



Disponível na www.sciencedirect.com

REGE - Revista de Gestão

REGE
Revista de Gestão

REGE - Revista de Gestão 24 (2017) 110–121

<http://www.regeusp.com.br/>

Estratégia Empresarial

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

Competitive intelligence within the telecommunication industry. business practices in Brazil under the Wright-Pickton framework

Vitor Rodrigues Zenaide^a e Luciano Thome e Castro^{b,*}

^a Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo, SP, Brasil

^b Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (USP), São Paulo, SP, Brasil

Recebido em 25 de agosto de 2014; aceito em 27 de novembro de 2016

Disponível na internet em 19 de março de 2017

Resumo

Este trabalho aplica o modelo Wright-Pickton em inteligência competitiva (IC) na realidade de negócios de empresas brasileiras da indústria de telecomunicações. O objetivo central foi descrever o estágio de uso de conceitos e ferramentas de IC conforme avaliação de líderes dessas áreas em empresas do setor. A coleta de informações deu-se por meio de entrevistas em profundidade com os executivos que lideram áreas ou funções similares à área de IC em oito empresas muito representativas desse setor que atuam em diferentes áreas da cadeia de valor. As informações obtidas foram analisadas e categorizadas seguindo diretrizes do método de análise de conteúdo à luz do modelo de Wright-Pickton. Como resultado final, percebeu-se que os aspectos coleta de dados e uso dos *outputs* de IC são os que estão mais distantes do considerado ideal, pontos que devem ser aperfeiçoados para tornar a prática mais próxima possível da estratégia da companhia. Ainda, o trabalho traz sugestões de aprimoramento do modelo conceitual usado provenientes da aplicação na realidade brasileira, bem como da investigação sistematizada da literatura relacionada ao tema de IC, que também é apresentada neste trabalho.

© 2017 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Palavras-chave: Inteligência competitiva; Cenário brasileiro; Análise de mercado; Wright-Pickton; Telecomunicações

Abstract

This paper applies the Wright-Pickton Competitive Intelligence (CI) framework to the reality of Brazilian telecommunication industry. The core objective of the paper was to describe the level of CI concepts and tools utilization according to the perception of CI managers within important firms. The data gathering was performed with the use of in-depth interviews with executive managers that lead these areas in 8 very representative firms in this industry with activities in different areas in the value chain. The data was analyzed and classified using the categories as suggested by the Wright-Pickton framework. As results, it could be seen that the data gathering and the use of outputs from CI are the ones much far from the ideal level, meaning these activities need to be improved in order to make the CI practice closer to the firms' strategy. Finally, the paper brings

* Autor para correspondência.

E-mail: lcastro@markestrat.org (L. Thome e Castro).

A revisão por pares é da responsabilidade do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2017.03.002>

1809-2276/© 2017 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

suggestions for improving the Wright-Pickton framework with inputs coming from the application in the Brazilian reality, as well as the theoretical contributions coming from reviews in the CI and related literature, which is also presented in the paper.

© 2017 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

Published by Elsevier Editora Ltda. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Keywords: Competitive intelligence; Brazilian scenario; Market analysis; Wright-Pickton; Telecommunications

Introdução

O cenário competitivo global tem apresentado, cada vez mais, claros sinais de acirramento e maior complexidade. Alguns fenômenos como a globalização, a elevada velocidade na mudança dos 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. Nesse contexto, Argote e Ingram (2000), Heinrichs e Lim (2008) e Karim (2011) concordam que o conhecimento é a principal fonte de vantagem competitiva, o que implica que o acesso a informações usadas para criar e gerar conhecimento e o processo organizacional de coletá-lo, retê-lo, disseminá-lo e aplicá-lo são elementos vitais para a sobrevivência das empresas no ambiente turbulento e dinâmico do Século 21. Dessa forma, a prática de inteligência competitiva (IC) nas empresas endereça essa maior busca por conhecimento do mercado.

A geração e disseminação de inteligência, aliada à resposta provocada pelas pressões externas, são fundamentais para a companhia melhorar seu desempenho (Kohli, Jaworski & Kumar, 1993). A tomada de decisão direcionada ao estabelecimento de estratégias de sucesso requer, além de objetivos claros, análise crítica dos atuais recursos e competências, um bom entendimento sobre o cenário externo e as mudanças que ocorrem que pressionam a empresa para que ela seja ágil na tomada de decisão e consiga implantar mudanças. Esse entendimento será possível com um modelo de inteligência competitiva adotado pela organização refletido em processos e valores internos (Grant, 2013).

Dada a relevância do tema para o campo da administração, este trabalho visa a descrever o estágio de uso de conceitos e ferramentas de inteligência competitiva nas empresas brasileiras do segmento de telecomunicações conforme avaliação dos responsáveis nessas empresas. A ferramenta de descrição e análise escolhida é a tipologia desenvolvida por Wright, Pickton e Callow (2002), que será denominada a partir de agora de Modelo WP. O construto estabeleceu um *framework* de práticas esperadas de IC dentro do cenário organizacional. A tipologia categorizou as empresas de acordo com quatro critérios: (a) atitude, (b) coleta, (c) uso de informações e (d) alocação das funções de IC. Para cada um deles, é possível classificar uma organização e identificar o real *gap* entre a situação atual e o modelo considerado “ideal” pelos autores. A escolha desse modelo deveu-se à sua já aplicação em diversas indústrias e países por diferentes autores, como Badr (2003), April e Bessa (2006), Liu e Wang (2008), Hudson e Smith (2008) – o que reforça sua importância no meio acadêmico.

Vale ressaltar que, mais recentemente, o Modelo WP foi usado em outras indústrias, com diferentes objetivos e adaptações sugeridas. Por exemplo, Wright, Bisson e Duffy (2013) aplicaram-no na Turquia e analisaram o status e as barreiras para adoção de tecnologia relacionada à inteligência competitiva. Bisson (2014) usou o modelo em organizações públicas rurais na França para examinar a habilidade de prover conhecimento com fins estratégicos como apoio a agricultores para que se tornassem mais empreendedores e sugeriu ajustes ao mesmo quando usado em instituições públicas.

