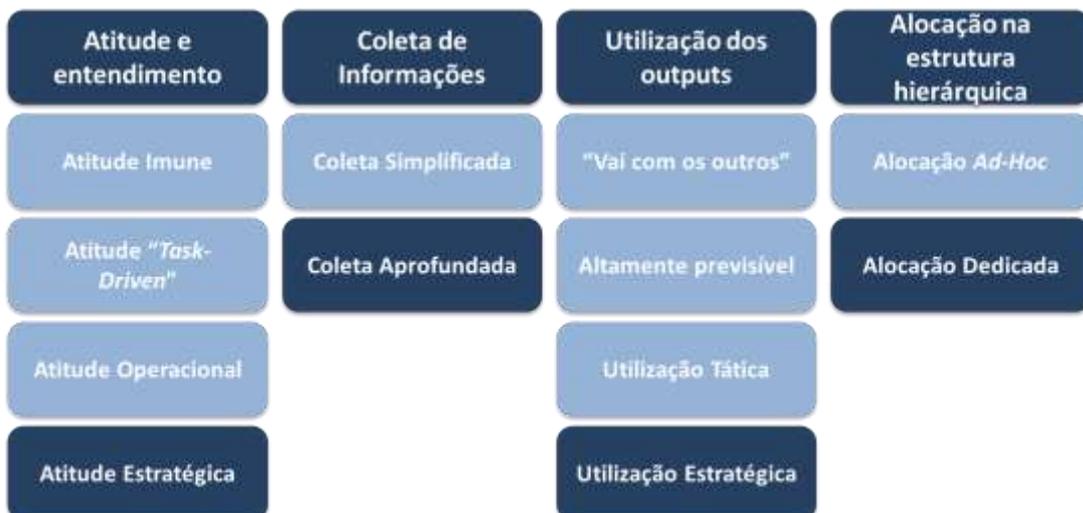


Figura 7: Possíveis cenários da prática de Inteligência Competitiva**Fonte:** Elaboração própria do autor

As caixas destacadas são consideradas como a situação ideal para a prática de IC dentro das organizações, ou seja, para que as atividades de inteligência cumpram seu objetivo elas deveriam ter uma atitude estratégica, com coleta aprofundada de informações, que seriam utilizadas para a tomada de decisões estratégicas; todo este processo deveria estar alocado em uma área dedicada.

Este *framework* será considerado como um modelo relevante de práticas de IC dentro das organizações para a realização deste estudo no panorama brasileiro. Assim como apontado no capítulo 1, o modelo já foi utilizado por outros pesquisadores da área de Inteligência Competitiva, como, por exemplo, Badr (2003), April e Bessa (2006), Lui e Wang (2008), e Hudson e Smith (2008).

5. RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os principais resultados obtidos por meio das entrevistas conduzidas com os líderes de IC nas organizações. Tais resultados estão divididos na mesma estrutura do questionário aplicado para diagnóstico de acordo com o modelo Wright-Pickton, além da pergunta adicionada para que se entendesse os principais desafios da área na visão de seus gestores. As respostas estão apresentadas em tabelas e análises qualitativas dos discursos de cada entrevistado.

5.1. LONGEVIDADE DA PRÁTICA DE INTELIGÊNCIA

Respostas	Frequência (n=8)
10 anos ou mais	03
9 anos	02
8 anos	03

Tabela 1: Longevidade da prática de inteligência

Fonte: Elaboração própria do autor a partir das entrevistas

Percebe-se que a idade da prática de IC no segmento de telecomunicações no Brasil varia entre oito e dez anos, cerca de cinco anos a mais que a privatização do setor, ocorrida em 1998, que trouxe o elemento da concorrência para o mercado, apesar de ainda fragmentado por regiões para o segmento residencial.

Um traço marcante identificado em quase todas as entrevistas quanto ao histórico da prática de IC é seu nascimento como um braço da área de planejamento estratégico, suportando muitas vezes a elaboração de orçamentos e *forecastings* com informações de mercado, tais como *market share*, *awareness* de marca etc. Com o passar dos anos, muitas destas práticas acabaram se movimentando dentro do organograma corporativo e migraram para debaixo da área de marketing. Um trecho do relato do líder de IC da empresa #3 exemplifica claramente esta tendência:

“Antes, existia só inteligência competitiva em planejamento, onde o foco era olhar grandes movimentos de mercado, grandes fusões e aquisições, oportunidades de parcerias etc. Não havia nenhum viés tático, que era saber

o que está acontecendo no bairro tal, na cidade tal... isso não tinha no planejamento de antes. Daí, foi criada uma área na vice-presidência comercial, com esse conceito claro: tático, detalhe, geosegmentação, inclusive para ter uma ideia bem visual”.

Entende-se que a principal justificativa dada pelos entrevistados para esta migração de um lugar mais próximo da elaboração da estratégia para uma posição mais atrelada ao dia a dia das atividades organizacionais está no aumento de escopo e relevância da área na empresa. Os executivos entendem que conforme o conhecimento gerado pela prática de IC ganha espaço e importância na organização, as áreas que lidam com decisões táticas, mais frequentes, passam a demandar cada vez mais informações de mercado e isso acaba fazendo com que a maior parte das atividades realizadas por IC seja direcionada para áreas de marketing, produtos e comunicação.

Outro depoimento da líder de IC da empresa #1 reflete bem esta mudança de atuação com o passar do tempo:

“Ela (a área) tinha antes um escopo muito de dimensionamento de mercado, uma visão muito mais para suportar planejamento estratégico e orçamento, e menos para suportar a área de vendas e marketing, produtos, como hoje. Ela não perdeu a parte de olhar para frente, mas eu diria que ela tem dois novos postos: um que é fornecer os números oficiais de mercado, para que exista uma fonte única de dados na empresa; e esta outra que tem o olhar tático, junto com a área de vendas e de produto, especialmente”.

De acordo com Kahaner (1996), a área de IC deveria ser alocada debaixo do planejamento estratégico da empresa, com reporte direto à alta gestão. Esta alocação faria mais sentido, pois o principal objetivo da área seria suportar os projetos estratégicos da companhia. No entanto, o autor aponta que esta alocação não é o principal fator chave para o sucesso da prática, mas sim o processo de comunicação dos *outputs* gerados, que deve atingir os principais tomadores de decisão.

Apesar de poucos entrevistados saberem a data precisa da criação da área, notou-se que o histórico e a evolução da prática dentro das empresas eram bastante conhecidos pelos gestores. Ainda, em alguns casos, o pouco tempo de casa ou de cargo não se mostraram obstáculos para que os líderes soubessem apontar qual caminho que a função de IC seguiu nos anos passados. Esta clara contextualização temporal é importante para sinalizar que os gestores entendem o

posicionamento de IC dentro da empresa. Dentro do modelo Wright-Pickton, podemos classificar o setor como **Atitude Operacional**.

5.2. TERMINOLOGIA UTILIZADA PARA A PRÁTICA DE IC

Respostas	Frequência (n=8)
Inteligência Competitiva	04
Inteligência de Mercado (ou o termo inglês <i>Market Intelligence</i>)	03
Diretoria de Pesquisa de Mercado e Consumidor	01

Tabela 2: Terminologia utilizada para a prática de IC

Fonte: Elaboração própria do autor a partir das entrevistas

A terminologia utilizada para determinar a função de IC dentro das empresas traz uma boa indicação de como ela é percebida pela organização e por seus líderes, além de apontar as possíveis fronteiras de responsabilidades e influências. A tabela 2 aponta que apenas três terminologias foram identificadas entre a amostra de empresas.

As nomenclaturas mais utilizadas pelas empresas entrevistadas são “Inteligência de Mercado” e “Inteligência Competitiva”. De acordo com a definição utilizada neste trabalho (Wright, Eid e Fleisher, 2009), a inteligência competitiva também adiciona o ambiente competitivo em seu escopo, o que faria seu conceito ser muito próximo ao de inteligência de mercado utilizado pelos respondentes, que justamente adiciona fatores macro ambientais ao objeto de estudo da prática de IC.

Na prática, percebe-se que estas terminologias são utilizadas para denominar, em essência, a mesma coisa. As áreas possuem em seu escopo tanto a análise dos competidores quanto do ambiente em que estão inseridos. Por mais que se intitulem “Inteligência Competitiva”, o conceito utilizado por todas elas é o mesmo do adotado por Wright, Eid e Fleisher.

A única exceção da amostra deu-se em uma operadora de telefonia móvel (empresa #1) que classificou sua área de IC dentro de uma diretoria com foco em mercado e consumidor. De acordo com as próprias palavras da diretora:

“A gente olha o cliente fora, no mercado. Então essa era a divisão que a gente fazia: quem olha o cliente “dentro”, que era a área de Business Intelligence (BI), e a gente, que precisava olhar o cliente fora, no ambiente externo, com toda a concorrência. O importante era entender ele no mercado de consumo. Porque telecom é mais uma coisa na carteira dele”.

O caso é interessante, pois, além de reforçar a inclusão do ambiente de mercado ao escopo da inteligência competitiva, mostra também um traço cultural da empresa, que era fortemente norteada para o cliente. De acordo com Talpau, A. e Boscor, D. (2011), uma empresa com tal orientação prioriza todas suas atividades para satisfazer as necessidades de seus consumidores, o que envolve melhorias contínuas em processos e um relacionamento constante e construtivo entre as duas partes.

Neste caso, percebe-se que as áreas que estudam o ambiente externo à empresa possuem em sua raiz uma vocação para diagnosticar o consumidor como um todo e trazer mensagens importantes para a empresa melhorar seu relacionamento com sua base de clientes. Esta preocupação já é refletida no próprio nome do departamento.

Aqui, percebe-se que o *mindset* da operadora entrevistada estava alinhado às considerações de Simpson (1997), que indicava que os investimentos em inteligência competitiva seriam mais frutíferos à empresa se o foco mudasse para a inteligência do consumidor, ou seja, o objetivo da companhia seria satisfazer seus clientes melhor do que a concorrência, e não apenas vencer o jogo em *market share*, por exemplo. Assim, há um entendimento de que a aproximação da terminologia utilizada para a área de IC ao foco no cliente pode transmitir uma mensagem interessante à organização.

Estes resultados levam a crer que as empresas possuem um correto entendimento, no geral, das atividades de IC, apesar de as descreverem de maneiras levemente distintas. Desta forma, a melhor classificação neste critério em relação ao modelo Wright-Pickton seria a de **Atitude Operacional**.

5.3. ALOCAÇÃO DAS ATIVIDADES DE IC

Respostas	Frequência (n=8)
Área específica de IC	06
IC como parte do <i>job description</i> de outra área	02

Tabela 3: Alocação das atividades de IC

Fonte: Elaboração própria do autor a partir das entrevistas

A maioria das empresas entrevistadas possui uma área dedicada para realizar as atividades de IC, com pessoas alocadas *full time* neste objetivo. De acordo com as categorias apontadas por Badr (2003), previamente já apresentadas nesta dissertação, pode-se concluir, a partir desta amostra, que grande parte da indústria de telecomunicações designa um departamento apartado, com papéis e responsabilidades específicas em IC, e assim endereça os projetos de inteligência para este time.

Os dois casos de empresas que não possuem uma área específica de IC são de dois fabricantes, um de aparelhos móveis (empresa #5) e outro de infraestrutura de rede de telecomunicações (empresa #8). Nestes casos, observamos dois tipos de categorias de acordo com a tipologia utilizada por Badr (2003). A primeira empresa pode ser entendida como uma *network* em IC, em que a prática fica sob responsabilidade de um gerente sênior, que conduz os principais estudos e as interligações do conhecimento gerado com as áreas de marketing e vendas, principalmente. Este gerente já tentou, por algumas vezes, estruturar uma área apartada de IC, aumentando assim seu escopo e visibilidade de atuação e a quantidade de *outputs* gerados. No entanto, a alta liderança da empresa não entendeu que o pedido era prioritário, acreditando que a estrutura atual era ideal para os objetivos e necessidades da organização.

