UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FATORES DE ABANDONO DE INICIATIVAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Fernando Fonseca

Orientador: Prof. Dr. Fernando Carvalho de Almeida

SÃO PAULO

2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

FERNANDO FONSECA

FATORES DE ABANDONO DE INICIATIVAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Carvalho de Almeida

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Fonseca, Fernando

Fatores de abandono de iniciativas de inteligência competitiva / Fernando Fonseca. -- São Paulo, 2012.

168 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2012.

Orientador: Fernando Carvalho de Almeida.

1. Inteligência competitiva 2. Sistemas de informação 3. Insucesso empresarial 4. Causas de abandono I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.472

**À minha esposa Bianca, por seu amor
inesgotável e dedicação incansável.
E ao meu filho Gustavo, que breve
virá ao mundo.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar ao meu Orientador, Professor Doutor Fernando Carvalho de Almeida, por me aconselhar por diversas vezes a buscar um aprofundamento mais sério sobre o estudo científico. Por ter me indicado os caminhos certos para a definição do tema da pesquisa, e pela dedicação de seu escasso tempo me auxiliando diretamente com os preciosos contatos que permitiram a realização do trabalho em campo.

Agradeço aos demais professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, que sempre estiveram dispostos a contribuir com seus ensinamentos, dentro e fora das salas de aula.

Agradeço aos colegas que tive o privilégio de conhecer, e que muito contribuíram para a realização de pesquisas, discussões interessantes e suporte para o cumprimento dos prazos, em especial ao Luís Fernando Britto Pereira de Mello Barreto, Adalton Masalu Ozaki, Renan Mastrange Guedes, Jefferson Freitas Amancio de Oliveira, Flavio de Moraes, José Roberto de Araújo Cunha Júnior, Rosária de Fátima Segger Macri Russo, Alexandre Del Rey, Alcides Carlos de Araújo, Bruno Cals de Oliveira e Licia Mutsuko Abe.

E por fim, agradeço aos profissionais anônimos, que dispuseram grande parte de seu tempo e atenção, me auxiliando a entender um pouco dos fatos ocorridos nas organizações em que trabalhavam, e que contribuíram de maneira fundamental para a realização desse trabalho.

RESUMO

Empresas em um mercado globalizado adotaram, desde a última metade do século XX, diversas iniciativas para compor estratégias competitivas que garantissem sua sobrevivência de longo prazo. Um conjunto dessas iniciativas podem ser agrupadas em projetos de inteligência competitiva, que apesar dos diversos termos que comumente são usados, se resumem na busca e compreensão de informações do ambiente externo da empresa, a fim de formar um cenário situacional, e de auxiliar a tomada de decisão e a elaboração da estratégia corporativa. Iniciativas de inteligência competitiva também consomem recursos organizacionais e, mesmo com o potencial benefício esperado com seus resultados, muitos são abandonados ainda em fase de planejamento. Outros são abortados após o início das atividades, ou até após algum tempo de funcionamento, uma vez verificado que não estão satisfazendo os objetivos organizacionais. O objetivo desse trabalho é identificar quais fatores levam a organização a abandonar iniciativas de inteligência competitiva, e como esses fatores surgem e se desenvolvem dentro das organizações, tomando-se por base fatores já previamente levantados por autores que estudaram fracassos de projetos de implantação de sistemas de informação. Foi desenvolvido um modelo de pesquisa, englobando também fatores operacionais desejáveis na execução das atividades de inteligência. O estudo investigou em profundidade três casos de abandono de projetos de inteligência, em empresas de grande porte, que possuíam atividades de inteligência desenvolvidas sobre estrutura, modo de funcionamento e níveis de maturidade distintos. Como resultado do trabalho, foi identificado que a perenidade das atividades de inteligência possui uma grande dependência do apoio da alta administração, de uma cultura voltada à utilização e compartilhamento de informações e de um pleno entendimento dos conceitos e objetivos pretendidos. Questões relativas a deficiências operacionais das atividades não foram identificadas como capazes de influenciar a decisão de abandono, representando um grande conhecimento do assunto por parte desses profissionais. Conclusões gerais do trabalho, considerações sobre as limitações e dificuldades para a realização da pesquisa e sugestões para futuros estudos são trazidos.

Palavras-chave: inteligência competitiva, sistemas de informação, insucesso empresarial, causas de abandono, estudo de caso.