O projeto foi feito com base em entrevistas em profundidade com gestores que lideram funções relacionadas à inteligência competitiva nas empresas, da mesma forma que 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 dessa classificação, o trabalho tem um objetivo complementar que é o de contribuir com o aprimoramento do Modelo WP, assim como nos estudos mais recentes de Wright et al. (2013) e Bisson (2014).

Portanto, a pergunta que esta pesquisa se propõe a responder é “qual o estágio de uso de conceitos e ferramentas de inteligência competitiva em empresas brasileiras da indústria de telecomunicações”?

Para respondê-la, será feito um levantamento bibliográfico sobre o tema de IC e suas ramificações nas organizações. Em seguida, será apresentado o Modelo WP como metodologia de análise e, então, os principais resultados das entrevistas feitas com executivos. Por fim, as conclusões e implicações gerenciais serão demonstradas como resultado final do trabalho.

Revisão da literatura

Definição e evolução do campo

São várias as definições de inteligência competitiva, cada autor difere sua abordagem de acordo com o objetivo. No entanto, não há uma definição vencedora dessa prática que seja amplamente aceita por todos os artigos do tema. Para o propósito deste trabalho, a mais adequada é a de Wright et al. (2009), por meio da qual inteligência competitiva é “o processo pelo qual as organizações coletam informações sobre competidores e o ambiente competitivo, idealmente usando-as em seu processo de tomada de decisões e planejamento de processos internos”. Assim, entende-se que IC tem o objetivo de

Tabela 1
Evolução da inteligência competitiva

	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	Predominante-mente quantitativa	Quanti e qualitativa	Ênfase qualitativa
Atenção dos altos executivos	Baixa	Limitada	Moderada	Alta
Influência no processo de tomada de decisão	Pouca	Fraca	Forte	<i>Input</i> direto
Alocação	Biblioteca/Marketing	Planejamento/Marketing	Planejamento/Marketing/ Unidade de IC	Planejamento/Marketing/ Unidade de IC

Fonte: Adaptado de Prescott (1995).

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 et al. (2002) identificou que até os anos 2000, 700 artigos foram publicados em periódicos acadêmicos de grande alcance. Nesses primeiros 15 anos, os estudos foram bastante centrados nas realidades dos Estados Unidos ou do 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 desse 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 & Lindon, 1990). Dessa forma, o ambiente competitivo também é considerado na análise.

Assim, a inteligência competitiva acaba por ser uma evolução do monitoramento da concorrência, pois também agrega essa atividade à gestão estratégica da companhia. Os artigos mais recentes tendem a focar no “como” praticar IC, e não mais no “porquê” do conceito, já que essa 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 à sua função. A tabela 1 resume essa evolução.

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 substanciais 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 (1995).

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 esse ciclo estão contempladas na figura 1.

A primeira fase é composta pelo **Planejamento e direção**, na qual é definido o escopo das atividades de IC, seus objetivos e resultados esperados. A segunda fase é a de **Coleta** de dados, que envolve a captura das informações desejadas por meio de uma seleção prévia de fontes, primárias ou secundárias. A terceira fase envolve a **Análise** dos dados, considerada a mais complexa, na qual os praticantes de IC precisam avaliar as informações, procurar padrões e entregar, como resultado, diferentes cenários/respostas baseadas no que aprenderam. Por fim, a quarta fase é a da **Disseminação**, que envolve a distribuição do conhecimento para as áreas da empresa que manifestaram, inicialmente, a necessidade pelas respostas oriundas de IC. Esse ciclo é reiniciado, pois a disseminação do conhecimento gera novas perguntas e questionamentos que serão endereçados novamente.

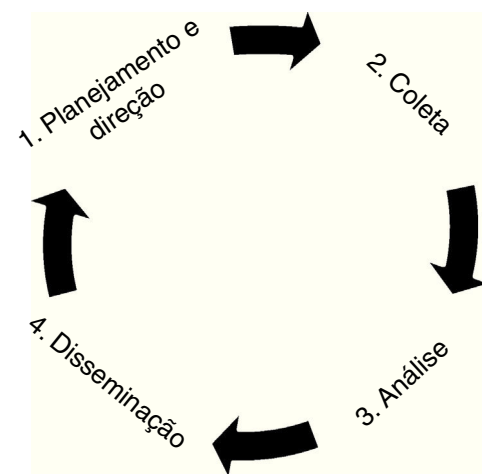


Figura 1. Ciclo competitivo.
Fonte: Kahaner (1996).

Tabela 2

Descrição dos diferentes comportamentos em relação à atitude e ao entendimento das empresas em relação à prática de IC

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.
Atitude <i>Task Driven</i>	Procura por respostas para questões específicas e expande-as 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
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.

Fonte: Wright, Eid e Fleisher (2009).

Tabela 3

Descrição dos diferentes comportamentos em relação à coleta de informações das empresas para o processo de IC

Tipos de coleta	Descrição
Coleta simplificada	Considera como processo exaustivo de busca de informações a uso 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.

Fonte: Wright, Eid e Fleisher (2009).

Outra visão de IC de uma forma mais metódica está no processo de inteligência competitiva de Gray (2010). A figura 2 ilustra esse passo a passo elaborado pelo autor.

O processo aponta adequadamente a função de IC, que é levar dados brutos por meio de uma “máquina” de organização, análise e seleção 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.

O modelo teórico Wright-Pickton

O estudo conduzido por Wright et al. (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 essa 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 apoiar o processo de tomada de decisões estratégicas. O *framework* foi desenvolvido com base em quatro objetivos:

- determinar a atitude e o entendimento com relação à prática de IC das empresas;
- identificar as formas usadas para coleta de informações;
- avaliar a uso dos *outputs* da prática de IC para a formulação estratégica;
- identificar onde a responsabilidade pelas funções de IC está alocada dentro da estrutura hierárquica organizacional.