Já a segunda empresa fora do “padrão” da indústria possui uma estrutura *ad-hoc*. As atividades de IC ficam sob responsabilidade de um diretor de novos negócios, que objetiva identificar novas oportunidades de atuação para a organização, seja em segmentos onde ela já atua, ou em áreas onde ainda não está presente. Quando necessita de *inputs* de mercado para tomar suas decisões, este executivo estrutura um processo de inteligência e busca o conhecimento necessário, pontualmente. Não há um processo definido que monitore os competidores de maneira recorrente.

No entanto, apesar das organizações alocarem uma equipe específica para IC, percebe-se que os conflitos de responsabilidades atreladas à coleta e análise de informações de mercado são bastante presentes. Alguns executivos citam que suas áreas ainda precisam conquistar muitos espaços nas empresas para que todas as atividades de IC sejam concentradas e alocadas na área. Na fala da entrevistada da empresa #7, nota-se claramente estas duplicidades de atividades de inteligência:

“A gente fornecia um monte de informações para uma área de Planejamento Estratégico. Mas a gente percebia no processo que eles faziam um monte de coisas em paralelo com a gente, ninguém combinava. Quando você ia numa reunião, eles apresentavam coisas nossas. Eles pediam para a gente a informação, mas eles mesmos faziam. Então, havia muita duplicidade. Porque as pessoas querem se apegar às coisas e fazer. Isso acontece quando há gente demais e o povo fica capturando coisa pra fazer. Faltava um pouco de alinhamento”.

Em outra operadora (empresa #6), também se percebe a existência deste “retrabalho” de algumas atividades de responsabilidade da área de IC, indicando que isto acaba gerando conhecimentos desestruturados à organização:

“(A área) ainda está construindo o espaço lá dentro. Pelo simples fato de que uma área como esta ainda não conquistou o seu posicionamento, outras áreas acabam fazendo o que ela deveria fazer, de uma forma desestruturada. Então, a gente ainda tem algumas áreas que geram retrabalho, comparado com o que a gente faz”.

Em outro caso, o gerente de IC de uma fabricante de celulares (empresa #4) indica que há certa inveja de outros departamentos, que acreditam que podem ser autossuficientes e gerar o mesmo conhecimento da área de inteligência, verticalizando as atividades de análise de mercado. A percepção é de que alguns colaboradores não acham necessário terceirizar parte de seu trabalho para a área de IC contribuir com visões de mercado e concorrência.

Aqui, vale destacar um ponto importante que percorreu todos os discursos dos executivos: a questão da credibilidade. Todos concordaram que a área de IC precisa construir uma forte reputação dentro da organização para que as outras áreas a acessem e aloquem nela os trabalhos e projetos específicos de inteligência. Se a empresa não enxergar no departamento um ponto crucial de contribuição para as principais tomadas de decisão, este corre o risco de ficar

esquecido, uma vez que o trabalho de inteligência será descentralizado e realizado por cada área da organização – algo semelhante à categoria de esforço funcional de Badr (2003). No entanto, com esta configuração, a empresa carece de uma visão holística do mercado e de seus competidores, impedindo que alguns movimentos sejam antecipados e deixando a organização à deriva no ambiente competitivo.

Desta forma, percebe-se que as empresas de telecomunicações já perceberam a importância de dedicar uma área com papéis e responsabilidades exclusivas para IC. Apesar de existirem há pelo menos oito anos, estas áreas ainda lutam para conquistar seus espaços nas organizações, para que possam realizar seu trabalho de forma única e trazer à companhia os benefícios de se concentrar o conhecimento de mercado em uma única estrutura. Nota-se que muitos tomadores de decisão já recorrem aos *outputs* de IC como relevantes contribuições para o dia a dia, porém há ainda uma lacuna que pode ser atendida para que este *mindset* seja absorvido por toda a empresa. Estas descobertas, quando aplicadas ao modelo Wright-Pickton, revelam uma **Alocação Dedicada**.

5.4. RAZÕES PARA AS ATIVIDADES DE IC

Respostas	Frequência (n=8)
Suportar ações táticas	04
Suportar qualquer tipo de área que precise de IC	02
Fazer um trabalho de consultoria interna	02
Influenciar a companhia, de acordo com a percepção do consumidor	01
Fornecer os números de mercado à empresa	01
Levar conhecimento de mercado para toda a empresa	01

Tabela 4: Razões para as atividades de IC

Fonte: Elaboração própria do autor a partir das entrevistas

Os entrevistados responderam então quais as principais razões para os trabalhos da área IC. A orientação é que fosse atribuída apenas uma resposta, para que se coletasse a informação mais assertiva e objetiva possível, porém alguns executivos relataram mais de uma razão em suas explicações e elas foram registradas. Desta forma, a somatória das respostas da tabela é superior ao número de empresas na amostra.

Percebe-se que as principais razões, presentes em 75% das empresas entrevistadas, estão atreladas ao suporte a áreas clientes, muitas vezes independentemente de sua origem/escopo, adotando assim uma postura bastante reativa em relação às táticas e estratégias formuladas pela organização. A área de IC funciona, desta forma, apenas como um ponto de contato dentro da empresa, que atende a uma série de demandas internas, muita delas de cunho tático, com horizonte de curto prazo.

O líder de IC da empresa #2 que apontou este tipo de razão exemplifica bem estas conclusões, pois reforça inclusive que o suporte a ações táticas é bem compreendido por toda a área como sendo seu principal fim:

“A gente se coloca bem e convive bem em ser uma área de retaguarda. A gente não tem problema do A entregar pro B e o B colocar o negócio pra funcionar. Não temos problema nenhum. O importante é o resultado final (...) Nós entregamos o material e se o cara de produto usar 3 slides, tudo bem, já atendeu ao resultado final que era fazer o produto. A gente convive bem com essa lógica”.

Outra razão interessante que apareceu em mais de uma empresa foi a analogia com a prestação de um trabalho de consultoria interna dentro da empresa. Nesta lógica, a área de IC funcionaria como uma entidade apartada das áreas de negócio, que vivem o dia a dia da empresa, e que, desta forma, poderia propor sugestões e apontar oportunidades de melhoria para a própria organização a partir dos trabalhos de análise de mercado que fazem comparações entre os *players* no ambiente competitivo.

Esta visão como uma área sem vieses é interessante, pois configura alguns limites de atuação para IC. O trabalho de inteligência seria, em suma, contar para a empresa como ela está posicionada no mercado, de uma maneira isenta e fidedigna. Esta credibilidade existe, pois os executivos de IC não possuem compromissos ou são avaliados por possíveis maus desempenhos da empresa. Seus interesses são o de auxiliar na melhor maneira possível os tomadores de decisões estratégicas. Isto significa que a área não se preocupa se o que irá contar são boas ou

más notícias, pois, muitas vezes, a organização precisa reverter posicionamentos ruins para melhorar seu desempenho – uma lógica semelhante à de uma consultoria externa de gestão e estratégia. Desta forma, a área de IC possui menos limites de avaliação/diagnóstico e mais abertura para sugerir melhorias.

A visão de uma área que presta consultoria interna também aponta uma diferença importante em relação às duas respostas mais frequentes: pró-atividade vs reatividade. Como consultores, os analises e executivos de IC assumem um papel de propor novas ideias e trazer pontos de vista diferentes das áreas que gerenciam as operações do dia a dia, sendo assim muito mais proativos do que executores de demandas. Uma das ferramentas tradicionais de análise da prática de IC é o *benchmark* competitivo, que objetiva buscar *insights* de outras empresas/indústrias para ajudar no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Outra razão apontada também está alinhada com o trabalho de consultoria interna, que é o de influenciar a companhia, de acordo com a percepção dos consumidores. Na fala da diretora de IC da empresa #1, que assinalou este motivo, pode-se entender melhor o seu conceito:

“A área de inteligência para mim tinha que ser aquela área “inteligente”; a empresa tem uma agenda estratégica, com todas as atividades muito claras. Então, pensamos: quais são os trabalhos que a gente poderia fazer para fundamentar estes pilares e começar uma discussão? Porque nosso trabalho é de planejamento estratégico, então a gente tem que influenciar. O posicionamento nosso lá dentro como área de inteligência é de influenciador. A gente não faz o planejamento, mas tem que trazer a visão do consumidor. Temos que ser a referência: todo mundo que precisa da informação, tem que procurar a gente”.

Apesar de notar este papel com mais intensidade em apenas uma das oito empresas analisadas, percebe-se que a função de influenciar outras áreas está fortemente alinhada com o modelo ideal recomendado por muitos autores para a prática de IC dentro de uma organização. A área contribuiria com a visão de mercado para as principais decisões estratégicas da empresa, influenciando assim a decisão final de maneira contundente, trocando a lógica de receptora de demandas para a de originadora de demandas – no caso, planos de ação para outras áreas na companhia. Esta é a expectativa da alta gestão em relação à prática de IC nesta companhia, no caso.

Das outras duas respostas que apareceram com menor frequência, chama mais atenção a de que a área de IC é a responsável pela geração dos números oficiais de mercado para toda a empresa. Aqui, aparecem dois pontos importantes:

- A preocupação da companhia em utilizar uma fonte única de informação, para que todos trabalhem a partir de uma só base e não adotem dados discrepantes em suas tomadas de decisões. A designação desta responsabilidade para a área de IC mostra que a empresa acredita no maior preparo e capacitação do time para trazer a visão de mercado à empresa.
- Uma maior tendência de mecanização das atividades da área de IC. Como precisa divulgar todos os indicadores de mercado, a área deve estruturar um processo robusto e frequente de coleta de dados e dispender um grande esforço na checagem da precisão dos mesmos. A pressão para que a divulgação seja assertiva e sem falhas faz com que todos na área aloquem boa parte de seu tempo na revisão de todos os números divulgados.

Desta forma, percebe-se que o viés tático ainda é bastante forte na prática de IC dentro da indústria de telecomunicações. A área é ainda bastante vista como um polo receptor de demandas que exijam informações de mercado. No entanto, foram identificadas algumas tentativas de adoção de uma postura mais proativa de não somente informar os tomadores de decisão, mas também influenciá-los com as opiniões e recomendações dos próprios analistas e gestores de IC. Portanto, ao encaixar esta realidade no modelo Wright-Pickton, chega-se mais de maneira mais próxima à descrição de **Utilização Tática**.

5.5. PRINCIPAIS ÁREAS ATENDIDAS (FINALIDADE DO TRABALHO DE IC)

Respostas	Frequência (n=8)
Marketing/Comercial	06
Planejamento Estratégico	04
Comunicação	03
Qualidade	01
Atendimento	01
Atende a todas áreas em igual proporção	01

Tabela 5: Principais áreas atendidas por IC

Fonte: Elaboração própria do autor a partir das entrevistas

A tabela 5 mostra que a área de IC concentra seus *outputs* em três principais áreas: marketing/comercial (incluindo aqui, áreas de produtos, segmentos etc, ou seja, todo tipo de departamento que tenha objetivos atrelados a marketing e vendas), planejamento estratégico e comunicação.

Esta descoberta está intrinsecamente ligada à do bloco anterior, em que se identificou que IC acaba tendo, em muitos momentos, uma função mais tática, de abastecer áreas de horizontes de curto e médio prazo dentro da empresa com conhecimento de mercado e dos competidores. Além de aparecer mais vezes nas respostas dos entrevistados, percebe-se que, em termos de concentração de esforços, as áreas de marketing e comercial também são as primeiras na lista dos atendidos por IC.

McGonagle e Vella (2002) apontam uma resposta muito parecida sobre aqueles que utilizam informações de IC com mais frequência para a tomada de decisão. De acordo com os autores, as cinco primeiras atividades, em ordem de importância, são: Planejamento Estratégico, Desenvolvimento de Produtos, Marketing de Produtos, Desenvolvimento de Negócios e Segmentação de Mercado. Em termos de departamentos, os autores indicam, também em ordem de importância: Marketing, Vendas, Alta Gestão (projetos especiais), M&A e Marketing Internacional.

O entrevistado da empresa #2 refletiu bem esta forte ligação da área de IC com o dia a dia da estrutura comercial da empresa:

“No nosso caso específico, temos muita (relação) com a operação e a venda do dia a dia. Tem muita coisa do curto prazo. Porque a venda caiu neste mês? Tem que lá ajudar e achar uma razão. Como que eu volto a vender amanhã? Tem um pedaço que a gente se envolve muito, na empresa é assim, você se envolve no operacional, tem que entrar no tático e discutir uma oferta”.