ABSTRACT

Companies in a globalized market adopts, since the last half of the 20th century, many initiatives to build competitive strategies that guarantees the long term survival. Some of this initiatives may be seen as competitive intelligence projects that, although many terms they are known, can be resumed in the search and comprehension of external information if the environment of the company, to form a situational scenario, and to assist decision-making and the development of corporate strategy. Competitive intelligence initiatives also consume organizational resources and, even with the potential benefit with its expected results, many are left still in the planning stages. Others are aborted after the start of activities, or even after some time of operation, once verified that are not meeting organizational objectives. The aim of this study is to identify which factors lead the organization to abandon competitive intelligence initiatives, and how these factors arise and develop within organizations, taking as base factors previously raised by authors who have studied the failures of information systems implementation projects. It was developed a research model, encompassing operational factors also desirable in carrying out intelligence activities. The study investigated, in a deep way, three cases of abandonment of intelligence projects in large companies, who possessed intelligence activities disposed in deferent structures, modes of operation and different levels of maturity. As a result of the work, it was identified that the perpetuity of the intelligence activities has a large dependence on the support of senior management, a culture dedicated to the use and sharing of information and a full understanding of the concepts and objectives intended. Questions regarding the operational deficiencies of the activities were not identified as capable of influencing the decision to drop, representing a wide knowledge of the subject by these professionals. General conclusions of the work, considerations about the limitations and difficulties for the research and suggestions for future studies are brought.

Keywords: competitive intelligence, information systems, business failure, abandonment causes, case study.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE FIGURAS	4
LISTA DE QUADROS	5
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Justificativa do estudo	7
1.2 Problema de pesquisa	10
1.3 Objetivo do estudo	11
1.4 Estrutura do trabalho	12
2 REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1 Inteligência competitiva	13
2.1.1 Delimitação e origem da inteligência competitiva	13
2.1.2 Definição de inteligência competitiva	14
2.1.3 Inteligência competitiva como necessidade estratégica	17
2.1.4 Monitoramento ambiental	19
2.1.5 Etapas do processo de inteligência competitiva	23
2.1.5.1 Planejamento das atividades.....	23
2.1.5.2 Coleta de informações	25
2.1.5.3 Análise das informações	26
2.1.5.4 Apresentação e comunicação dos resultados	27
2.1.5.5 Tomada de decisão	28
2.1.6 Inteligência Competitiva na prática	28
2.1.6.1 Modelo de Wright-Pickton de melhor prática de IC	29
2.1.7 Projetos de inteligência competitiva	31
2.2 Sistemas de informação	33
2.2.1 Definição de sistemas de informação	33
2.2.2 Tecnologias de informação utilizadas em atividades de IC	36
2.2.3 Similaridades e diferenças entre IC e SIs	37
2.3 Falhas e abandono em sistemas de informação	39
2.3.1 Estudos de fracassos empresariais	43
2.3.2 Estudos de fracassos em sistemas de informação	44
2.3.3 Modelos de estudo de fatores de falha em projetos de SIs.....	48
2.4 Falhas e abandono na implantação de projetos de IC	49
2.5 Fatores críticos de sucesso nas atividades de IC	52
3 METODOLOGIA	57
3.1 Contextualização da pesquisa	57
3.2 Estudos anteriores e dificuldades	58
3.3 O método de estudos de casos	58
3.3.1 Questão de estudo	60
3.3.2 Proposições e modelo de pesquisa	60
3.3.3 Unidade de análise e definição dos casos	62
3.3.4 Lógica entre os dados e as proposições	63

3.3.5 Critérios para interpretar os resultados	63
3.4 Projeto de estudo de caso	64
3.5 Protocolo do estudo de caso – Roteiro para a realização da pesquisa.....	68
3.5.1 Procedimento de campo.....	68
3.5.2 Modelo do referencial teórico.....	69
3.5.3 Técnicas de coleta.....	69
3.5.4 Técnicas de análise de dados.....	70
3.5.5 Estrutura de relatório de estudo de caso.....	75
3.5.6 Recursos necessários à realização da pesquisa.....	75
4 PESQUISAS EM CAMPO E ANÁLISE DOS DADOS	77
4.1 Introdução aos dados pesquisados em campo	77
4.2 Estudo de Caso 1 – Empresa de <i>Commodities</i>	79
4.2.1 Contextualização de características da empresa	79
4.2.2 Estrutura organizacional e alocação de atividades de IC	81
4.2.3 Descrição e características operacionais das atividades de IC	85
4.2.4 Classificação das atividades de IC segundo modelo de Wright-Pickton	89
4.2.5 Histórico do abandono ou redução das atividades	90
4.2.6 Análise dos fatores de abandono	93
4.2.7 Características e limitações do trabalho em campo	99
4.3 Estudo de Caso 2 – Empresa de Telecomunicações	100
4.3.1 Contextualização de características da empresa	100
4.3.2 Estrutura organizacional e alocação de atividades de IC	102
4.3.3 Descrição e características operacionais das atividades de IC	105
4.3.4 Classificação das atividades de IC segundo modelo de Wright-Pickton	109
4.3.5 Histórico do abandono ou redução das atividades	110
4.3.6 Análise dos fatores de abandono	112
4.3.7 Características e limitações do trabalho em campo	117
4.4 Estudo de Caso 3 – Empresa de Eletroeletrônicos.....	118
4.4.1 Contextualização de características da empresa	118
4.4.2 Estrutura organizacional e alocação de atividades de IC	120
4.4.3 Descrição e características operacionais das atividades de IC	123
4.4.4 Classificação das atividades de IC segundo modelo de Wright-Pickton	128
4.4.5 Histórico do abandono ou redução das atividades	129
4.4.6 Análise dos fatores de abandono	130
4.4.7 Características e limitações do trabalho em campo	136
4.5 Análise comparativa dos casos	138
5 CONCLUSÃO E PROPOSIÇÕES	145
5.1 Apoio da alta administração	145
5.2 Definições de objetivos para a IC.....	146
5.3 Barreiras culturais para a gestão de informação	147
5.4 Influência de fatores operacionais.....	148
5.5 Considerações finais e sugestões para futuras investigações.....	149
REFERÊNCIAS	151
APÊNDICES	157