As categorias criadas para cada um desses fatores estão descritas nas tabelas 2–5.

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 nessas categorias, foram usados os seguintes fatores: longevidade de uso de inteligência, terminologia usada

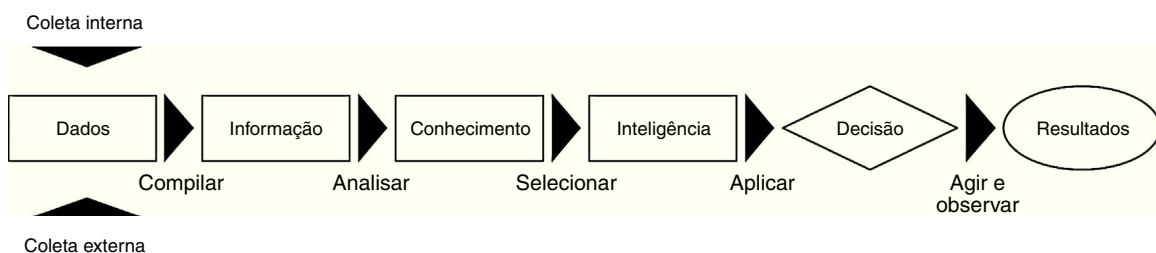


Figura 2. Processo de inteligência competitiva.

Fonte: Gray (2010).

Tabela 4
Descrição dos diferentes comportamentos em relação ao uso do conhecimento gerado por IC pelas empresas

Tipos de uso	Descrição
“Vai com os outros”	Procura obter respostas por meio de questionamentos sem estrutura lógica. Disposta a contratar um relatório de uma consultoria externa porque é o 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.
Uso tático	Usa IC para auxiliar em medidas táticas, como mudanças de preços, política promocional, mapeamento de ações da concorrência no mercado, etc.
Uso estratégico	Usa IC para identificar oportunidades/ameaças na indústria e endereça 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.

Fonte: Wright, Eid & Fleisher (2009).

Tabela 5
Descrição dos diferentes comportamentos em relação à alocação das atividades de IC nas empresas

Tipos de alocação	Descrição
Alocação <i>ad hoc</i>	Não há uma área dedicada de IC. As atividades de inteligência são feitas eventualmente e espalhadas por diversos departamentos.
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.

Fonte: Wright, Eid e Fleisher (2009).

para denominar as funções de IC e as atitudes dos líderes em relação à atividade de IC.

Outra dimensão do modelo está no processo de coleta de informações, que acompanha a seguinte classificação: nesse caso, são duas categorias que diferenciam o quão substanciais são os processos de coleta de informação para as atividades de inteligência na organização. Para classificar as respostas dos entrevistados nestes dois tipos, foram levados em consideração dois aspectos: tipos de dados coletados e as fontes usadas.

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

A **tabela 4** 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 nesse *framework*, foram considerados os seguintes critérios: finalidade das atividades de inteligência, métodos de análise e disseminação de empregados e mecanismos de checagem de precisão das informações.

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

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 essa faz quando precisa de conhecimentos gerados por IC. Nesse caso, são dois os caminhos possíveis: a empresa pode fazer “funções” de inteligência de maneira desordenada e fragmentada ou pode concentrá-las em uma área específica, com equipe *full-time*, própria para esse fim, e ganhar assim uma visão mais abrangente e completa do cenário competitivo.

Dentro desse panorama, o modelo ideal apontado pelos autores seria o de uma empresa que estaria classificada nas últimas categorias de cada um dos critérios. Em outras palavras, para que as atividades de inteligência cumpram seu objetivo, elas deveriam ter uma atitude estratégica, com coleta aprofundada de informações, que seriam usadas para a tomada de decisões

estratégicas; todo esse processo deveria estar alocado em uma área dedicada.

Metodologia

O projeto usou 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 IC nas empresas. Esse tipo de análise requer uma entrevista pessoal que segue um roteiro estruturado, pois a interação entre entrevistador e entrevistado é fundamental para conseguir conduzir a entrevista conforme as categorias sugeridas pelo *framework* usado.

Vale ressaltar que o modelo de Wright et al. (2002) foi selecionado perante outros importantes referenciais como Kahaner (1996) e Gray (2010) pela sua visão do processo de IC de forma mais completa, pela sua orientação no sentido de classificação de boas práticas e pela sua relevância acadêmica refletida nas diversas aplicações sequenciais como Wright et al. (2013), Bisson (2014), Badr (2003), April e Bessa (2006), Liu e Wang (2008), Hudson e Smith (2008) e pelo seu relevante número de citações na literatura relacionada quando considerados mecanismos de busca.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas presenciais em profundidade, o roteiro de questões seguiu praticamente a mesma linha de perguntas usada por Wright et al. (2009), foi acrescida de uma pergunta, no fim, 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 usada para denominar o processo de inteligência?
- Quais são os processos envolvidos na aquisição de inteligência?

Tabela 6
Roteiro de perguntas conforme Modelo WP

Atitude	Coleta	Uso	Alocação
Longevidade da prática	Tipos de informação coletados	Razões para as atividades de IC	Processos envolvidos na aquisição de inteligência
Terminologia usada para a prática de IC Apoio da alta gestão	Fontes de informação usadas	Principais áreas atendidas Ferramentas de análise empregadas Formas de disseminação de conhecimento Mecanismos de precisão das informações	

Fonte: Elaboração dos autores.

- Quais são as principais razões da organização para fazer 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 usadas?
- Quais são os métodos de análise de informações empregados?
- Quais 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?

Cada uma das perguntas endereça um dos blocos do Modelo WP, a [tabela 6](#) resume essa correspondência.