O *link* com a estratégia apresenta-se no maior atendimento à área de Planejamento Estratégico, presente em metade das empresas da amostra. Percebe-se que, na maioria dos casos, esta relação é baseada na geração de informações de cunho quantitativo que tenham ligação com aspectos do ambiente competitivo, como *market share*, geosegmentação etc. Desta forma, a área de IC fica com uma função mais operacional, fornecendo dados, e não conhecimento, para o Planejamento Estratégico poder analisar e tomar suas próprias decisões.

As áreas de Qualidade e Atendimento também aparecem uma vez como foco de concentração dos *outputs* de IC. No caso, o objetivo da relação é comparar o desempenho da própria empresa com o dos competidores nestes atributos. A área de IC pode trazer *insights* importantes para que a própria empresa programe melhorias. O discurso do líder de IC da empresa #3 exemplifica esta questão:

“O pessoal de qualidade pede muita coisa também. Ah, a percepção de qualidade sobre a Operadora XYZ caiu. Vocês têm alguma pista do porquê? Daí, explicamos que sim, a oferta mudou e ficou uma porcaria (...) E a área de call center também (pede), principalmente a parte de retenção. Precisam saber o que está acontecendo na concorrência”.

Desta forma, encaixando estas descobertas ao modelo Wright-Pickton, temos que a indústria de telecomunicações neste critério possui uma **Utilização Tática**.

5.6. APOIO DA ALTA GESTÃO

Respostas	Frequência (n=8)
Elevado suporte da alta gestão em relação à área de IC	03
Área construindo seu espaço com a alta gestão	05
Baixo suporte da alta gestão em relação à área de IC	00

Tabela 6: Apoio da alta gestão

Fonte: Elaboração própria do autor a partir das entrevistas

Nota-se que a alta gestão das empresas, em geral, provê suporte/apoio para as atividades de IC dentro das organizações. O que ainda apresenta diferenciação é a intensidade deste suporte, se é enxergado como elevado ou médio pelos líderes de IC. O médio suporte fornecido pela alta gestão foi verbalizado como um espaço que a área ainda precisa construir para que conquiste um lugar de alta relevância entre os projetos/pilares estratégicos da companhia. O fato de não haver respostas de baixo suporte da alta gestão já é um bom indicador de que a área de IC já está bem posicionada no *mindset* dos principais líderes organizacionais.

De acordo com Kahaner (1996), o suporte para programas de inteligência competitiva darem certo precisa vir de cima na estrutura hierárquica, o que implica no comprometimento de esforço e recursos para isso. Iniciativas que não tiveram o suporte da alta gestão foram canalizadas para o fracasso, resultando em uma área operacional, com um viés mais informacional do que de geração de conhecimentos relevantes.

Dois discursos de líderes de IC em operadoras distintas (empresas #1 e #6, respectivamente) mostram bem as diferenças de realidades entre as empresas no que tange ao apoio da alta gestão:

“O (nome do presidente) é um cara que sempre abre a agenda pra você. O sucesso de uma área de inteligência de mercado é isso: ter uma pessoa de visão que queira ter esse tipo de trabalho, que dá valor e que te leva para frente. Ele fala: a (nome da diretora) apresentou este trabalho e eu queria que você, fulano de PJ, veja este projeto. Aí tem força”.

“(A área) ainda está construindo o espaço lá dentro (...) Projetos estratégicos mesmo, visão de 5 anos etc., a gente até atua com dimensionamento de mercado, mas nossa área é mais utilizada mesmo para o tático. Ela está se posicionando, já evoluiu bastante, mas ainda tem que caminhar”.

O primeiro discurso mostra bem a importância do suporte da alta gestão nas atividades de IC. O exemplo citado pela diretora é de uma entrega da área de IC que gerou recomendações gerenciais para outra área, alocada debaixo da vice-presidência comercial, devido a análises de posicionamento competitivo de um determinado produto. Com a “chancela” do presidente da companhia, tais recomendações ganharam força e todo o trabalho de inteligência foi valorizado dado o impacto de suas conclusões.

Já o segundo discurso aponta bem para a falta de participação da área de IC em projetos mais estratégicos na empresa. A diretora reconhece que seus esforços são mais direcionados para decisões do dia a dia, cumprindo funções táticas dentro da empresa, e que a área ainda tem bastante a evoluir para ganhar mais espaço nas decisões mais relevantes.

O nível de suporte dado para as atividades de IC está intrinsecamente ligado à mentalidade dos principais gestores da companhia. O que é pensado para toda a empresa acaba influenciando, de certa forma, aquilo que é esperado de *output* da prática de IC. Kahaner (1996) indica que alguns gestores ainda estão presos na era da informação, não conseguindo enxergar sua

diferença em relação à inteligência e, desta forma, limitando a compreensão dos reais benefícios da prática de IC.

A mesma diretora que mencionou o alto suporte dos líderes da companhia em relação à IC também reforça este ponto. Segundo ela, a empresa que inova, que busca diferenciar seu pacote de valor no mercado, também irá se atentar com mais ênfase ao que acontece no ambiente competitivo com seus clientes, formando assim uma cultura que permeia toda a organização e que facilita a prática de IC como influenciadora das principais decisões estratégicas.

Portanto, de acordo com ao modelo Wright-Pickton, vemos um cenário da indústria entre duas categorias – Atitude “*Task Driven*” e Operacional. Como temos mais respostas de áreas que ainda estão construindo seus espaços nas organizações, a melhor classificação neste critério seria a de **Atitude “*Task Driven*”**.

5.7. TIPOS DE INFORMAÇÃO COLETADOS

Respostas	Frequência (n=8)
Indicadores de mercado (<i>brand awareness, market share etc.</i>)	08
Características de produtos e ofertas	08
Aspectos tecnológicos	07
Competidores	07
Indicadores financeiros / econômicos	05
Comportamento do consumidor	05
Aspectos governamentais	04
<i>Benchmark</i> internacional	04

Tabela 7: Tipos de informação coletados

Fonte: Elaboração própria do autor a partir das entrevistas

Percebe-se uma grande convergência de tipos de dados coletados no mercado pelas empresas na indústria, uma vez que os quatro primeiros itens aparecem em quase todas as entrevistas. Os últimos tipos citados também são mencionados por pelo menos metade da amostra, o que

reforça a conclusão de que as empresas acabam buscando, em geral, informações de cunhos muito parecidos.

Assim como no trabalho de Wright, Eid e Fleisher (2009), estes oito tipos descritos pelos executivos podem ser categorizados em três grandes grupos, que vão de um foco micro para o macro, sendo eles:

- Foco no competidor (inclui a resposta “Competidores”): aqui, o foco está no entendimento do concorrente como um todo – o pacote de valor oferecido, seu posicionamento de marca, suas principais ações estratégicas como expansão internacional, aquisição de outro *player* etc. Busca-se assim uma melhor compreensão daquelas companhias que concorrem no mercado pelos mesmos clientes que a própria empresa.
- Foco na indústria (inclui as respostas “Indicadores de mercado”, “Características de produtos e ofertas”, “Comportamento do Consumidor” e “Indicadores financeiros / econômicos”): aqui, o foco está no entendimento de vários aspectos relacionados à indústria de telecomunicações, desde os indicadores que medem o posicionamento competitivo da empresa (indicadores de mercado) até os mais financeiros, como lucratividade, receitas etc. Além disso, as empresas mostram preocupação no mapeamento das ofertas realizadas pela concorrência, geralmente a fim de comparar suas características com as dos demais *players* do mercado e diagnosticar possíveis fontes de diferenciação, e também no entendimento do comportamento do consumidor, este geralmente coletado através de pesquisas de mercado via fontes primárias.
- Foco no macro ambiente (inclui as respostas “Aspectos tecnológicos”, “Aspectos governamentais” e “*Benchmark* internacional”): aqui, as áreas de IC visam entender alguns pontos externos que podem influenciar ou trazer *insights* importantes para a tomada de decisões na empresa. Os aspectos tecnológicos e governamentais são fundamentalmente importantes, pois a indústria de telecomunicações é impactada diretamente por evoluções na tecnologia, tanto de *software* quanto de *hardware*, o que pode trazer mudanças de tendências no desenvolvimento de produtos e comportamento dos clientes, e por decisões governamentais, uma vez que o setor é regulamentado por uma agência (Anatel).

Percebe-se que as empresas procuram por tipos distintos de informações para suportar suas análises de IC. Dados mais próximos, como informações sobre produtos da concorrência,

indicadores de mercado etc., são complementados com percepções do consumidor e *benchmarks* internacionais, por exemplo, que contribuem para que a área tenha uma visão mais abrangente do mercado.

Um fator importante, além dos tipos de informação, é a profundidade com que se coleta o conteúdo de cada uma delas. Por exemplo, quando se fala de *market share*, os dados obtidos possuem uma leitura macro, em um contexto nacional, ou há uma possibilidade de leitura micro, com informações por região/cidade? Quanto maior a profundidade, a área de IC poderá produzir análises mais assertivas e acuradas.

Ao longo das entrevistas, percebe-se que há profundidades distintas para cada tipo de informação. O nível muda de acordo com dois fatores: disponibilidade da informação e prazo de entrega do conhecimento. Quanto menores forem suas quantidades, mais superficial será a coleta da informação para que a análise possa ser produzida. No discurso do entrevistado da empresa #2, percebe-se bem este ponto:

“É muito rápido. É o ritmo do mercado, é assim mesmo. Claro que se alguém perguntasse se gostaríamos de mais tempo, a gente falava que sim, gostaríamos. Mas isso faz parte da cultura da empresa. A empresa inteira funciona assim. Se é bom ou é ruim, não sei. Se pudesse ter mais tempo, ia ser algo mais assertivo”.

Para a classificação das descobertas deste bloco no modelo Wright-Pickton, chega-se num meio termo entre a coleta simplificada e a aprofundada. Isto porque se nota que os tipos de inteligência coletados são variados e complementares, porém a pouca profundidade com que este trabalho é realizado muitas vezes não permite que a análise tenha a qualidade necessária para, não só entender o passado, mas também para prever e antecipar futuras ações dos competidores. Porém, entre este meio termo, as entrevistas apontam uma leve tendência para a categoria **Coleta Aprofundada**.

5.8.FONTES DE INFORMAÇÃO UTILIZADAS

Respostas	Frequência (n=8)
Boletim de notícias	08
Internet	08
Comunicação em mídia	06
Pesquisa de mercado (fonte primária)	06
Informações oficiais do governo	05
Consultorias externas	05
Divulgação de resultados (balanços, demonstrativos etc.)	05
Relatórios de mercado	04
Redes sociais	04
Feedback de clientes	04
Áreas internas (dentro da empresa)	02

Tabela 8: Fontes de informação utilizadas

Fonte: Elaboração própria do autor a partir das entrevistas

Percebe-se que, assim como os tipos de informação coletados, as fontes também são bastante convergentes entre as empresas na indústria de telecomunicações, uma vez que muitas aparecem com incidência em mais de metade da amostra. O complemento de fontes também é aparente na tabela de respostas, dada a presença de focos distintos em cada uma delas (qualitativo para alguns casos como notícias, redes sociais etc., e quantitativo para outros, como divulgação de resultados e pesquisas de mercado).

Uma primeira análise que se faz destes resultados é que as fontes mais utilizadas são as de domínio público, abertas para qualquer pessoa, como notícias, internet em geral, comunicações em mídias, e os relatórios e informes oficiais do governo. O maior acesso à informação que existe nos dias de hoje, especialmente pela massificação da internet, permite que as empresas possam entrar em contato com uma série de dados do ambiente competitivo, quase que sem restrições. Algumas fontes como divulgação de resultados aos investidores e redes sociais também se inserem neste contexto.

O comprometimento de recursos financeiros da organização aparece em três momentos: consultorias externas, pesquisas/relatórios de mercado e *feedback* de clientes. Estes são os casos

típicos em que as empresas decidem financiar a aquisição de informações externas, geralmente por dois motivos principais, de acordo com as entrevistas: dificuldade em obtenção do conhecimento através das fontes públicas e necessidade de uma maior precisão nos dados para análise. O discurso da entrevistada da empresa #7 exemplifica uma destas situações:

“A (operadora) por sorte tem muita fonte de informação. Eles compram absolutamente todos os relatórios. A gente sempre tem cadastro em fontes diversas, tudo que fica público e parece que é legal. E quando tem alguma informação que a gente busca nestas fontes e não encontra, a gente busca consultorias. Ou seja, procuramos sempre ter várias fontes cadastradas para receber”.