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADSL:	<i>Asymmetric Digital Subscriber Line</i>
ANATEL:	Agência Nacional de Telecomunicações
BI:	<i>Business Intelligence</i>
CRM:	<i>Customer Relationship Management</i>
FMEA:	<i>Failure mode and effect analysis</i>
FICB:	Fórum de Inteligência Competitiva Brasileiro
IBC:	<i>International Broadcasting Convention</i>
IBIC:	Instituto Brasileiro de Inteligência Competitiva
IBGE:	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAMERC:	Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado
IC:	Inteligência competitiva
SAEs:	Sistemas de apoio ao executivo
SCIP:	<i>Strategic and Competitive Intelligence Professionals</i>
SGCs:	Sistemas de gestão do conhecimento
SI:	Sistema de informação
SIM:	Sistema de Inteligência de Mercado
SADs:	Sistemas de apoio à decisão
SIGs:	Sistemas de gerenciamento
SIs:	Sistemas de informação
SPTs:	Sistemas de processamento de transações
TI:	Tecnologia de informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Crescimento da literatura de Inteligência Competitiva	9
Figura 2: Modelo de Inteligência Competitiva	15
Figura 3: Diversidade de ambientes a serem analisados	20
Figura 4: Formas de busca por informações externas	21
Figura 5: Modos de monitoramento e interpretação	22
Figura 6: Modelo de Wright-Pickton de melhor prática de IC	30
Figura 7: Diversidade de sistemas de informação e seus inter-relacionamentos	34
Figura 8: Modelo tríplice do planejamento de SI	49
Figura 9: Modelo de cinco fatores de sucesso em atividades de IC	53
Figura 10: Modelo da pesquisa	61
Figura 11: Modelo de estudo de casos múltiplos	67
Figura 12: Contextualização das atividades de IC – Empresa de <i>commodities</i>	89
Figura 13: Contextualização das atividades de IC – Empresa de telecomunicações	109
Figura 14: Contextualização das atividades de IC – Empresa de eletroeletrônicos	128

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Descrição dos componentes do modelo de Wright-Pickton.....	30
Quadro 2: Resultados das pesquisas do <i>Standish Group Internacional</i>	40
Quadro 3: Estudos realizados sobre falhas em projetos de SI	44
Quadro 4: Resumo das principais falhas em projetos de SI citadas na literatura.....	46
Quadro 5: Resumo das principais falhas em projetos de IC.....	50
Quadro 6: Resumo das principais falhas em projetos de IC e SI citadas na literatura.....	51
Quadro 7: Resumo dos principais fatores críticos de sucesso para atividades de IC	54
Quadro 8: Questões táticas para testes de projeto de estudo de casos	66
Quadro 9: Resumo das pesquisas em campo	78
Quadro 10: Análise das causas de implantação – Empresa de <i>Commodities</i>	94
Quadro 11: Análise dos fatores de operação – Empresa de <i>Commodities</i>	97
Quadro 12: Análise dos fatores de implantação – Empresa de telecomunicações	113
Quadro 13: Análise dos fatores de operação – Empresa de telecomunicações	116
Quadro 14: Análise dos fatores de implantação – Empresa de eletroeletrônicos	132
Quadro 15: Análise dos fatores de operação – Empresa de eletroeletrônicos	135
Quadro 16: Principais características comparativas dos casos	138

1 INTRODUÇÃO

Globalização, aumento contínuo dos recursos de telecomunicação e facilidades para obtenção de recursos de informação, transformaram o ambiente competitivo a partir do final do século passado. É cada vez mais demandada das organizações uma constante reinvenção de sua postura competitiva, seja em decorrência do posicionamento de seus concorrentes, seja pelas mudanças em seu ambiente competitivo, aí incluídas as necessidades dos clientes, a adequação à legislação e às normas culturais e o atendimento às necessidades sociais e políticas. O perfeito entendimento desse ambiente competitivo é tido como crucial para a prosperidade da organização no longo prazo.