Dessa forma, cada resposta obtida fazia com que a empresa do entrevistado fosse encaixada em alguma das categorias apresentadas no capítulo anterior nos quatro blocos de avaliação. A classificação levou em conta o grau de maturidade da prática na empresa em relação ao uso de conceitos e ferramentas de IC – coerentemente com a pergunta de pesquisa; quanto maior o grau diagnosticado nas respostas, de acordo com o roteiro, mais próxima ao cenário ideal previsto pelo Modelo WP a empresa era posicionada.

Foram entrevistados oito executivos líderes da prática de IC nas organizações, de diferentes cargos e senioridades. No entanto, cabe ressaltar que todos estavam entre quatro e 10 anos em funções relacionadas e em cargos de alta posição hierárquica, o que configura um bom entendimento da organização e das práticas de IC em suas diversas áreas e formas. A [tabela 7](#) apresenta todos os entrevistados e suas respectivas

Tabela 7
Lista dos entrevistados

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

Fonte: Elaboração própria dos autores.

posições hierárquicas. É importante citar que cada respondente representou uma única empresa que, juntas, correspondem quase à totalidade do mercado de serviços de telefonia móvel e fixa (aproximadamente 98%) e a uma grande fatia do mercado de fabricantes de aparelhos (aproximadamente 70%). Isso indica que, apesar de a amostra ser reduzida, ela representa, de maneira muito precisa, a indústria, tipicamente concentrada, dados os incentivos de ganhos de escala trazidos *versus* uma alta necessidade de investimentos em infraestrutura e capilaridade.

O processo de codificação para interpretar e categorizar todo o conteúdo extraído das entrevistas foi conduzido de acordo com o indicado por [Nogueira \(2001\)](#) e [Krippendorff \(1989\)](#). As sentenças foram transcritas e classificadas dentro do *framework* conceitual. A [tabela 8](#) traz alguns exemplos de como essa interpretação foi feita para encaixar as respostas dentro do Modelo WP. Algumas palavras estão em negrito para demonstrar o processo.

A seguir, a [tabela 9](#) mostra palavras que de certa forma auxiliaram na categorização das respostas e classificação das empresas em diferentes níveis de IC em seus processos. Conforme [Krippendorff \(1989\)](#), a codificação em categorias deve seguir um modelo analítico para dar um caráter mais objetivo na análise.

A seguir, os resultados das análises e categorizações feitas são apresentados, para que depois as contribuições ao modelo WP possam ser feitas.

Resultados

A partir das entrevistas, fez-se uma adequação das respostas às categorias de classificação previstas no Modelo WP. A [figura 3](#) aponta para o panorama da indústria de telecomunicações na prática de inteligência competitiva.

Quanto ao primeiro bloco, a indústria foi diagnosticada como **Atitude operacional**, um estágio antes do ideal pelo Modelo WP. Os pontos positivos envolveram aspectos de noção de histórico/evolução e terminologias usadas para descrever a prática de inteligência dentro das companhias; já o ponto “negativo” identificado correspondeu ao apoio da alta gestão às atividades de IC.

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 bem conhecidos pelos gestores. Ainda, em alguns casos, o pouco tempo de casa ou de cargo não se mostrou obstáculo para que os líderes soubessem apontar

Tabela 8
Codificação das entrevistas

Classificação	Pergunta	Exemplo de resposta	Análise do autor
ATTITUDE: Atitude estratégica	Como é o nível de comprometimento da alta liderança organizacional em relação à prática de IC?	“(Nome do presidente da empresa) é uma pessoa que sempre tem tempo na agenda para você. Este é o fator de sucesso de uma área de IC: ter um patrocinador forte que quer o tipo de trabalho que entregamos, o valoriza e te leva para frente . Ele é nosso porta-voz quando fazemos alguma análise com uma recomendação importante que precisa ser endereçada por nossos clientes internos.”	Neste caso, claramente é possível ver que a área de IC possui um grande suporte do presidente da empresa, o que significa dizer que esta organização tem uma atitude estratégica em relação à prática de IC.
COLETA: Coleta simplificada	Quais as fontes de informação usadas?	“Nós temos muitas fontes, como clippings de notícias e mídias, agências do governo, números de mercado etc. No entanto, este grande arcabouço de informações acaba sendo inútil uma vez que não temos capacidade de processá-las e analisa-las . Estamos procurando por um fornecedor que possa nos ajudar a extrair, consolidar e organizar todas essas informações em uma plataforma amigável, mas é difícil encontrar um com preço acessível”.	Neste caso, entende-se que a empresa tenta compor uma estrutura interessante de fontes de informações, porém tem um problema de usá-la adequadamente. Então, apesar do esforço, as fontes são mal usadas e indica que a organização tem um método de coleta simplificada.
US: Altamente previsível	Quais os métodos de disseminação de conhecimento são aplicados?	“Nós já tentamos apresentar em uma reunião presencial todos nossos estudos, mas não conseguimos na maioria das vezes por problemas de agenda . As áreas que nos pedem algumas análises quase nunca possuem tempo para marcar uma reunião. Então, desistimos desta ideia e começamos a mandar os estudos por e-mail e tirar as dúvidas por telefone.”	De acordo com Marin e Poulter (2003) e Kahaner (1996) , os métodos eletrônicos de disseminação não endereçam de forma adequada os objetivos de IC. Neste caso, vimos que a empresa pratica um método que não permite o diálogo e o <i>feedback</i> entre áreas, que indica uma uso Altamente Previsível.
ALOCAÇÃO: Alocação <i>ad hoc</i>	Quais são os processos envolvidos na aquisição de inteligência?	“Nossa área é específica para a prática de IC, apesar de ainda estarmos construindo nosso espaço dentro da companhia. Então, ainda há outros departamentos que fazem algumas funções , mesmo que de forma desestruturada, que nós deveríamos estar fazendo , o que gera retrabalho e desperdício de esforço .”	Neste caso, apesar da existência de uma área de IC, há atividades típicas de inteligência feitas por outras áreas. Assim, o esforço não é concentrado, o que indica uma alocação <i>ad hoc</i> .