Os autores Marin e Poulter (2003) revelam uma pesquisa realizada pela SCIP (*Strategic and Competitive Intelligence Professionals*) com seus membros associados em que também foram questionadas as principais fontes de inteligência utilizadas pelas práticas de IC. Os resultados são apresentados no gráfico 3:



Gráfico 3: Fontes de inteligência competitiva

Fonte: MARIN e POULTER, 2003, p. 198.

Comparando os resultados, algumas respostas são comuns a ambas as pesquisas, tais como notícias, *websites*, publicações de mercado, divulgação de resultados para investidores e clientes. Na categoria “Outros”, os autores indicam que estão contempladas, além de outras,

fontes como consultorias, órgãos reguladores, que também aparecem nas respostas dos entrevistados da indústria de telecomunicações.

As distinções estão na maior aparição de fontes internas (empregados e principais líderes da empresa) e de outro elemento na cadeia de valor da indústria, além dos clientes, que são os fornecedores. Tais fontes não foram citadas por nenhum dos entrevistados, o que já indica uma possível lacuna no entendimento da prática de IC pelas empresas deste estudo.

Reforçando este ponto, o entrevistado da empresa #2 indica que este *gap* é reconhecido como um desafio para a área:

“A gente tem uma coisa de geografia muito forte, de briga por localidade, por ponto de rua. Então, isso é um desafio: como sair da visão macro para uma visão micro. Se a (nome da concorrente) construir uma rede de fibra na cidade X, eu preciso saber que a fibra pode atingir aquele mercado específico. Isso para gente é um grande desafio da área: como que eu uso a força da empresa, que tem 20-30 mil pessoas na rua, como uso essa massa de gente para te gerar informação Como que crio um processo para ela gerar informação. E também como eu transformo isso em algo que seja útil”.

Neste exemplo, percebe-se que um importante desafio para a área é conseguir capturar informação de fontes internas na companhia, que possuem conhecimentos valiosos do dia a dia das operações, algo que não é possível ser obtido por meio das outras fontes. Este desafio foi citado também por outros três entrevistados, o que fortalece a ideia de que as empresas acabam “deixando escapar” muitos conhecimentos que estão contidos dentro de si próprias por falhas de comunicação e por dificuldades de se estabelecer um processo contínuo de coleta destas informações.

Ainda neste bloco, explorou-se com um pouco mais de atenção a utilização de informações de pesquisa de mercado como *input* para as atividades de inteligência. A segunda pergunta do roteiro, em relação à terminologia utilizada para a prática de IC nas empresas, fez com que muitos entrevistados posicionassem a área dentro do organograma organizacional; a partir daí, percebeu-se que, em muitos casos, a área de IC situava-se muito próxima da de pesquisa de mercado, em muitos casos sendo parte de uma mesma diretoria. Desta forma, durante o diagnóstico da seção de Coleta de informações, também se questionou como era feito este *link* entre pesquisa de mercado e as rotinas de inteligência.

O resultado desta investigação foi que a conversa fluida e efetiva entre as duas áreas resulta em frutos interessantes para a prática de IC. Como estão próximas na estrutura, muitas vezes inclusive fisicamente, há uma facilidade muito grande para que as informações transitem entre elas. As informações obtidas em pesquisa de mercado geralmente abrangem temas relevantes em relação às percepções do consumidor, como *brand awareness*, motivos de satisfação/insatisfação, preferência de compra por um ou outro produto etc. Desta forma, a área de IC consegue reforçar sua coleta de informações e pode, assim, gerar *outputs* mais relevantes e assertivos em relação ao mercado.

No entanto, também foi diagnosticada a existência de conflitos permanentes entre estas áreas que dificultam o relacionamento. Algumas das principais razões identificadas foram o *overlap* de algumas atividades e o descasamento entre as agendas, uma vez que a área de pesquisa de mercado acaba atendendo a toda empresa, com meta de responder ao pedido específico da área-cliente no prazo e nas condições solicitadas, algo que não se alinha com o objetivo de IC de trazer conhecimento relevante de mercado para os principais tomadores de decisão.

A entrevistada da empresa #1 exemplifica bastante esta dificuldade em estreitar os laços entre as duas práticas e os objetivos e competências distintas entre elas:

“Olha, você não sabe o que eu penei pra fazer isso. Porque eu enxergo as duas coisas muito juntas. Eu estruturei uma gerência de pesquisa e uma gerência de inteligência. A área de pesquisa tem que ser aquela área técnica, especialista, tem que saber de todas as metodologias. É uma área operacional, de execução de pesquisa. Vão trazer informações que vão ser utilizadas por toda a empresa, inclusive inteligência. Agora a área de inteligência para mim tem que ser aquela área “inteligente”, ela vai se basear no programa estratégico da empresa. Não é fácil, tem muito conflito, porque a área de pesquisa se sente enciumada, porque ela também gostaria de fazer este trabalho. A área de inteligência tem que ter as informações de pesquisa, e num dado momento a atuação dos “inteligentes” gera conflito”.

Em outro caso interessante, também de uma operadora (empresa #3), as áreas de pesquisa e IC são mais distantes na estrutura organizacional, respondendo a diferentes diretorias. Esta separação também é lida pelo executivo responsável por IC como uma questão de finalidade das áreas, algo que afasta ainda mais as práticas no dia a dia. Ainda, o executivo compara esta estrutura com a de uma operadora móvel que sua empresa, de origem da indústria de

“telecomunicações fixas”, acabara de adquirir. Um trecho de sua entrevista exemplifica estes pontos:

“Por que esta diferença? Porque na fixa, interessa menos a pessoa, interessa a casa. Na móvel não, interessava o consumidor. E era um mercado que estava crescendo, enquanto a fixa não. Então, para a móvel interessava muito você entender tendências de consumo. Ficava então inteligência e pesquisa do lado, fisicamente. Na fixa não (...) Só para completar, pesquisa sempre busca ser quantitativo, estatisticamente relevante. Nosso método por ser muito mais rápido, o ser estatisticamente relevante não é tão relevante, acaba sendo mais percepção, informação rápida e disponível para todo mundo de uma maneira organizada do que fazer uma pesquisa. Precisa ter mais agilidade do que ser estatisticamente relevante. Caso a gente precise de uma resposta muito profunda e que precise de mais tempo, daí vamos até pesquisa, mas é absoluta exceção”.

Assim, por meio destes dois exemplos, percebe-se que não há um consenso em como fazer este *link* entre pesquisa e inteligência. A utilização das informações de pesquisa por IC é feita por 75% das empresas, ou seja, há uma conversa natural entre as práticas; no entanto, para alguns casos, esta conversa é superficial, ou seja, a área de pesquisa poderia atribuir maior prioridade para os projetos liderados por inteligência e, assim, prestar um auxílio com maior efetividade.

Por fim, outro ponto presente nas entrevistas em relação ao processo de coleta de informações foi a constante preocupação dos líderes em gerenciar o grande volume de informações para que estas sejam devidamente processadas e analisadas para geração de conhecimento relevante. Há certo consenso entre eles de que os dados em mãos são abundantes e abrangentes, sendo que as principais dificuldades estão na seleção do que é importante e de como é possível relacioná-los todos para que se aproveite o máximo possível. Esta otimização é tida como ponto-chave para que o conhecimento gerado a partir das análises seja valioso e determinante para os tomadores de decisão.

Para exemplificar esta questão, pode-se mencionar o trecho do discurso de uma das entrevistadas (empresa #1):

“Se tem um fator crítico de sucesso em inteligência de mercado são os skills. Não tem gente pronta, é tudo um treino. Não tem escola de inteligência. Você dá todo o ferramental. O cara tem que sentar, ler e usar a cabeça em cima daquilo e falar: é por aqui! Precisa muito de análise, é um trabalho analítico.

As pessoas acham que inteligência só cata informação, compila e junto tudo. E não é nada disso. Você tem que analisar e levar uma proposta. Então, a gente sempre tem esta preocupação”.

Fuld (2010) também comenta esta dificuldade em lidar com um grande volume de informações por parte da área de IC. O autor aponta que os analistas e gestores precisam estar sempre atentos para conseguir capturar o que é de fato importante para os tomadores de decisão, assumindo que muitos dados irrelevantes acabam entrando na “máquina” de análise da área e podem levar a conclusões ou interpretações erradas da realidade.

Para ajudar neste trabalho de “funil” de informações, algumas empresas investem em ferramentas que concentram uma quantidade enorme de dados e os apresentam aos analistas e gestores de uma maneira melhor estruturada, que facilita a avaliação e análise. Alguns entrevistados citaram esta preocupação em adquirir ferramentas que apresentassem uma interface mais amigável e intuitiva entre a vasta gama de informações e o analista de IC. Como exemplo, pode-se extrair outro trecho do discurso da mesma entrevistada (empresa #1):

“Uma coisa que a gente está buscando é trabalhar com um fornecedor que puxa e consolida uma série de fontes de informação. Não é algo barato, pelo contrário. Mas a solução deles é muito boa, pois já fazem uma pré-análise. Por que senão fica um trabalho “insano” nosso. Isso é uma coisa muito difícil”.

Desta forma, entende-se que as empresas procuram obter fontes distintas de informação para trabalhar em suas análises. Porém, há algumas lacunas existentes no processo que são o certo “desperdício” de informações internas, reconhecido por muitos entrevistados, e a grande dificuldade em processar e relacionar todas estas fontes para a geração do conhecimento – algo que pode indicar que, apesar de utilizar uma série de fontes, a dificuldade em correlacioná-las gera perdas na qualidade da coleta. Portanto, a melhor classificação dentro do modelo Wright-Pickton é a de **Coleta Simplificada**.

5.9.FERRAMENTAS DE ANÁLISE EMPREGADAS

Assim como no artigo de Wright, Eid e Fleisher (2009), os entrevistados não foram muito assertivos e precisos para identificar as ferramentas de análise mais empregadas nos estudos das áreas de IC, sendo que a resposta mais comum foi a de que “depende do tipo de inteligência” trabalhada em um determinado momento.

Algumas técnicas de análise como SWOT, demonstrações financeiras, matriz BCG etc., foram citadas no decorrer dos discursos dos entrevistados. No entanto, percebe-se que não há uma padronização de técnicas de acordo com o tipo de trabalho realizado. Elas são utilizadas de acordo com decisões pontuais dos gestores sobre qual a melhor forma de abordagem em cada questão. Em outras palavras, os executivos conhecem algumas das principais técnicas, porém não estruturam um processo robusto que as definam como práticas formais da área.