Para suprir essa necessidade, práticas de inteligência competitiva (IC) vêm sendo adotadas por organizações, de forma crescente nas últimas décadas. Essas práticas, apesar de tomarem diversas formas, objetivos, campos de abrangência e períodos de observação, constituem iniciativas organizacionais que foram colocadas em funcionamento para atender a certas expectativas. Ocorre que, práticas de IC também consomem recursos organizacionais, e quando começam a gerar resultados diversos daqueles esperados pela organização, ou quando se tornam inviabilizados, passam a ser gradativamente abandonados.

Tal fenômeno possui uma estreita relação com sistemas de informação (SIs), motivo pelo qual estudos anteriores a respeito de abandono em implantação desses projetos servem de base para um melhor entendimento do abandono de iniciativas de IC.

Esse trabalho trata de investigar os fatores que causam o abandono de iniciativas de IC, a fim de evidenciar questões críticas a serem consideradas na implantação e manutenção dessas atividades, e demonstrar ações ou decisões que devem ser consideradas, e até evitadas, a partir da investigação de casos de abandono levantados em campo.

1.1 Justificativa do estudo

A utilização de processos organizacionais destinados à obtenção de informações e criação de IC tem sido crescentes em todos os tipos de organizações.

Diversos estudos, citados por Choo (2001), demonstraram uma estreita relação positiva entre a utilização de práticas de IC com o desempenho organizacional. Ngamkroeckjoti e Johri (2003) concluíram que a utilização de práticas de IC levou empresas do setor financeiro da Tailândia, a realizar uma recuperação mais rápida de crises econômicas, tomando a liderança das mudanças ocorridas no ambiente legal e regulamentar daquele país.

No mesmo sentido, notícias apontam que a falta de uma percepção e decisão rápidas sobre mudanças no ambiente competitivo contribuíram para a falência da Kodak, que apesar de inventora das máquinas fotográficas digitais, não soube explorar o mercado, deixando-o totalmente para seus concorrentes (O GLOBO, 2012)

A utilização da IC alcança até setores menos usuais, como é o caso da implantação do SIM – Sistema de Inteligência de Mercado, na seccional de Goiás da Ordem dos Advogados do Brasil (BRASIL247, 2012), cujo objetivo pretende disponibilizar consultoria gratuita aos associados para a realização do *marketing* jurídico, captação de clientes, fidelização de clientes e uso de mídias sociais, trazendo estudos de mercado, e comparações de serviços com escritórios e serviços correlatos de outros estados.

Em um trabalho bibliométrico, Ramirez (2005) classifica o termo “Inteligência Competitiva” como um paradigma emergente, fruto da existência de periódicos destinados especificamente ao assunto, um número crescente de pesquisas (Figura 1), e a mobilização de profissionais na organização de entidades devotas à prática.

Entretanto, apesar dessa crescente utilização pelas empresas, ainda não há uma consolidação estabelecida acerca da estruturação das melhores práticas de IC, como, por exemplo, o estabelecimento de etapas distintas do processo (CALOF e DISHMAN, 2002; SAAYMAN *et al.*, 2008), abrangência e profundidade dos ambientes a serem analisados (DAFT e WEICK, 1984; CHOO, 2001), busca deliberada por inteligência (HERRING, 2002; BERNHARD, 1994; MODY, 2005) ou estabelecimento de um sistema de alerta antecipativo (LESCA, 2003; BLANCO *et al.*, 2003; SCHOEMAKER e DAY, 2009).

Como todos os estudos envolvendo as ciências sociais aplicadas, o estabelecimento de teorias e melhores práticas sempre estão condicionados à sua verificação empírica. Sobretudo em áreas mais recentes, como é o campo de estudo da IC, que ainda está em processo de

amadurecimento de seu embasamento teórico, o estudo empírico de suas aplicações práticas criam a única base de investigação sustentável.

Figura 1 – Crescimento da literatura de Inteligência Competitiva
 FONTE: Ramirez (2005). Traduzido e adaptado pelo Autor.

Diversos estudos, os quais serão listados adiante nesse trabalho (Capítulo 2.3.2), trouxeram causas de falha e de abandono verificadas durante a fase de implantação de projetos de SI, as quais abalaram o sucesso do projeto no que diz respeito à quantidade excessiva de investimento, de tempo e de adequação às necessidades dos usuários.

Na esteira desses estudos, Lesca e Caron-Fasan (2008) foram os pioneiros a investigar, de forma detalhada e ao longo de diversos anos, os fatores de falha e abandono na implantação de projetos de IC. Suas conclusões apontaram a prevalência de alguns fatores de falha e abandono de projetos de SI também como fatores de abandono na implantação de projetos de IC. Também concluíram pela necessidade de estudos aprofundados, sobretudo para a confirmação dos fatores trazidos, e possível verificação de novos, bem como pela busca de fatores-chave de sucesso, que pudessem ser utilizados como guia para a implantação de novos projetos de IC.