Fonte: Elaboração dos autores.

qual caminho que a função de IC seguiu nos anos passados. Essa clara contextualização temporal é importante para sinalizar que os gestores entendem o posicionamento de IC dentro da empresa.

Quanto às terminologias usadas, percebeu-se que as empresas têm um correto entendimento, no geral, das atividades de IC, apesar de as descreverem de maneiras levemente distintas, como “inteligência competitiva” ou “inteligência de mercado” (ou o

Tabela 9
Fatores direcionadores de categorização de respostas na análise de conteúdo

Atitude	Coleta	Uso	Alocação
Atitude imune: sem tempo, o possível, necessidade	Coleta simplificada: o disponível, jornal, revista, site, revista setorial	“Vai com os outros”: comum, habitual, o que temos	Alocação <i>ad hoc</i>: Quando precisamos, por necessidade, não existe uma área
Atitude <i>Task Driven</i>: foco, o que queremos saber, concorrentes diretos	Coleta aprofundada: fonte primária, pesquisa específica, complemento com fontes secundárias	Altamente previsível: decisão, ação a partir do dado	Alocação dedicada: equipe, setor, estrutura dedicada
Atitude operacional: processo, temas selecionados, rotinas		Uso tático: preço alterado, reação à campanha concorrente	
Atitude estratégica: apoio, planejamento estratégico, inteligência, competitividade		Uso estratégica: análise de dados em diferentes instâncias, cenários opcionais	

Fonte: Elaboração dos autores.

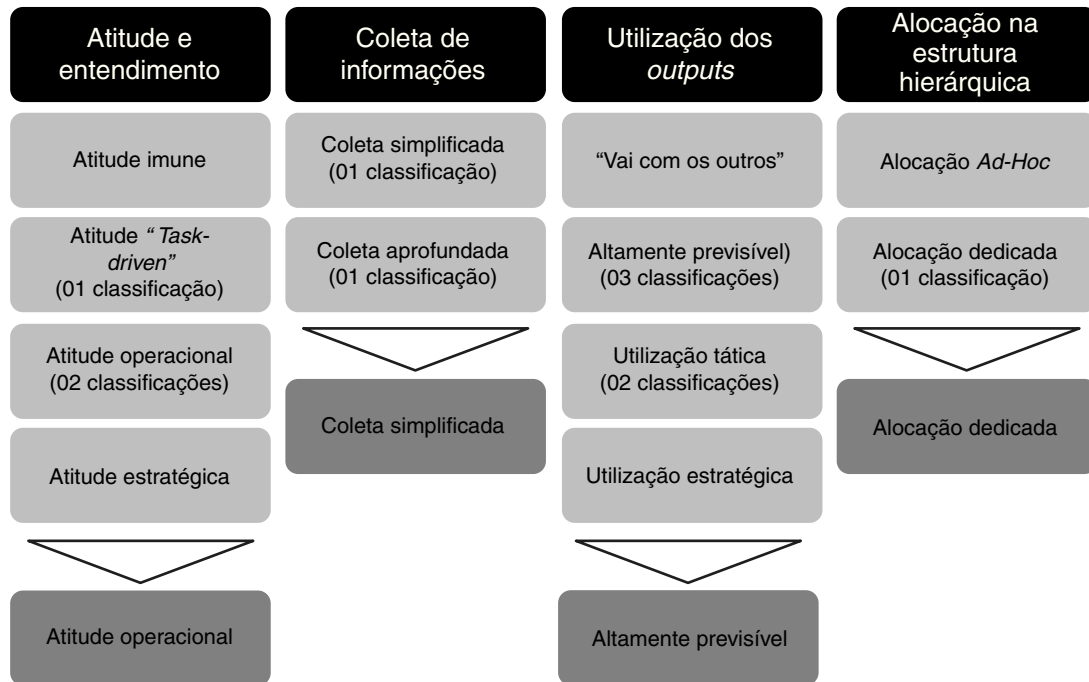


Figura 3. Descrição e classificação final dentro do Modelo WP.
Fonte: Elaboração própria dos autores a partir das entrevistas.

termo inglês *Market Intelligence*). Houve apenas uma exceção, em que a área que executa as funções de IC é denominada de “Pesquisa de Mercado e Consumidor”. O caso é interessante, pois, além de reforçar a inclusão do ambiente de mercado no escopo da inteligência competitiva, mostra também um traço cultural da empresa em questão, que é fortemente norteadas para o cliente.

Porém, quando se diagnosticou o apoio da alta direção às atividades de IC, concluiu-se que o panorama ainda está um pouco longe do ideal. Apesar de algum apoio existir em todos os casos, o que ainda apresenta diferenciação é sua intensidade, ou seja, se esse é visto 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 nível de apoio dado às atividades de IC está intrinsecamente ligado à mentalidade dos principais gestores da companhia. Em apenas um dos casos, em uma operadora de telefonia, viu-se um cenário diferente da média geral, em que a área tinha uma elevada capacidade de influência interna na companhia, participava de projetos estratégicos e pautava a agenda estratégica. A líder da área explicou que a principal chave para este “sucesso” era o patrocínio do presidente:

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.

Esse exemplo serviu de contraponto para todos os outros casos, evidenciou a força desse fator e também como a inexistência dele pode prejudicar as atividades de IC.

O que é pensado para toda a empresa acaba por influenciar, de certa forma, aquilo que é esperado de *output* da prática de IC. Kahaner (1996) indica que alguns gestores ainda estão presos à era da informação, não conseguem ver sua diferença em relação à inteligência e, dessa forma, limitam a compreensão dos reais benefícios da prática.