A fim de trazer mensagens de outros estudos, pode-se apontar o artigo de Miller (2001), que revela o resultado de uma pesquisa feita com executivos da área de IC sobre as ferramentas de análise utilizadas (os percentuais refletem quantas empresas da amostra utilizaram tais ferramentas):

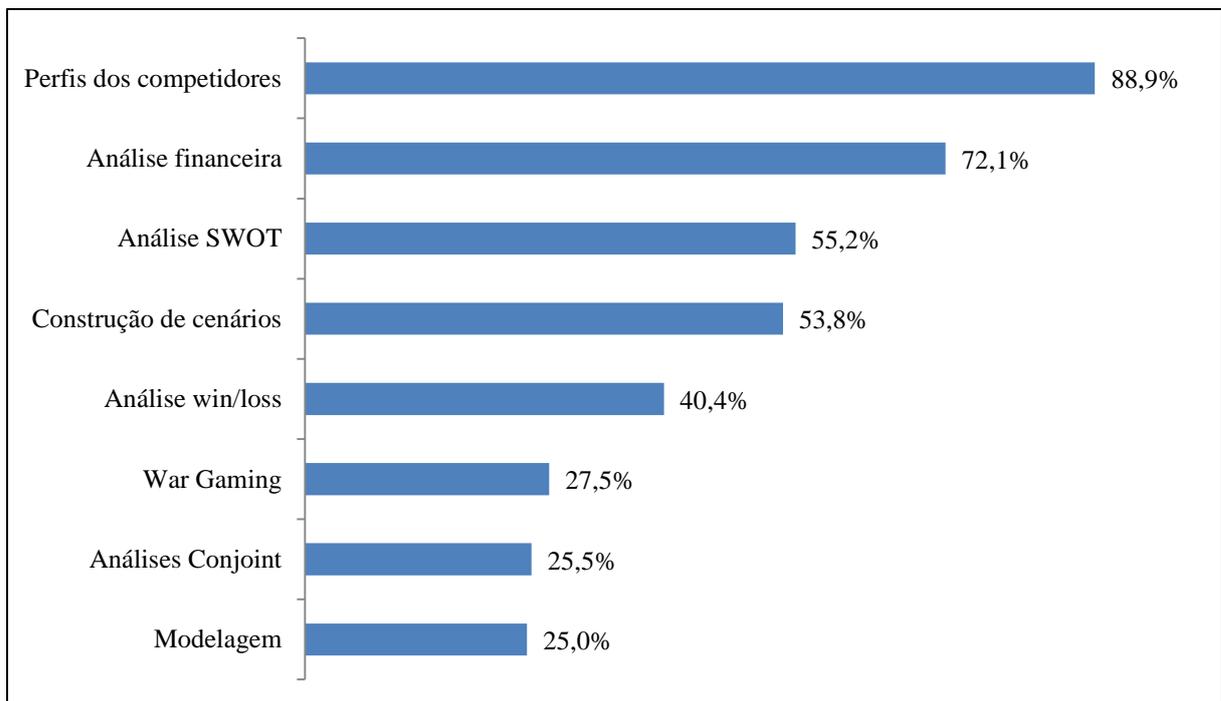


Gráfico 4: Ferramentas para análise de informações

Fonte: POWELL e CYNTHIA, 1998, p. 29.

Algumas das técnicas citadas pelos entrevistados também aparecem nesta pesquisa. Porém, algumas ferramentas como construção de cenários, análises *conjoint* e modelagem não foram mencionadas, o que reflete certa lacuna em comparação a este estudo da indústria de telecomunicações. Percebe-se que este espaço está justamente em técnicas de análise mais robustas e complexas. Apenas como exemplo, a ferramenta de construção de cenários, de acordo com Gray (2010), auxilia a empresa a entender quais as consequências para a empresa e seus competidores de decisões estratégicas que os *players* do mercado venham a tomar. Desta forma, a área de IC que utilizá-la pode estruturar planos de contra-ataque que preparem a empresa a reagir a possíveis ações de seus competidores, o que fortalece sua atuação dentro da formulação estratégica da companhia.

Desta forma, nota-se que as técnicas de análise existentes são empregadas pontualmente de acordo com cada tipo de necessidade. O portfólio de ferramentas também não se mostrou muito vasto, e a comparação com outros estudos apontou lacunas importantes. Em alguns trabalhos, constata-se que a área de IC realiza uma função mais de consolidadora / organizadora do que de analisadora de informações. Desta forma, a melhor classificação no modelo Wright-Pickton seria de **Altamente Previsível**.

5.10. FORMAS DE DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO

Respostas	Frequência (n=8)
Maior concentração no interpessoal; menor concentração no eletrônico e impresso	04
Maior concentração no eletrônico; menor concentração no interpessoal e no impresso	02
Igual proporção entre os meios interpessoal e eletrônico; menor concentração no impresso	02

Tabela 9: Formas de disseminação do conhecimento

Fonte: Elaboração própria do autor a partir das entrevistas

Assim como mencionado no capítulo 4, ao ser apresentado o modelo Wright-Pickton, buscou-se entender nas entrevistas como era a disseminação do conhecimento gerado pela área de IC entre três formas possíveis: interpessoal, eletrônica e impressa. Em suas respostas, os executivos procuraram indicar quais destas formas eram mais ou menos utilizadas, já que se diagnosticou que todas elas eram aproveitadas, de alguma forma, para a disseminação dos *outputs* gerados.

O modelo mais observado foi o de áreas de IC que geralmente divulgam seus trabalhos de maneira interpessoal – através de apresentações e reuniões formais – para os tomadores de decisão que deles se aproveitarão. Os executivos entendem a importância deste formato e reforçam em seus discursos que buscam frequentemente formalizar a entrega do conhecimento em apresentações que permitam a discussão de ideias e que a função de recomendar e influenciar planos de ação seja colocada em prática.

No entanto, também foram observados casos em que as áreas atribuem maior ênfase ao modelo eletrônico de disseminação de conhecimento, seja através do envio de materiais via e-mail ou via portais em intranets que facilitem o compartilhamento do conteúdo. Este mecanismo é muito utilizado para comunicar relatórios recorrentes de monitoramento e análise do ambiente competitivo – materiais mais textuais, autoexplicativos, que não necessitam da presença de um interlocutor para apresentar seus conteúdos. O modelo impresso de disseminação, por sua vez, já parece estar sendo muito pouco utilizado pelas áreas de IC para comunicação de seus *outputs*.

Apesar de muitos entrevistados entenderem a importância do modelo interpessoal de disseminação, percebe-se que o *timing* é o principal critério para eles escolherem de qual forma irão comunicar o conhecimento gerado. Se a mensagem precisar ser entregue num prazo curto e não houver agenda para que as áreas conversem de maneira estruturada, o meio eletrônico é prontamente acionado. Um dos entrevistados (empresa #3) resume esta realidade:

“A forma de disseminar o conhecimento varia. A gente tentava apresentar e sempre esbarrava no tempo, porque a pessoa que pediu a informação não tinha agenda. A gente tenta apresentar, mas ultimamente não temos conseguido. Então, a gente parou de gastar esforço em tentar fazer a agenda e começou a mandar por e-mail e ligar para esclarecer dúvida. Tem funcionado”.

No entanto, de acordo com Marin e Poulter (2003) e Kahaner (1996), os métodos eletrônicos de disseminação de conhecimento não endereçam de maneira adequada os objetivos da prática

de IC. A tecnologia pode até ajudar na disseminação, porém IC deve ser enxergada mais como uma forma de gestão do conhecimento e menos como uma função de provedora de informações. Desta maneira, o relacionamento interpessoal mostra-se uma via mais efetiva para que os *outputs* de IC sejam difundidos pela organização, pois permitem uma entrega mais completa da mensagem a ser transmitida.

A dificuldade em “arrumar tempo” nas agendas das áreas-solicitantes do conhecimento de IC parece também estar relacionada com a parcial falta de visibilidade da prática dentro das organizações. Como visto anteriormente, alguns executivos ainda sentem que suas áreas estão construindo reputação junto aos principais líderes organizacionais. Uma maior presença junto aos projetos estratégicos da companhia poderia fazer com que outros gestores atribuíssem maior prioridade em suas agendas para receber os *inputs* vindos de IC. Porém, se a área não apresentar visibilidade na empresa, o modelo mais rápido será acionado pelas áreas-solicitantes como forma de não-priorizar algo que não tenha tanta relevância aparente.

Desta forma, entende-se que a forma de disseminação do conhecimento ainda não é a mais efetiva possível. O meio eletrônico ainda possui bastante relevância, o que impede o diálogo e o *feedback* entre elas e seus respectivos clientes internos. Portanto, a melhor classificação dentro do modelo Wright-Pickton seria o de **Altamente Previsível**.

5.11. MECANISMOS DE PRECISÃO DAS INFORMAÇÕES

As respostas dos entrevistados foram bastante variadas no tocante aos mecanismos de precisão das informações, sendo difícil a comparação por meio de uma tabela com análise de frequência. Quando questionados sobre os métodos para checagem da acuracidade das informações disseminadas, os executivos comentaram principalmente sobre o grande volume de incertezas, a velocidade / ritmo de trabalho da área de IC e a pressão por prazos que a mesma sofre para produção de suas análises e principais *outputs*.

Inicialmente, vale relembrar uma questão já apresentada anteriormente que é a importância da credibilidade da área perante a organização como um todo. Este fator foi comentado por vários entrevistados e entende-se que, para ter um papel relevante de influenciador nas tomadas das decisões da companhia, a área de IC precisa provar constantemente que suas análises e informações divulgadas são fidedignas e representam a realidade do mercado. Como boa parte do trabalho de inteligência envolve a coleta e análise de informações não-precisas, carregadas

de premissas e inferências, os analistas e gestores precisam conviver diariamente com justificativas e comprovações de que aquilo que estão comunicando é, de fato, algo real e impactante.

Uma das entrevistadas (empresa #6), que apontou ter como principal finalidade da área a divulgação dos números oficiais de mercado para toda a empresa, revelou com maior ênfase sua preocupação com os mecanismos de precisão das informações. :

“A nossa área tem que ser neurótica com a questão de gerar informações fidedignas e dentro do prazo. A gente trabalha com um número de informações que tem um grau de atualização muito frequente e, dependendo para que será utilizada aquela informação, é preferível nem divulgar do que divulgar equivocadamente”.

Outra vertente neste bloco está na gestão das incertezas. Percebeu-se, ao longo das entrevistas, que o resultado de muitos trabalhos das áreas de IC são decorrentes de inferências de dados não-precisos sobre algum tema específico. É comum se deparar com situações em que não são encontradas as melhores informações possíveis para serem trabalhadas a fim de se obter as respostas desejadas. Muitas das dúvidas das áreas tomadoras de decisão residem em aspectos não-públicos, com escassez de detalhes e pouca clareza.

Fuld (2010) concorda com este ponto ao indicar que inteligência é a arte de aplicar / implementar conhecimentos imperfeitos. O autor indica que, independentemente do volume de informações que o analista de IC coletar, as incertezas sempre irão existir. Os analistas precisam lidar com elas para auxiliar na tomada de decisões. Um dos entrevistados (empresa #2) cita a questão de como lidar com este tipo de situação:

“Eu ousa a dizer que a gente trabalha com tamanha quantidade de incerteza, que se você aumentasse o tempo (para realização de trabalhos), não ia resolver muita coisa. As incertezas estão aí. Faz parte do jogo. É muito mais importante você ter velocidade e, mesmo com bastante incerteza, abrir o leque e discutir com uma porção de gente interna para formar uma opinião conjunta, do que pegar um analista e ficar três meses ali pensando e, quando ele for falar com um cara que tem mais experiência, o estudo está todo errado”.

Outra sensação presente nas entrevistas foi a pressão por prazos que sofrem as áreas de IC, especialmente em um setor dinâmico como o de telecomunicações. Como muitas vezes os conhecimentos gerados precisam chegar aos tomadores de decisão num *timing* curto, para que

planos de ação possam ser rapidamente desenhados e implementados, há uma percepção de que os analistas não dispõem de muito tempo para checar as informações que estão trabalhando. Assim, muitas vezes, o que é coletado acaba sendo rapidamente analisado e disseminado, sem a presença de *check points* no decorrer do processo.

Este fator, no entanto, não é lido como um grande problema. Foi capturado que as áreas sentem que conseguem manejar bem este tipo de situação. A pressão por prazos é entendida como algo normal da indústria e da própria prática de IC. Apenas como exemplificação, pode-se citar o trecho do discurso do líder de IC da empresa #3:

“Os pedidos são sempre para ontem. Os ad-hocs a gente tenta fazer o mais rápido possível, mas sempre tem um prazo de três dias a uma semana, é razoável fazer. Até porque como é muito suporte à decisão, a gente é um ponto que a área comercial tem que pegar, mas tem que olhar todos os outros... tem que olhar comercial, a parte de loja, a parte de comunicação, a parte de sistemas, a parte de controladoria. Em geral, a gente não é o gargalo. Acaba dando tempo sim. Os tempos em geral são razoáveis”.

No entanto, outro ponto que se destacou foi a falta de menções a mecanismos e ferramentas de controle da precisão das informações. A preocupação com esta questão apareceu de forma recorrente, porém a checagem, em geral, é feita de forma mecânica / manual, realizada pelos analistas da maneira própria de cada um. Sente-se que a simples preocupação com esta questão por todos da área já “basta” (na opinião dos líderes de IC) para que se garanta a divulgação de informações precisas. Portanto, a melhor classificação dentro do modelo Wright-Pickton seria o de **Altamente Previsível**.