Entretanto, os estudos trazidos na literatura se restringem à fase de implantação de SIs e implantação de projetos de IC, matéria que é muito bem alicerçada pela área de gestão de projetos. Sem o intuito de aprofundar nessa seara, apenas trazendo os conhecimentos adotados nos estudos de implantação de SIs, verifica-se que existe uma grande quantidade de fundamentos teóricos e de boas práticas, codificadas e aplicáveis a uma infinidade de projetos, como por exemplo o PMBOK (PMI, 2008) e o ICB (IMPA, 2006).

Esses estudos possuem, em sua essência, suas próprias justificativas pelo foco específico na fase de implantação: 1) o abandono integral do projeto, após seu completo desenvolvimento (implantação) seria demasiadamente custoso, de forma que é preferível a modificação do projeto, mesmo durante a fase de implantação, para realizar algo minimamente utilizável, segundo a adequação de custos, tempo e aceitação do usuário; e 2) como geralmente projetos de SIs envolvem um grande volume de investimento e um tempo para criação, customização e treinamento, a antecipação das prováveis falhas (LYYTINEN e HIRSCHHEIM *apud* YEO, 2002) devem ser consideradas, tratadas e corrigidas durante a fase de implantação, sob o risco de perda de todo o projeto.

Outro ponto importante, que será melhor detalhado adiante (Capítulo 2.2.3), é que apesar das similaridades entre SI e IC, algumas diferenças, sobretudo o impacto organizacional e os custos envolvidos, tornam projetos de IC mais suscetíveis ao abandono, seja em fase de implantação, seja em fase de operação.

Nesse ponto, uma lacuna abre espaço para a contribuição esperada por esse estudo, investigando em profundidade as causas de abandono já citadas e identificando a existência de outros fatores, agora de ordem operacional, que possam impactar na decisão de abandono de iniciativas de IC.

1.2 Problema de pesquisa

Com a finalidade de agregar conhecimento ao estudo da IC, esse trabalho pretende investigar: “Quais os fatores que contribuem para o abandono de iniciativas de inteligência competitiva que já estavam em operação, e como esses fatores ocorrem e se desenvolvem dentro das organizações?”

1.3 Objetivos do estudo

O objeto principal do estudo é investigar quais os fatores e como esses fatores surgiram e desenvolveram dentro da organização, culminando com o abandono das iniciativas de IC, que já estavam em funcionamento, levando em consideração fatores vivenciados durante sua fase de implantação do processo, e fatores de ordem operacional.

Os fatores observados durante a fase de implantação são trazidos de modelos teóricos de falhas e abandono de projetos de implantação de SIs, e de causas verificadas em implantação de projetos de IC (LESCA e CARON-FASAN, 2008). Pela sua similaridade teórica esses fatores estão mais orientados a questões relacionadas à gestão de projetos.

Já os fatores de ordem operacional tratam da inexistência de fatores críticos de sucesso nas atividades de IC (TAMBOURA E MAMLOUK, 2009). Procura-se identificar algum fator crítico de sucesso que não tenha sido observado sob tal intensidade que tenha provocado aversão à intenção de continuidade das atividades de IC.

Como decorrência do objetivo principal, alguns objetivos específicos devem ser buscados para complementar a resposta ao problema de pesquisa:

- Agrupar estudos anteriores e correlatos para formar um embasamento teórico suficiente para orientar o estudo em campo;
- Identificar se os fatores que contribuíram para o abandono de processos estruturados de IC, e em operação, tiveram como causa deficiências observadas durante o projeto de implantação desse processo, as quais não foram sanadas de forma definitiva, e que surgiram como impeditivas na continuidade da atividade;
- Identificar se fatores desejáveis de sucesso de processos estruturados de IC não foram atingidos a ponto de se tornarem fatores de fracasso responsáveis pelo abandono do processo;
- Discorrer sobre o encadeamento de fatores de abandono que surgiram e se combinaram para resultar no encerramento do processo;

Como contribuição do estudo, a própria metodologia de estudos de casos proposta já estabelece uma nova perspectiva complementar de observação, haja vista que os estudos anteriores, mais próximos à questão principal desse estudo (LESCA e CARON-FASAN,

2008; TAMBOURA e MAMLOUK; 2009), utilizaram metodologias de pesquisa-ação e métodos quantitativos a partir de questionário, respectivamente.