Em relação ao segundo bloco, de coleta de informações, a indústria foi avaliada como pertencente à classificação **Coleta simplificada**. Aqui, foram identificados alguns pontos positivos e negativos em relação ao melhor cenário previsto pelo modelo.

Entre os positivos, destacam-se os tipos de informação coletados pelas áreas de IC, variados e complementares. 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.

No entanto, os questionamentos sobre a profundidade em que se coleta o conteúdo de cada uma das fontes indicaram que há diferenças de acordo com a disponibilidade da informação e o prazo de entrega do conhecimento solicitado. Quanto menores forem suas quantidades, mais superficial será a coleta da informação para que a análise possa ser produzida. Como a indústria é muito dinâmica e o *timing* de mercado é considerado bastante acelerado pela maioria dos entrevistados, as áreas de IC tendem a lidar com mais frequência com situações de baixa profundidade de coleta.

Já em relação às fontes usadas, identificou-se que as empresas procuram obter fontes distintas de informação para trabalhar em suas análises. Porém, há algumas lacunas existentes nesse processo que são o certo “desperdício” de informações internas, reconhecido por muitos entrevistados, provenientes de outras áreas da companhia, e a grande dificuldade de processar e relacionar todas elas para a geração do conhecimento – algo que indica que o funil de análise de dados pode ser falho e gerar perdas na qualidade da coleta.

A questão de aproveitamento das informações internas é especialmente importante em negócios extremamente pulverizados e massificados, como é o caso da indústria de telecomunicações. Quase todos os *players* têm presença nacional, têm de atender uniformemente regiões de perfis e culturas distintas, com cenários competitivos e complexidades muito particulares. Muitas vezes, o que funciona para uma cidade ou estado não funciona para outras. Geralmente, a riqueza de informações está na ponta, ou seja, no contato da empresa com os consumidores por meio de seus diferentes canais – lojas, central de atendimento, representantes etc. O grande desafio está em trazer essa riqueza para dentro de casa, para que seja processada pela equipe de IC e aproveitada como fonte de conhecimento estratégico para a companhia. No discurso de um dos entrevistados, percebe-se como essa rica fonte é subusada e assim deixa a empresa em uma certa escuridão:

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.

Em relação ao terceiro bloco, entendeu-se que a indústria está no estágio **Altamente previsível**. Alguns pontos identificados na pesquisa contam contra a proximidade de uma situação ideal de uso estratégico. Entre eles, está a atitude mais reativa que a área de IC apresenta em relação aos projetos estratégicos que ocorrem pela empresa, funciona mais como um ponto de contato que atende a uma série de demandas internas, muitas delas de cunho tático e horizonte de curto prazo. A prática de inteligência acaba por assumir, muitas vezes, uma atitude de “tiradora de pedidos” de outras áreas clientes, sem influenciar no processo decisório de maneira proativa e mais efetiva.

Ainda nesse contexto, percebe-se que, em alguns casos, há uma tendência à mecanização e à “rotinização” das atividades da área, uma vez que ela pode ser responsável pela geração dos números oficiais de mercado para toda a companhia, que se preocupa em usar informações de uma única fonte para fins de padronização e mitigação de erros. Esse reporte de informações é bastante frequente e acaba por se traduzir na elaboração de relatórios periódicos que são disseminados por outras áreas.

Outro ponto está no direcionamento dos *outputs* de IC, que acabam por atender com maior ênfase três principais áreas – marketing/comercial, planejamento e comunicação. Dessa forma, ao assumir um caráter mais operacional, a coleta de dados também adquire um processo mais simplificado do que aprofundado. Aqui, fica claro que há uma ligação entre ser mais operacional e usar procedimentos mais básicos e, portanto, as duas classificações do Modelo WP se complementam.

Em relação aos métodos de análise, os entrevistados não foram muito assertivos e precisos para identificar as ferramentas mais usadas, a resposta mais comum foi a de que “depende do tipo de inteligência” trabalhada em um determinado momento. Dessa forma, nota-se que as técnicas existentes são empregadas eventualmente 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 executa uma função mais de consolidadora/organizadora do que de analisadora de informações. Além disso, outro ponto que se destacou foi a falta de menções a mecanismos de controle de precisão das informações. A preocupação com essa questão apareceu de forma recorrente, porém a checagem, em geral, é feita de forma mecânica/manual, pelos analistas da maneira própria de cada um.

No entanto, foram identificadas algumas tentativas de adoção de uma atitude mais proativa de não somente informar os tomadores de decisão, mas também influenciá-los com as opiniões e recomendações da área de IC. Em mais de uma empresa, o gestor apontou que sua área é vista como uma “consultoria interna”, que pode propor sugestões e oportunidades de melhoria a partir dos trabalhos de análise de mercado que fazem, é assim uma entidade apartada do dia a dia do negócio.

Além disso, outro ponto positivo foi em relação aos mecanismos de disseminação das informações. 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. No entanto, também foram observados casos em que as áreas atribuem maior ênfase ao modelo eletrônico de disseminação, seja através do envio de materiais via e-mail ou via portais em *intranets* que facilitam o compartilhamento do conteúdo.

Apesar de muitos entrevistados entenderem a importância do modelo interpessoal de disseminação, percebe-se que o *timing* é o principal critério para que escolham 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. A dificuldade de “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. Na fala de um dos entrevistados, um exemplo claro dessa falta de abertura das áreas clientes para receber e discutir todos os aprendizados construídos pela área de IC:

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.

Logo, fica claro que se as funções de IC não atingiram, na maioria dos casos, um nível estratégico de tomada de decisão, os *outputs* gerados acabam por ser usados para fins mais táticos, em que técnicas de análise mais simples são requisitadas de acordo com que o Modelo WP indica.

Por fim, o quarto bloco de avaliação do modelo indica que a indústria de telecomunicações está no cenário mais indicado, que é o de **Alocação dedicada**. As empresas já perceberam a importância de destinar uma área com papéis e responsabilidades exclusivas para IC. Apesar de existir há pelo menos oito anos, essas áreas ainda lutam para conquistar seus espaços nas organizações, para que possam fazer seu trabalho de forma única e trazer à companhia os benefícios de se concentrar o conhecimento de mercado em uma única estrutura.