5.12. PRINCIPAIS DESAFIOS DAS ÁREAS DE IC

Respostas	Frequência (n=8)
-----------	------------------

Coletar informações que estejam dentro da própria empresa	04
Convencer outras áreas dentro da empresa de que o trabalho de IC é relevante para todos	03
Evitar retrabalhos com outras áreas, ou seja, concentrar os trabalhos de IC na própria área	03
Preparar analistas e gestores para que estejam alinhados com os princípios e objetivos de IC	03
Diminuir custos da área, especialmente em pesquisas de mercado “tradicionais”	01
Criar mecanismos para melhorar a segurança da informação – impedir vazamentos para a concorrência	01
Conseguir o máximo de informações de uma forma ética	01
Trabalhar de forma mais sinérgica com a área de Pesquisa de Mercado	01
Conseguir transformar toda a quantidade de informações existentes em conhecimento	01
Não consegue enxergar um desafio relevante para a área	01

Tabela 10: Principais desafios da área de IC

Fonte: Elaboração própria do autor a partir das entrevistas

Foram capturados uma série de desafios que estão nos radares dos entrevistados para trazer melhorias ao trabalho da área de IC. Alguns deles já apareceram em perguntas anteriores e foram apenas reforçados neste bloco.

O principal desafio, indicado por metade dos entrevistados, está no aprimoramento da coleta de informações, abrangendo as fontes atuais para englobar também áreas internas na organização. Aqui, o sentimento é que há muito conhecimento espalhado pela organização que não chega até a área de IC, concentrada em entender o mercado através das fontes mais tradicionais, como

pesquisa, internet etc. O principal desafio, neste sentido, é o de elaborar um processo que capture estas informações de forma recorrente e efetiva.

Os dois próximos desafios da tabela 10 são diretamente relacionados; em essência, falam da luta por maior visibilidade pela função de IC dentro das empresas. Apesar de existirem já há muitos anos dentro das estruturas hierárquicas, nota-se que as áreas passaram por algumas transformações e mudanças de escopo ao longo deste período, sempre com o objetivo de valorizar seu papel nas tomadas de decisão estratégicas. A duplicidade de atividades entre a área de IC e outras na companhia também é algo decorrente desta relativa falta de visibilidade, uma vez que o trabalho de inteligência acaba sendo, algumas vezes, realizado pelas próprias áreas solicitantes. A descentralização de IC pode ser prejudicial, pois impede um entendimento mais completo sobre a estratégia de atuação dos *players* e dos principais movimentos do ambiente competitivo.

Outro desafio importante apontado na pesquisa por mais de um entrevistado é o desenvolvimento de competências das pessoas que trabalham nas áreas de IC. O entendimento geral é de que, independentemente da elaboração de processos e da atitude da empresa em relação ao tema, são estes *skills* que fazem a prática ganhar relevância e se aproximar dos projetos estratégicos. Uma das entrevistadas (empresa #1) reforçou isso em seu discurso:

“A gente tem boas ideias, mas algumas não “rolam”. Eu abro o caminho, mas quando chega nos meus gerentes, não sai. Algumas vezes, os projetos morrem nos gerentes. Morrem porque essas pessoas estão muito atarefadas ou não compram a ideia. Então essa é uma dificuldade. As coisas não “rolam” ou porque a empresa não compra a ideia, ou porque a área não compra a ideia, ou porque não tem gente preparada pra fazer isso. É falta de visão no final na história”.

Desta forma, entende-se que, na visão de alguns entrevistados, a seleção de pessoas capacitadas e com perfil para trabalhos analíticos e estratégicos torna-se um ponto fundamental para o sucesso da área de IC. O desenho de processos que enderecem o melhor cenário dentro do modelo Wright-Pickton poderia esbarrar na falta das competências necessárias dos analistas e gestores da área para que estes entreguem um trabalho relevante aos tomadores de decisão da empresa.

A partir daí, foram elencados cinco outros desafios que apareceram apenas uma vez dentro da amostra de oito entrevistas. Três deles referem-se à etapa de coleta de informações: diminuição

de custos, trocando ferramentas tradicionais de pesquisa por métodos mais “criativos” (nas palavras do entrevistado), captura de informações mais raras sem esbarrar em conflitos éticos e uma maior sinergia com a área de Pesquisa de Mercado dentro da companhia. Os três desafios mostram uma preocupação constante dos líderes de IC em aprimorar sua coleta de informações para que as demais etapas do ciclo de inteligência sejam cumpridas de maneira eficaz.

Os outros dois desafios referem-se às etapas de análise e disseminação, sendo eles a capacidade de transformar um grande número de dados em conhecimento e o cuidado com a segurança da informação, respectivamente – o primeiro ponto já mencionado no bloco Ferramentas de Análise. Ainda, houve um caso de um executivo que não conseguiu identificar nenhum desafio específico que a prática de IC estaria enfrentando naquele momento.

Portanto, percebe-se que os líderes enxergam uma série de oportunidades de melhoria para suas respectivas áreas. Cada uma delas envolve alguns aspectos do modelo Wright-Pickton já discutidos anteriormente e outros itens que não estão englobados no mesmo. Tais desafios serão explorados posteriormente no capítulo de Conclusões.

5.13. SUMÁRIO DE CLASSIFICAÇÕES DA INDÚSTRIA

Percorridos os onze blocos, resumam-se todos os resultados obtidos em relação à classificação das respostas no modelo Wright-Pickton:

	Melhor classificação no modelo Wright-Pickton
<i>Há quanto tempo a prática de IC existe em sua empresa?</i>	Atitude Operacional
<i>Qual a terminologia interna utilizada para denominar o processo de inteligência?</i>	Atitude Operacional
<i>Quais são os processos envolvidos na aquisição de inteligência?</i>	Alocação Dedicada
<i>Quais são as principais razões da organização para realizar atividades de IC?</i>	Utilização Tática
<i>Quais são as principais áreas atendidas por IC?</i>	Utilização Tática

<i>Como é o nível de comprometimento da alta liderança organizacional em relação à prática de IC?</i>	Atitude “Task-Driven”
<i>Quais os tipos de informação coletados?</i>	Coleta Aprofundada
<i>Quais as fontes de informações utilizadas?</i>	Coleta Simplificada
<i>Quais são os métodos de análise de informações empregados?</i>	Altamente Previsível
<i>Quais os métodos de disseminação de conhecimento são aplicados?</i>	Altamente Previsível
<i>Quais são os mecanismos de precisão das informações praticados?</i>	Altamente Previsível

Quadro 11: Sumário de respostas

Fonte: Elaboração própria do autor a partir das entrevistas

Em três dos quatro objetivos definidos no *framework* Wright-Pickton, foram identificadas mais do que uma classificação ao longo dos blocos de perguntas. A figura 8 resume estes resultados nestas quatro categorias, indicando ainda qual seria o diagnóstico final de cada categoria:



Figura 8: Diagnóstico final dentro do modelo Wright-Pickton

Fonte: Elaboração própria do autor a partir das entrevistas

Desta forma, percebe-se que o resultado final das entrevistas é que a indústria de telecomunicações possui uma **Atitude Operacional** em relação à IC, com **Coleta Simplificada** e utilização dos *outputs* de forma **Altamente Previsível**, sendo que a **Alocação** na estrutura hierárquica é **Dedicada**. Vale destacar que o diagnóstico final do bloco de Coleta de Informações foi na primeira categoria, pois a classificação de Coleta Aprofundada para os tipos de informação coletados não foi muito contundente, sendo parte das respostas identificadas como coleta simplificada.

6. CONCLUSÃO

O trabalho gerou algumas descobertas importantes sobre as atividades de IC nas organizações da indústria de telecomunicações no Brasil. Nesta seção de conclusão, será feita uma análise das implicações gerenciais que estes *findings* geram para o aprimoramento da prática nas empresas, utilizando o modelo Wright-Pickton como principal referência. Em suma, será respondida a pergunta de pesquisa: “Qual o estágio de utilização de conceitos e ferramentas de Inteligência Competitiva em empresas brasileiras da indústria de telecomunicações?”.

Além disso, conforme apontado no capítulo de Introdução, um dos objetivos complementares deste trabalho é o apontamento de possíveis melhorias ao próprio modelo, uma vez que sua aplicação pode levar ao surgimento de aperfeiçoamentos. Por fim, serão apontados os principais limitadores deste estudo e as oportunidades de aprofundamento em futuras pesquisas.

6.1. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Nesta seção, serão indicadas as principais implicações para o melhor aproveitamento das atividades e da área de Inteligência Competitiva para as decisões estratégicas nas organizações. Um ponto de partida para entendermos as implicações deste estudo está no cruzamento do diagnóstico da prática nas empresas pesquisadas com o modelo ideal sugerido pela tipologia Wright-Pickton. A partir destes *gaps*, serão apontados caminhos para o aprimoramento da função de IC nas empresas.

No aspecto Atitude, entende-se que a indústria de telecomunicações apresenta uma **Atitude Operacional** da prática de IC, um estágio abaixo da condição de Atitude Estratégica, tida como ideal pelo modelo. De acordo com as entrevistas, entende-se que o principal ofensor para que a categorização não fosse a melhor possível foi o suporte da alta gestão, uma vez que a maioria dos respondentes ainda sente que há um espaço a ser construído para colocar a área de IC mais próxima das lideranças – apesar de já existirem na estrutura hierárquica há pelo menos oito anos.

O suporte da alta gestão é algo que se consegue com a demonstração de valor para a companhia. Se os principais líderes entenderem que terão benefícios de uma determinada atividade ou função, eles concederão o apoio necessário e priorizarão suas agendas para que ela seja realizada de maneira efetiva, trazendo os resultados esperados.

Este é um desafio constante da área de IC, por ter uma função de “retaguarda” (parafraseando um dos entrevistados): mostrar seu valor para a companhia. Esta demonstração vem em formato de suporte às principais tomadas de decisão. Quanto maior o valor agregado pela área em alguma decisão de caráter estratégico, mais a empresa se sentirá “dependente” de sua existência para realizar seus movimentos.

Portanto, a melhor forma de suprimir este *gap* está na maior aproximação da área com os projetos estratégicos da companhia. Este é um papel do líder da prática, independente de seu cargo; ele deve ser a pessoa que saberá detalhadamente o planejamento estratégico da empresa e estará próximo das áreas comerciais e de produtos para mapear suas prioridades e principais necessidades de entendimento da concorrência e do ambiente competitivo. Fazendo uma aproximação ao ciclo competitivo descrito no capítulo 3 (KAHANER, 1996), este papel garantiria que a primeira etapa de Planejamento e Direção fosse corretamente cumprida e, assim, o restante do ciclo pudesse ser percorrido. O líder deve ser o principal “vendedor” da área de IC na companhia, defendendo sua importância e garantindo presença ao lado do planejamento estratégico.

Aproveitando a analogia comercial de encarar o líder de IC como um “vendedor”, outro ponto fundamental é que o produto desta área seja valioso para quem o está comprando, ou seja, os tomadores de decisão. Algo que já foi comentado outras vezes ao longo deste trabalho é que a área de IC precisa demonstrar credibilidade de maneira recorrente, entregando conhecimentos relevantes para outras áreas da companhia. Desta forma, o líder também tem que se preocupar com o que sua equipe está produzindo. De acordo com o processo de IC, também apontado no capítulo 3 (GRAY, 2010), a inteligência é apenas a quarta etapa, sendo precedida de outras em que os dados brutos obtidos vão sendo trabalhados e analisados para que sejam tiradas mensagens objetivas e assertivas. Portanto, é necessário que se entregue inteligência, e não apenas dados ou informações, para que se agregue valor aos tomadores de decisão. Este *mindset* precisa estar consolidado em todos os integrantes da área de IC.

Ainda em relação à Atitude, um elemento interessante que surgiu ao longo das entrevistas foi o entendimento de alguns líderes de que a área de IC funcionaria como uma espécie de consultoria externa atuando dentro da companhia. Esta analogia confere um poder adicional à prática de IC, uma vez que, além de gerar conhecimento de mercado, a mesma ainda possui um papel de traçar recomendações estratégicas com base num diagnóstico amplo que combina fatores internos e externos à empresa – algo similar a uma consultoria. Com um poder ainda maior, a

área de IC tende a se desenvolver ainda mais em termos de competências e aumentar seu valor para os líderes da organização.