Além da contribuição metodológica, a proposta de análise conjunta de fatores de implantação e fatores de operação, reunindo os dois objetos de estudo trazidos por esses Autores, forma o alicerce para uma avaliação mais abrangente dos fatores de abandono, contribuindo de forma incremental para a consolidação de como estruturar e organizar atividades de IC mais consistentes, duradouras e eficazes, em complementação a diversos ensaios teóricos existentes.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho está dividido em três partes. A primeira, contendo os capítulos 1 e 2, trata da introdução ao tema, definições, e levantamento bibliográfico sobre estudos anteriores e delimitações teóricas do estudo.

A segunda parte, contendo o capítulo 3, trata da fundamentação metodológica do estudo, onde são apresentados os motivos e critérios de utilização do método de estudo de casos, o modelo teórico proposto e a estruturação das atividades em campo realizadas.

Na terceira e última parte, contendo os capítulos 4 e 5, são apresentados os resultados dos trabalhos de levantamento em campo, a estruturação desses resultados, as conclusões levantadas, as delimitações do estudo e proposições para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Inteligência competitiva

2.1.1 Delimitação e origem da inteligência competitiva

O termo inteligência possui um amplo espectro de abrangência, tanto em termos acadêmicos, como na sua utilização coloquial. Representa, em princípio, objeto de estudo da psicologia e neurociências, que abordam as origens da inteligência humana, suas formas de medição (GOTTFRIDSON, 1997), a possibilidade de existência de diversas inteligências além da cognitiva (GARDNER, 1983). Também é objeto de estudo das áreas de educação e pedagogia, que buscam formas de transmissão de informações e conhecimentos, com a finalidade de aprimorar a aprendizagem individual e coletiva.

A abordagem da inteligência, para fins de conceituação e aplicação na área da administração teve origem com a utilização da chamada inteligência militar, cujos primeiros relatos de utilização apontam para o período de 1.000 AC (JUHARI e STEPHENS, 2006). A inteligência militar, que muito evoluiu ao longo desses anos, sempre teve uma orientação belicosa, com utilização de práticas de espionagem, tortura, e abuso de direitos autorais e individuais, condizente às necessidades de cada situação verificada ao longo da história.

Essas práticas de inteligência militar, foram então adaptadas para proporcionar às organizações, melhores formas de competição, abrangendo atividades de busca de informações sobre o mercado (crescimento, preço dos concorrentes, estoques, atividades logísticas), sobre os concorrentes (propagandas, perfil dos executivos, planos de investimentos), e sobre estratégias empresariais (regulamentações, restrições legais, benefícios tributários, recursos sociais e ambientais).

Com a melhoria da capacidade de comunicação, e o advento da tecnologia computacional, sobretudo na segunda metade do século XX, a quantidade de informações e a capacidade de tratamento dessas informações possibilitou um grande avanço das atividades de IC, propiciando o surgimento e o crescimento dessas atividades dentro das organizações.

2.1.2 Definição de inteligência competitiva

Apesar das diversas linhas de abordagem e definições trazidas por diversos autores, a IC pode ser inicialmente definida a partir da conceituação trazida pela SCIP (*Strategic and Competitive Intelligence Professionals*), sociedade que congrega os profissionais e interessados nos processos de IC:

Inteligência Competitiva é um plano de atividades sistemático e ético para coletar, analisar, e gerenciar qualquer combinação de dados, informação e conhecimento, concernente ao ambiente de negócio no qual a empresa opera, o qual, quando realizado, irá conferir uma significativa vantagem competitiva ou anunciar a necessidade de tomada de decisões. (PRIOR, 2009)¹

Verifica-se, a partir dessa definição, algumas características iniciais do conceito de IC. Trata-se de um processo (BERNHARDT, 1994), composto por um sequenciamento lógico de atividades, o qual possui premissas iniciais de existência, objetivos e expectativas pré-determinados. Herring (2002) trata de forma aprofundada a necessidade de definição dos objetivos esperados nas atividades de IC, de forma a alinhar todo o trabalho a ser realizado, com um propósito inicial aderente às expectativas dos usuários. Mody (2005) reforça o propósito dessas definições, propondo um maior alinhamento com a estratégia organizacional, propiciando certa maleabilidade nas atividades de IC, de acordo com as intenções e do momento estratégico da organização.

As atividades desempenhadas no processo de IC podem ser divididas em etapas distintas (CALOF e DISHMAN, 2002; SAAYMAN *et al.*, 2008), as quais são apresentadas na Figura 2. Observa-se que, para cada fase, foram trazidos os fatores levantados em trabalho de pesquisa em campo, que identificam características distintivas de cada etapa.

A existência de fases distintas tem grande importância teórica, as quais serão abordadas em maior profundidade adiante mas, no desempenho prático das atividades, admite-se também a existência de atividades de IC de modo informal e desestruturado (AGUILAR, 1967), onde a necessidade pela busca de informações, sua análise e posterior comunicação aos demais interessados, são feitas por indivíduos juntamente com suas atividades rotineiras diárias.