Além do “encaixe” das entrevistas no Modelo WP, a última pergunta da pesquisa buscou entender quais os principais desafios que a prática de IC irá enfrentar nos próximos anos, de acordo com a opinião dos entrevistados. O principal desafio está no aprimoramento da coleta de informações, que abrange as fontes atuais para englobar também áreas internas na organização. Outro desafio importante está na luta por maior visibilidade dentro das empresas, que maximiza o resultado e impacto de seus *outputs* e evita assim duplicidade de atividades. Por fim, outro importante desafio é o desenvolvimento de competências das pessoas que trabalham nas áreas de IC. Isso está em linha com a ideia de que atividades de inteligência dentro da indústria de telecomunicações no Brasil ainda precisam se desenvolver e provar seu valor estratégico para a alta direção – o que deve ser uma questão de maturidade e expertise gerencial.

Conclusões

Inicialmente, buscou-se traçar as implicações gerenciais do trabalho para o aprimoramento da prática de IC no Brasil, que, em essência, significa relacionar os principais pontos para suprir as lacunas observadas na descrição das práticas de IC da indústria com base no Modelo WP.

O primeiro passo está na maior aproximação das áreas de IC aos projetos estratégicos da companhia e aos seus principais tomadores de decisão, por consequência. Esse é um papel essencialmente do líder da prática, independentemente de seu cargo. Ao fazer uma aproximação com o ciclo competitivo (Kahaner, 1996), esse papel garantiria que a primeira etapa de planejamento e direção fosse corretamente cumprida. O líder deve ser o principal “vendedor” da área de IC na companhia, defender sua importância e garantir 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

dessa área seja valioso para quem o 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, entregar conhecimentos relevantes para toda a companhia. Dessa forma, o líder também tem que se preocupar com o que sua equipe produzi. Transformar dados brutos em conhecimento deveria ser uma missão da prática de IC, como Kahaner (1996) e Gray (2010) apontaram.

Um terceiro ponto está no desafio de aprofundar o processo de coleta de informações. Os gestores da prática de IC precisam se atentar para a riqueza de informações existentes na própria organização. Uma área comercial, por exemplo, que faz propostas de venda de produtos para os clientes diariamente, recebe desses *feedbacks* constantes de como suas ofertas são percebidas em relação às da concorrência. Os vendedores têm um conhecimento rico do posicionamento dos competidores sob a óptica dos clientes. Essas são informações raras que não aparecem com muita clareza em fontes de dados externos, como notícias, relatórios de mercado etc.

Um quarto ponto, também para aprimorar a coleta, está no aproveitamento do máximo possível de dados para a geração do conhecimento. Isso 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) usar o apoio 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. No entanto, vale ressaltar que atrair e reter talentos é um desafio comum em mercados em desenvolvimento e tal ponto deve ser mencionado quando se pensa em como preparar a empresa para um melhor desempenho de IC.

Em relação ao uso dos *outputs*, 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, depende de quem a usará como base para tomada de decisões.

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 é fundamental para que isso ocorra. A área de IC precisa combinar uma atitude reativa, de atender a decisões táticas conforme necessidade das áreas, com outra proativa, que busque desenvolver projetos e estudos que estejam alinhados com a agenda estratégica da empresa.

Essa combinação é importante, pois o apoio ao tático 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 avaliado por outros agentes organizacionais. O papel do líder é garantir a execução dessa combinação, alocar os esforços de sua equipe para tal.

A sexta e última implicação gerencial contempla uma maior disciplina dos gestores de IC para que persigam o modelo interpessoal de comunicação e um sistema mais substancial de checagem dos dados trabalhados. A partir desse trabalho, entende-se que a elevada turbulência da indústria de telecomunicações é a principal responsável para que os executivos não adotem as atitudes mais adequadas nesses dois critérios, uma vez que há uma grande pressão por velocidade na entrega dos trabalhos solicitados às áreas de IC. Essa “pressa” das áreas clientes faz com que alguns executivos adotem algumas práticas não recomendadas dentro do Modelo WP – resultado obtido provavelmente pela escolha da indústria e mercado deste estudo.

Outra conclusão do trabalho, entendida também como um produto da pesquisa, está no levantamento de oportunidades de melhoria ao Modelo WP que podem ser implantadas para futuros estudos que o usarem. Por exemplo, o artigo de [Wright et al. \(2013\)](#), que aplicou o modelo em pequenas e médias empresas da Turquia, também incluiu sugestões de outras dimensões relacionadas a apoios tecnológico e de infraestrutura de TI.

A primeira contribuição seria a inserção do fator humano como mais um bloco a ser incluído no escopo de avaliação. O *framework* 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 fazem os estudos. [Fonseca e Almeida \(2014\)](#) analisaram fatores relacionados ao declínio da prática de IC por uma organização por meio de vários casos. Destaca-se, a partir dos resultados, que o apoio de líderes-chave na organização é fundamental para implantar e desenvolver a atividade de IC em um patamar mais fundamental e estratégico.

Outra contribuição importante está no modo de avaliação do critério Atitude. No roteiro usado, ele é mensurado por meio do entendimento de três fatores: (a) longevidade das atividades de IC nas organizações, (b) terminologia usada para a prática e (c) apoio da alta gestão. No entanto, por meio 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, que é o adequado cumprimento da primeira etapa do Ciclo Competitivo – Planejamento e Direção. Empresas que não se disciplinam para executá-la com a devida atenção podem gerar trabalhos que não agregarão valor às decisões no futuro.

Por fim, outra contribuição importante ao modelo envolve a dificuldade de se classificarem os casos em algumas categorias. Isso 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 com um deles.