No aspecto Coleta, a indústria de telecomunicações apresenta uma **Coleta Simplificada** para a prática de IC, estágio distinto da condição de Coleta Aprofundada, considerada ideal pelo modelo. De acordo com as entrevistas, os principais ofensores para que a categorização não fosse a melhor possível foram a falta de um processo estruturado de coleta de informações internas na companhia, complementando as fontes “externas” de mercado mais tradicionais, e a grande dificuldade em processar todas as informações capturadas para geração de conhecimento.

Entende-se, portanto, que para aprofundar a etapa de coleta de dados, os gestores da prática de IC precisam se atentar para a riqueza de informações existentes na própria organização. Uma área comercial, por exemplo, que realiza propostas de venda de produtos para os clientes diariamente recebe destes *feedbacks* constantes de como suas ofertas estão sendo percebidas em relação às da concorrência. Os vendedores possuem um conhecimento rico do posicionamento dos competidores sob a óptica dos clientes. Estas são informações raras que não aparecem com muita clareza em fontes de dados externos, como notícias, relatórios de mercado etc.

A estruturação de um processo de coleta deste tipo de informação baseia-se no estreitamento das relações entre a prática de IC e as demais áreas da companhia. A pesquisa com atores como força de vendas, promotores, equipe de assistência técnica, entre outros, deve se dar através de entrevistas e reportes periódicos com informações de mercado. O papel do gestor é importante para planejar este processo e garantir sua execução.

Outro ponto relevante para aprimorar a parte da coleta está no aproveitamento do máximo possível de dados para a geração do conhecimento. Isto significa dizer que as áreas de IC precisam aperfeiçoar o seu funil no processo de geração de conhecimento – ou seja, fazer com que a capacidade analítica contida nelas processe o grande volume de dados com objetividade e assertividade.

Para isso, os líderes de IC podem caminhar em duas direções: (a) utilizar o suporte de ferramentas tecnológicas / *softwares* que facilitem o processamento de múltiplas fontes de dados e de sua leitura pelos analistas da área através de interfaces amigáveis e didáticas; (b) selecionar pessoas que tenham capacidades analítica e de síntese como competências principais.

A combinação de fatores tecnológicos e humanos concederá à área de IC envergadura necessária para que dados não sejam desperdiçados e que o conhecimento gerado maximize todo arcabouço de informações existentes na companhia.

Já no aspecto Utilização, a indústria apresenta uma **Utilização Altamente Previsível** para a prática de IC, estágio bem anterior ao de Utilização Estratégica, considerado ideal pelo modelo. De acordo com as entrevistas, percebe-se que as áreas de IC ainda possuem uma postura bastante reativa em relação às necessidades da organização, atuando como uma “tiradora de pedidos” de áreas-clientes na maioria do tempo, além de confiar parte de sua disseminação de conhecimento a meios eletrônicos e não estruturar procedimentos robustos de checagem das entregas para o restante da companhia – estas concentradas em áreas que lidam com decisões táticas predominantemente.

De acordo com os próprios autores do modelo, a utilização dos *outputs* de IC para questões táticas não precisa ser necessariamente desencorajada em função de projetos mais estratégicos, uma vez que este viés depende da necessidade de cada organização (WRIGHT, PICKTON e CALLOW, 2002). Fuld (2012) também corrobora com este argumento, indicando que as empresas podem utilizar as entregas de IC tanto para ações de curto quanto de longo prazo.

Desta forma, entende-se que não há um grande alerta para mudar totalmente o foco das entregas de IC de questões táticas para estratégicas. A inteligência é um conhecimento que vem em diferentes “sabores” (FULD, 2012), ou seja, pode ter distintos significados dependendo de quem a utilizará como base para tomada de decisões. Áreas com responsabilidades táticas também precisam ser abastecidas com informações valiosas dos competidores e do ambiente competitivo para aprimorarem seus planos e ações. Faz parte do papel de IC ser este agente que trará o conhecimento mais assertivo e completo possível para auxiliar tomadores de decisões táticas.

No entanto, a área de IC precisa ir além disso. O conhecimento gerado é muito importante para atender aos tomadores de decisões mais estratégicas, com horizonte de longo prazo. A aproximação do gestor da prática aos líderes organizacionais, já defendida anteriormente, é fundamental para que isto ocorra. A área de IC precisa combinar uma postura reativa, de atender a decisões táticas conforme necessidade das áreas, com outra proativa, buscando desenvolver projetos e estudos que estejam alinhados à agenda estratégica da empresa.

Esta combinação é importante, pois o apoio ao tático, com entregas recorrentes e de horizonte de curto prazo, é fundamental para que o trabalho de IC seja rapidamente avaliado e reconhecido pela organização. A área então ganha massa muscular para poder atuar em projetos estratégicos, visto que seu desempenho já foi mensurado por outros agentes organizacionais. O papel do líder é garantir a execução desta combinação, alocando os esforços de sua equipe para tal.

Ainda, vale ressaltar que estruturar alguns trabalhos / *outputs* de rotina, como relatórios de monitoramento recorrente de mercado que sejam difundidos por toda a organização, é de extrema relevância para manter o conhecimento de mercado ativo e atualizado entre os integrantes da prática de IC. A partir deste conhecimento, a área poderá identificar novos temas estratégicos no mercado e sugerir estudos proativamente para alertar os tomadores de decisão sobre os fatores externos à companhia que poderão impactá-la de alguma maneira. Desta forma, a rotina de monitoramento de mercado torna-se o principal combustível para que o motor de IC possa funcionar e levar à empresa questões que deverão ser avaliadas para que os objetivos estratégicos sejam atingidos.

Em relação aos *gaps* de disseminação de conhecimento e precisão das informações, a melhoria também passa por uma maior disciplina dos gestores de IC para que persigam o modelo interpessoal de comunicação e um sistema mais robusto de checagem dos dados trabalhados. A partir do diagnóstico deste trabalho, entende-se que a elevada turbulência da indústria de telecomunicações é a principal responsável para que os executivos não adotem as posturas mais adequadas nestes dois critérios, uma vez que há uma grande pressão por velocidade na entrega dos trabalhos solicitados às áreas de IC.

Esta “pressa” das áreas-clientes faz com que alguns executivos adotem algumas práticas não recomendadas dentro do modelo Wright-Pickton. Assim, entende-se que os gestores de IC não se devem deixar levar pelo ritmo acelerado de outras áreas, aproveitando o fato de estarem longe deste dia a dia para produzir conhecimentos com maior profundidade sobre o ambiente competitivo. É claro que o cumprimento de prazos é importante, pois o conhecimento gerado só terá validade se for entregue num *timing* adequado para a tomada de decisão, especialmente em um ambiente turbulento; neste sentido, o líder de IC precisa negociar o melhor prazo de entrega possível, garantindo que ambas as partes saiam satisfeitas com as condições.

Por fim, quanto ao último aspecto do modelo Wright-Pickton, diagnosticou-se que a indústria atende ao melhor cenário possível previsto, o de **Alocação Dedicada**. Grande parte da amostra

de empresas possui áreas específicas para trabalhar a prática de IC, com pessoas alocadas *full time* e com papéis e responsabilidades bem definidas. As empresas parecem já ter percebido a importância de separar um time de trabalho para monitorar o mercado, provendo conhecimentos integrados a toda organização.

No entanto, em termos de oportunidades de melhoria, identificou-se que alguns entrevistados sentem que há algumas áreas que preferem executar trabalhos de inteligência “dentro de casa” a solicitar que os mesmos sejam realizados pela área de IC. Ou seja, apesar de existir uma área que concentre as atividades, há ainda uma descentralização que gera retrabalhos e desperdícios de esforços na organização.

Este é um fenômeno que deve ser acompanhado de perto pelo líder de IC para que se encontre um ponto ótimo que minimize esta descentralização. A ocorrência de trabalhos ligados à inteligência sendo realizados por outras áreas pode ser vista como natural, uma vez que algumas decisões táticas de curtíssimo prazo podem não permitir que parte deste processo seja terceirizada – pelo simples fator *timing*. No entanto, o líder de IC precisa saber identificar quais destas atividades são naturais e quais são passíveis de serem realocadas em sua área, garantindo assim que o conhecimento gerado sobre o mercado seja o mais assertivo possível. O constante relacionamento com outros gestores é imprescindível para que esta avaliação seja feita de forma efetiva.

6.2.CONTRIBUIÇÕES AO MODELO WRIGHT-PICKTON

Durante a aplicação do *framework*, identificou-se algumas oportunidades de melhoria que podem ser implementadas para futuros estudos que o utilizarem. Estas sugestões visam aprimorar o modelo para que o diagnóstico da prática de IC em organizações seja realizado de maneira mais realista.

A primeira contribuição a ser apontada é um reflexo das próprias conclusões supracitadas na seção de Implicações Gerenciais. O modelo Wright-Pickton avalia, basicamente, processos que explicam como as empresas inserem a Inteligência Competitiva em suas tomadas de decisão. No entanto, algumas conclusões deste estudo revelam a grande importância que o fator humano exerce no sucesso da área como influenciador estratégico na companhia – tanto através da figura do líder quanto dos analistas que realizam os estudos.

O líder é aquele que eleva a importância da área de IC, aproximando-se dos principais executivos e organizando os esforços da equipe para que as decisões táticas sejam atendidas e estudos proativos sejam gerados para contribuir, principalmente, com os projetos mais estratégicos da companhia. Uma de suas principais tarefas será aliar estas duas visões e assegurar que todos os processos da área estejam de acordo com um modelo ideal da prática de IC.

Já os analistas são os principais motores de IC. De acordo com as entrevistas com os gestores, entende-se que há a necessidade de desenvolver competências específicas nas equipes para que o trabalho agregue valor para o tomador de decisão. Neste sentido, o principal desafio é cumprir com todas as etapas do processo de IC (GRAY, 2010), ou seja, evitar que os *outputs* da prática sejam dados ou informações brutas e perseguir a geração de inteligência relevante para a companhia.

Segundo Zins (2007), o conhecimento é uma informação que tenha sido apropriada por uma pessoa. Esta transformação só ocorrerá a partir da capacidade do indivíduo de processamento e de análise, ou seja, o resultado depende de sua atitude. Assim, o líder de IC está amarrado à sua equipe para que suas ideias e processos sejam implementados de maneira precisa e sem ruídos.

Desta forma, entende-se que, independente da estruturação de processos para executar a prática de IC, o fator humano é fundamental para que a área tenha seu papel estratégico bem definido. Assim, sugere-se que o modelo Wright-Pickton absorva mais este critério em seu escopo de avaliação. A categorização em diferentes tipos depende de uma pesquisa mais profunda e abrangente, assim como foi realizada na concepção do *framework* inicial.

Outra contribuição importante está no modo de avaliação do critério Atitude. O roteiro de perguntas aos entrevistados deste estudo da indústria de telecomunicações replicou o de Wright, Eid e Fleisher (2009), com foco semelhante, porém abrangendo a indústria de bancos do Reino Unido. Neste roteiro, o critério Atitude foi mensurado através do entendimento de três fatores: (a) longevidade das atividades de IC nas organizações, (b) terminologia utilizada para a prática e (c) suporte da alta gestão.

No entanto, através das entrevistas, percebeu-se que há outro fator de extrema relevância que pode também ser avaliado para que seja diagnosticada a atitude da organização em relação à IC: o adequado cumprimento da primeira etapa do ciclo competitivo – Planejamento e Direção (KAHANER, 1996). Empresas que não se disciplinam para realizar com a devida atenção esta

primeira fase podem gerar trabalhos que não agregarão valor às decisões táticas e estratégicas no futuro.

Para exemplificar o surgimento deste ponto, pode-se apontar um trecho da fala de um dos entrevistados (empresa #2):

“A (nome da operadora) é muito informal. É uma característica da empresa e das pessoas que estão na área. A gente não tem um processo (de planejamento) muito estruturado não. Basicamente, se você tem uma necessidade, você vai lá, senta com o cara, explica mais ou menos, e isso de alguma forma se transforma num briefing e enfim tem uma apresentação”.