¹ “Competitive intelligence is a systematic and ethical programme for gathering, analyzing, and managing any combination of Data, Information, and Knowledge concerning the Business environment in which a company operates that, when acted upon, will confer a significant Competitive advantage or enable sound decisions to be made.”

Figura 2 – Modelo de Inteligência Competitiva

FONTE: Dishman e Calof (2008). Traduzido e adaptado pelo Autor.

Apesar da existência, em algumas organizações, de estruturas organizacionais específicas de IC, com a segmentação das atividades entre profissionais especialistas (ENGLEDOW e LENZ, 1985), e a execução das tarefas em etapas distintas, verifica-se ainda, a possibilidade do exercício das atividades de IC, através de grupos ou comitês, formados especificamente para essa finalidade (MILLER, 2000). Sob essa estrutura, descentralizada, a coleta é feita de forma individual, sob a responsabilidade de diversos indivíduos, e a análise e comunicação é realizada em grupo, reunido de tempos em tempos para essas finalidades.

El Sawy (1985) admite a possibilidade de execução da atividade de IC ser realizada individualmente, o que bem factível, haja vista a existência de organizações com número reduzido de colaboradores e até, dependendo do tipo de atuação do profissional e do tipo de necessidade, a rede de relacionamentos e conhecimento de mercado do responsável pela atividade, permite uma constante atualização e perfeita noção da situação competitiva da organização.

Da mesma forma, a atividade de IC pode ser terceirizada, parcialmente, ou até em sua totalidade (CHOUDHURY e SAMPLER, 1997). Para tal, são utilizadas empresas especializadas em coletar, monitorar, organizar informações, realizar projeções e tendências, acompanhar mudanças tecnológicas ou regulamentares, acompanhar campanhas publicitárias, e que vendem suas informações através de periódicos, ou até efetuam uma análise completa da situação para os clientes interessados, que as internalizam com a mesma finalidade de buscar vantagem competitiva, ou alertar para a necessidade de tomada de decisão.

Prosseguindo com a definição trazida pela SCIP, as atividades desempenhadas pela IC utilizam como insumo dados, informações e conhecimento do ambiente de negócio no qual a organização opera. Dessa forma, o ambiente analisado, ou até a restrição intencional desse, é um parâmetro importante na definição do escopo de um processo de IC. Adiante, será feito um maior aprofundamento sobre os diversos tipos de ambientes analisados e a postura organizacional perante esses ambientes (Capítulo 2.1.4).

Assim, a atividade de IC, apesar de utilizar como fonte tanto informações internas como externas à organização (MILLER, 2000), não tem o escopo de avaliar melhoria de eficiência operacional, redução de custos, ou políticas internas, mas sim de contextualizar a organização perante a concorrência, os clientes, o meio ambiente, a sociedade, entre outros entes importantes para sua situação de competição (PORTER, 1980), motivo pelo qual seu conceito possuir uma maior proximidade a questões mercadológicas e concorrenciais.

Ao final da definição trazida pela SCIP, verifica-se que o processo de IC possui uma finalidade específica, um produto de entrega, na mesma linha de Bernhardt (1994), caracterizado por algo acionável, seja para conferir um realinhamento estratégico vantajoso, ou para alertar sobre a necessidade de tomada de alguma ação. Apesar dessa importante finalidade, e da existência de estudos que correlacionam a atividade de IC à melhora do desempenho organizacional (CHOO, 2001) também existem evidências de que sua utilização na prática tem sido pouco aplicada dentro das corporações (CIO-INSIGHT, 2003), ou aplicada de forma incipiente (WRIGHT *et al*, 2009).

Sem pretensões de discutir as questões teóricas e conceituais de cada expressão, tampouco aprofundar nas linhas de entendimento, semelhanças e divergências entre os diversos autores, o termo inteligência competitiva também pode ser entendido, em sua essência, como

sinônimo de “monitoramento estratégico”² (AGUILAR, 1967; LESCA e CARON-FASAN, 2008), “monitoramento ambiental”³ (EL SAWY, 1985; CHOO, 2002), “inteligência do negócio”⁴ (BLANCO *et al.* 2003; GILAD e GILAD, 1986), “inteligência de mercado”⁵ e “inteligência de *marketing*” (CALOF e WRIGHT, 2008), e em alguns casos, dependendo do ambiente de análise e da condição da organização, “inteligência tecnológica”⁶ (LICHTENTHALER, 2003).

Para fins de conceituação, esse trabalho adotará, em sua essência, o termo inteligência competitiva (IC), e a definição inicial definida pela SCIP, e aproveitará, caso necessário, os entendimento aprofundado dos demais autores, sobre pontos mais específicos ou detalhamentos.