Dessa forma, uma melhoria estaria em evitar a “obrigação” de se achar uma categoria específica para cada bloco. Poderia assim ser criada uma gradação que atribuisse 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 4](#) reflete como resultaria o Modelo WP com as melhorias sugeridas.

Este trabalho, primeiramente, pode classificar a indústria de telecomunicações no Brasil de acordo com o Modelo WP como mais operacional em termos de atitude, com uma coleta simplificada em termos de informações buscadas, de uso mais tático e, finalmente, com uma alocação dedicada dentro das organizações.

Como previamente discutido, o modelo mostrou-se apropriado para uma classificação num mercado em desenvolvimento na indústria em questão. Claramente, a falta de visão estratégica para a área de IC indica uma aplicação mais tática e operacional. Seis oportunidades de melhoria foram apontadas, sem ignorar, porém, o contexto específico do mercado, que, de alguma forma, contribui para o panorama atual de IC dentro das empresas estudadas.

Como contribuição, foi sugerido também que o fator humano seja outra dimensão do *framework*, assim como a inclusão de planejamento e direção no bloco de Atitude e, por fim, a



Figura 4. Modelo WP com melhorias sugeridas. Fonte: Elaboração própria dos autores.

possibilidade de o modelo considerar uma gradação de escala para melhor classificação dos casos.

Limitações e recomendações de estudos futuros

Inicialmente, pode-se citar que o estudo considerou apenas oito entrevistas devido ao fato de poucas pessoas trabalharem na função de IC na indústria de telecomunicações no Brasil. Sabe-se que as organizações respectivas representam bem a indústria como indicado na seção de metodologia. Porém, vale ressaltar que uma amostra maior fortaleceria as conclusões obtidas por meio dos *outputs*.

Em segundo lugar, o método de codificação das entrevistas foi usado para reduzir a subjetividade da interpretação do pesquisador, apesar de que, em alguns momentos, foi necessário classificar algumas partes ambíguas ou de difícil definição objetiva. Dessa forma, um pouco de subjetividade esteve sempre presente e deve ser levada em conta.

O estudo foi concebido especificamente para aplicar o Modelo WP na indústria escolhida. A expansão para outros setores, com contextos competitivos distintos, pode ser bastante interessante para traçar conclusões sobre como os fatores externos influenciam as estruturas e processos das áreas de IC. Uma oportunidade interessante também está na uso do *framework* com as contribuições propostas neste trabalho, a fim de medir seus ganhos práticos.

Conflitos de interesse

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

Referências

- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169.
- April, K., & Bessa, J. (2006). A critique of the strategic competitive intelligence process within a global energy multinational. *Problems and Perspectives in Management*, 4(2), 86–99.
- Badr, A. (2003). *The role of competitive intelligence in formulating marketing strategy*. UK: Leicester Business School, De Montfort University. Doctor of Philosophy Thesis.
- Bisson, C. (2014). Exploring competitive intelligence practices of french local public agricultural organisations. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 4(2), 5–29.
- Fonseca, F., & Almeida, F. (2014). Fatores de abandono de iniciativas de inteligência competitiva. In *Business Seminars (Seminários de Administração)*. pp. 54–66. Brasil: São Paulo.
- Fuld&Company. *What Competitive Intelligence is and is not!* Recuperado em 7 de outubro, 2012, de <http://www.fuld.com/company/what-is-competitive-intelligence>
- Grant, R. (2013). *Contemporary strategy analysis* (8th Edition). New York: John Wiley Sons.
- Gray, P. (2010). Competitive intelligence. *Business Intelligence Journal*, 15(4), 31–37.
- Heinrichs, J. H., & Lim, J. (2008). Impact of marketing model application and competitive intelligence utilization on strategic response capability. *Journal of Strategic Marketing*, 16(2), 91–110.
- Hudson, S., & Smith, J. R. (2008). Assessing Competitive Intelligence Practices in a Non-profit Organization. *Proceedings of 2nd European Competitive Intelligence Symposium*. Lisboa, Portugal.
- Kahaner, L. (1996). *Competitive intelligence: how to gather, analyse, and use information to move your business to the top*. Touchstone Books.
- Karim, A. J. (2011). The value of competitive business intelligence system (CBIS) to stimulate competitiveness in global market. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19), 196–204.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). Market orientation: consequences and antecedents. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477.
- Krippendorff, A. K. (1989). Content analysis. In E. Barnouw, G. Gerbner, W. Schramm, T. L. Worth, & L. Gross (Eds.), *International encyclopedia of communication* (Vol. 1) (pp. 403–407). New York, NY: Oxford University Press.
- Lendrevie, J., & Lindon, D. (1990). *Mercator: theorie et pratique du marketing*. Paris: Dalloz.
- Liu, C. H., & Wang, C. C. (2008). Forecast competitor service strategy with service taxonomy in CI data. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 746–765.
- Marin, J., & Poulter, A. (2003). Dissemination of competitive intelligence. *Journal of Information Science*, 30(2), 193–208.
- Nogueira, C. (2001). Análise do discurso. In L. Almeida, & E. Fernandes (Eds.), *Métodos e técnicas de avaliação: novos contributos para a prática e investigação*. Braga: CEEP.
- Prescott, J. E. (1995). The evolution of competitive intelligence. *International Review of Strategic Management*, 6, 71–90.
- Wright, S., Bisson, C., & Duffy, A. (2013). Competitive intelligence and information technology adoption of SMEs in Turkey: diagnosing current performance and identifying barriers. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 2(1), 5–29.
- Wright, S., Eid, E. R., & Fleisher, C. S. (2009). Competitive intelligence in practice: empirical evidence from the UK retail banking sector. *Journal of Marketing Management*, 25(9–10), 941–964.
- Wright, S., Pickton, D. W., & Callow, J. (2002). Competitive intelligence in UK firms: a typology. *Marketing Intelligence and Planning*, 20(6), 349–360.