A elevada turbulência do mercado é a principal responsável para que as áreas-clientes exijam certa “pressa” na entrega do conhecimento de mercado, comportamento já discutido no bloco de Resultados. Isto acaba gerando uma pressão para que a área de IC comece a execução do trabalho, o que pode fazer com que a primeira etapa do ciclo competitivo seja rapidamente ultrapassada para que se inicie a segunda, de caráter mais prático, de coleta de informações. No discurso acima, do gestor de uma operadora, esta conduta se reflete quando há a menção de que a área-cliente explica “mais ou menos” sua necessidade para IC. Isto significa que se atribui pouca importância à etapa de planejamento do trabalho, algo que pode prejudicar o resultado final em relação ao que se espera como *output*. Esta leitura também foi observada em outras entrevistas.

Desta forma, é importante que o roteiro de perguntas também abarque o cumprimento da primeira etapa do ciclo competitivo, de maneira que se avalie àquelas empresas que o realizem de maneira cuidadosa e detalhada como próximas da categoria de Atitude Estratégica, sendo o contrário verdadeiro para a categoria Atitude Imune. Assim, será possível entender como as áreas de IC enxergam a relevância desta primeira fase do trabalho de inteligência. Casos como o supracitado, por exemplo, demonstram uma atitude pouco recomendada em relação ao trabalho de IC, uma vez que há uma maior preocupação com a entrega de um conhecimento no prazo solicitado do que com o valor que ele gerará para os tomadores de decisão.

Por fim, outra contribuição importante ao modelo envolve a dificuldade de se classificar os casos em algumas categorias. Isto acontece, principalmente, para o caso do bloco Coleta, em que o modelo prevê apenas dois tipos – Simplificada e Aprofundada. Após as entrevistas, algumas classificações eram mais precisas se posicionadas entre dois tipos, com uma maior proximidade a um deles. Isto ocorreu, por exemplo, para o bloco 5.6 (Apoio da Alta Gestão),

em que o diagnóstico da prática posicionou a indústria de telecomunicações entre os tipos “*Task Driven*” e Operacional, com maior pendência para o primeiro.

Desta forma, uma melhoria estaria em evitar a “obrigação” de se achar uma categoria específica para cada bloco. Em alguns casos, o posicionamento mais preciso seria entre dois tipos predefinidos. Poderia assim ser criada uma gradação que atribuísse uma nota para uma determinada classificação para que sinalizasse o quão perto ela está de alguma categoria já prevista no modelo. Assim, as leituras seriam mais precisas e não haveria necessidade de se atribuir forçadamente um rótulo único para o segmento em estudo.

A figura 9 reflete como resultaria o modelo Wright-Pickton com as melhorias sugeridas:



Figura 9: Modelo Wright-Pickton com melhorias sugeridas

Fonte: Elaboração própria do autor a partir das entrevistas

6.3.LIMITAÇÕES DO TRABALHO E OPORTUNIDADES DE PESQUISAS FUTURAS

Uma primeira limitação deste trabalho, que pode se transformar em uma oportunidade interessante de pesquisa futura está na restrição da indústria, no caso a de telecomunicações. Conforme já mencionado, este setor é marcado por forte turbulência competitiva e passa por momentos que acirram ainda mais esta competição – característica que favorece a existência de áreas de IC estruturadas, com alguns processos já bem definidos.

No entanto, seria interessante diagnosticar a prática em outras indústrias com menores cargas de turbulência concorrencial, para comparar as realidades e mapear uma possível correlação entre este atributo e o estágio de utilização de conceitos e ferramentas de Inteligência

Competitiva. Esta comparação poderia ser feita através de um estudo qualitativo, semelhante a este, ou quantitativo, definindo-se um questionário fechado e distribuindo-o para empresas de diferentes setores.

Outro ponto interessante seria o cruzamento da prática no Brasil com a de outros países emergentes, como China, Rússia, Índia, México etc. O entendimento da influência regional na função de Inteligência Competitiva pode ser bastante interessante para que o campo se fortaleça, impactando em outras áreas acadêmicas de estudo como a de internacionalização de empresas ou a de cultura organizacional, por exemplo.

Uma segunda limitação do trabalho está na própria utilização do *framework* Wright-Pickton como o principal critério de avaliação da prática de IC nas organizações. Comparar, na mesma indústria, a aplicação deste modelo com a de algum outro que exista na academia pode ser rico para entender o poder de explicação de cada um e suas respectivas limitações.

Por fim, uma oportunidade interessante de pesquisa futura está na utilização das contribuições sugeridas neste trabalho para o modelo Wright-Pickton em diagnósticos de outras indústrias. A pesquisa poderia comparar o diagnóstico sem as contribuições, da forma que foi utilizada neste trabalho, e com as contribuições, fazendo assim uma análise dos principais ganhos. Seria uma forma interessante de testar os aprimoramentos sugeridos.

7. REFERÊNCIAS

Argote, L.; e Ingram, P. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), p. 150-169, 2000.

April, K.; e Bessa, J. A critique of the strategic competitive intelligence process within a global energy multinational. *Problems and Perspectives in Management*, vol.4, n.2, p. 86-99, 2006.

Badr, A. *The role of competitive intelligence in formulating marketing strategy*. Doctor of Philophy Thesis, Leicester Business School, De Montfort University, UK, 2003.

Bartes, F. Action Plan – Basis Of Competitive Intelligence Activities. *Methods*, p. 664-670, 2011.

Canongia, C., Santos, D.M., Santos, M.M. Zackiewicz, M. Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: Instrumentos para a Gestão da Inovação. *Gestão e Produção*, vol.11, n.2, p.231-236, 2004.

Colauto, R.D.; Gonçalves, C.M.; Beuren, I.M.; Dos Santos, N. Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de Inteligência Competitiva: o caso de uma empresa brasileira. *Revista de Administração Mackenzie*, Ano 5, n.2, p. 119-146, 2004.

Fahey, L.; e King, W. *Environmental Scanning for Corporate Planning*. Business Horizons, August. 1997.

Fitzpatrick, W.M. e Burke, D.R. Competitive Intelligence, Corporate Security and the Virtual Organization. *Advances in Competitiveness Research*, vol.11, n.1, 2003.

Fleisher, C.S.; e Wright, S. Examining Differences in Competitive Intelligence Practice: China , Japan , and the West. *International Business Review*, v.3000, p.249-262, 2009.

Fuld, L. *The Secret Language of Competitive Intelligence: How to See Through & Stay Ahead of Business Disruptions, Distortions, Rumors & Smoke Screens*. Dog Ear Publishing. 2010.

Fuld & Company. *What Competitive Intelligence is and is not!* Disponível em: <http://www.fuld.com/company/what-is-competitive-intelligence>. Acessado em: 07/10/2012.

Gaidelys, V. The Role Of Competitive Intelligence In The Course of Business Process. *Economics and Management*, p. 1057-1065, 2010.

- GIA – Global Intelligence Alliance. *White Paper: Global Market Intelligence Survey*. 2009.
- Gray, P. Competitive Intelligence. *Business Intelligence Journal*, vol.15, n.4, p.31-37, 2010.
- Hall, C.; e Lundberg, D. Competitive Knowledge and Strategy in High Velocity Environments. *Knowledge Creation Diffusion Utilization*, p. 7-18, 2010.
- Heinrichs, J.H.; e Lim, J. Impact of Marketing Model Application and Competitive Intelligence Utilization on Strategic Response Capability. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 16, n.2, p.91-110, 2008.
- Hudson, S.; e Smith, J.R. Assessing Competitive Intelligence Practices in a Non-profit Organization. *Proceedings of 2nd European Competitive Intelligence Symposium*, 27 e 28 de Março de 2008, Lisboa, Portugal, 2008.
- Jaworksi, B.; e Wee, L.C. *Competitive Intelligence: Creating Value for the Organisation*. Final Report on SCIP Sponsored Research, SCIP, Alexandria, VA. 1993.
- Johanesson, J. Palona, I. Environmental Turbulence and the Success of a Firm's Intelligence Strategy: Development of Research Instruments. *International Journal of Management*, vol. 27, n. 3, part 1, pp. 448-459, 2010.
- Kahaner, L. *Competitive Intelligence: How to gather, Analyse, and Use Information to Move Your Business to the Top*. Touchstone Books, 1996.
- Karim, A. J. The value of Competitive Business Intelligence System (CBIS) to Stimulate Competitiveness in Global Market. *International Journal of Business and Social Science*, vol. 2, n.19, p. 196-204, 2011
- Lauginie, J.M.; Mansillon, G.; e Dubouin, J. *Action Commerciale Mercatique*. Foucher, Paris. 1994.
- Lendrevie, J.; e Lindon, D. *Mercator: Theorie et Pratique du Marketing*. Dalloz, Paris. 1990.
- Liu, C.H.; e Wang, C.C. Forecast Competitor Service Strategy with Service Taxonomy in CI Data. *European Journal of Marketing*, vol.42, n.7/8, p.746-765, 2008.
- Marin, J.; e Poulter, A. Dissemination of competitive intelligence. *Journal of Information Science*, 30 (2), p.193-208. 2003

McGonagle, J.J.; e Vella, C.M. (2002) *Bottom line competitive intelligence*. Quorum, Greenwood, Westport, CT.

Menezes, V.C. *Marketing e responsabilidade social corporativa: estudo de caso no setor de telecomunicações no Brasil*. Rio de Janeiro, 2012.

Miller, S.H. *Competitive Intelligence – an overview*. Competitive Intelligence Magazine, 2001.

Neves, M.S. BNDES 50 Anos – Histórias Setoriais: O Setor de Telecomunicações. *Publicações BNDES*, 2002.

O Desempenho do Setor de Telecom – Séries Temporais. Telebrasil. 2012.

O Setor de Telecomunicações no Brasil – Uma Visão Estruturada. Telebrasil em parceria com Teleco. 2011.

Pasquini, R.S. *Criação de valor em Fusões e Aquisições na indústria de serviços de telecomunicações: evidências do mercado brasileiro*. São Paulo, 2010.

Porter, M. E. *Competitive Strategy*. Free Pass, New York. 1980

Powell, T.; e Cynthia, A. Enhancing Sales and Marketing Effectiveness through Competitive Intelligence. *Competitive Intelligence Review*. Vol. 9 (4) 29-41. 1998.

Prescott, J. E. The Evolution of Competitive Intelligence. *International Review of Strategic Management*, vol. 6, p. 71-90, 1995.

Robert Baum, J. e Wally, S. Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, vol.24(11), p. 1107-1129, 2003.

Simpson, D. Competitive Intelligence can be a bad investment. *Journal of Business Strategy*, vol.18, n. 6, p. 8. 1997.

Talpau, D. e Boscor, D. Customer-oriented Marketing – a Strategy that Guarantees Success: Starbucks and McDonald's. *Bulletin of Transilvania University of Brasov*, vol. 4, issue 1, p. 51-58, 2011.

Taylor, J. W. Competitive Intelligence: a status report on US business practices. *Journal of Marketing Management*, vol.8, p. 117-125, 1992.

Wixom, B.H.; Watson, H.J.; Werner, T. Developing an Enterprise Business Intelligence Capability: the Norfolk Southern Journey. *MIS Quarterly Executive*, vol.10, n.2, p.61-71, 2011.

Wright, S.; Eid, E.R.; e Fleisher, C.S. Competitive Intelligence in Practice: Empirical Evidence from the UK Retail Banking Sector. *Journal of Marketing Management*, vol.25, n.9-10, p.941-964, 2009.

Wright, S.; Fleisher, S.; Madden, E. Characteristics of Competitive Intelligence Practice in R&D Driven Firms: Evidence from the UK Pharmaceutical Industry. *European Business Research Forum*, 2008.

Wright, S.; Pickton, D.W.; e Callow, J. Competitive Intelligence in UK Firms: a Typology. *Marketing Intelligence and Planning*, vol.20, n.6, p. 349-360, 2002.

Zheng, Z.E.; Fader, P.; e Padmanabhan, B. From Business Intelligence to Competitive Intelligence: Inferring Competitive Measures Using Augmented Site-Centric Data, vol. 972, p. 1-48, 2011.

Zins, C. Conceptual Approaches for Defining Data, Information, and Knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 58 (4), p. 479-493, 2007.

_____, *Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.