2.1.3 Inteligência competitiva como necessidade estratégica

Outra linha de abordagem que também defende o monitoramento do ambiente organizacional surgiu com Ansoff (1975), a partir da percepção da incapacidade dos processos de planejamento estratégico em identificar mudanças rápidas no ambiente empresarial. As atividades de elaboração de planejamento estratégico, que normalmente possuem uma visão de longo prazo e consomem tempo para sua elaboração, estariam sujeitas a mudanças externas que poderiam alterar as noções de ameaças e de oportunidades, analisadas em contextos anteriores. Para contornar tal situação, a organização deveria promover um sistema de alerta precoce às mudanças, ou desenvolver um sistema de respostas rápidas o suficiente, para que tais mudanças não impactassem de forma irremediável nas atividades da organização.

A proposta defendida por Ansoff (1980) resultou em um sistema formal para monitoramento do ambiente, valoração do impacto e da urgência percebida e desenvolvimento de ação e responsabilidades. Tal sistema serviria como complemento ao processo convencional de planejamento estratégico, esse focado no longo prazo, enquanto aquele, denominado “gestão

² *Strategic scanning*

³ *Environmental scanning*

⁴ *Business intelligence*

⁵ *Market intelligence*

⁶ *Technological scanning*

de tópicos estratégicos”⁷, serviria como alerta de curto prazo. Como resultado prático desse sistema, a empresa deveria desenvolver certa flexibilidade, para conseguir se adaptar em tempo, caso seja verificada alguma surpresa ameaçadora, ou consiga auferir vantagem, em caso de alguma oportunidade valiosa para o negócio. Tal flexibilidade, por sua vez, seria alcançada com a criação de possíveis ações previamente planejadas, para adequação organizacional dirigida a cada provável surpresa prevista.

A conexão teórica com a prática organizacional, entretanto, somente foi concretizada através de Dutton e Duncan (1987), que evidenciou a função instrumental da gestão por tópicos estratégicos, através da recepção de novas informações e de sua interpretação. Tal atividade cria, em uma dimensão diversa das atividades cíclicas de planejamento convencionais, uma lista de assuntos considerados importantes, e utilizados como insumo para as atividades periódicas de planejamento. Dutton (1986) introduziu o conceito de agenda estratégica, como um conjunto de tópicos estratégicos sensíveis a tal ponto, que passam a receber a atenção coletiva da organização.

Importante ressaltar que além da dimensão estratégica abordada, Ansoff (1975) coloca que a ruptura entre a realidade e o planejamento traçado prescinde da noção do estado de conhecimento no qual a organização está inserida a respeito do tópico abordado, ressaltando a existência de “sinais fracos”⁸, conceito que foi aprofundado por Blanco *et al.* (2003), ao caracterizar sua natureza: antecipatório, qualitativo, ambíguo, fragmentado, pode vir em vários formatos e ser proveniente de várias fontes distintas.

A partir dessa contextualização estratégica inicial, muitos trabalhos foram desenvolvidos no monitoramento ambiental, apresentando, didaticamente, duas orientações principais: a busca de informações demandadas pela própria empresa (HERRING, 2002; BERNHARD, 1994, MODY, 2005); e a criação de um sistema de alerta para sinais antecipativos (LESCA, 2003; BLANCO *et al.*, 2003; SCHOEMAKER e DAY, 2009)

⁷ “Issue Management”

⁸ “weak signals”

2.1.4 Monitoramento ambiental

Alguns autores fazem sua abordagem do tema IC, a partir do estudo da forma como a organização observa, entende, e se comporta perante o ambiente externo. Esse tipo de entendimento pode ser agrupado no termo “monitoramento ambiental”⁹ (AGUILAR, 1967; CHOO, 2002), e apresenta fundamental relevância para o entendimento das atividades de IC, pois impõe a necessidade de uma definição prévia, de quais ambientes deverão ser considerados para a realização das atividades, e como esses ambientes serão observados.

Essa questão foi inicialmente tratada por Bright (1970), que elencou quatro ambientes (político, econômico, tecnológico e social), que devem ser analisados a fim de proporcionar às organizações, condições de antecipação às mudanças.

Os tipos de sinais tecnológicos podem ser observados no monitoramento da atividade tecnológica como, por exemplo, demonstração de novos produtos, anúncios de progressos em pesquisas, depósito de patentes, relatórios de negócios e de sociedades profissionais que demonstram novas tecnologias, feiras e congressos. Outros indicadores a serem observados se resumem em dados de desempenho de melhorias tecnológicas, que se encontram em revistas especializadas, relatórios do governo, agências de regulamentação.

Sinais econômicos podem ser encontrados em séries temporais de produção, consumo e atividades de vendas, os quais podem apontar níveis de produção e de demanda que denotam necessidade de novas ofertas e insumos. Orçamentos governamentais também podem indicar o suporte a determinadas tecnologias, e indicar uma possível oportunidade.

Os tipos de sinais sociais que podem indicar mudanças são sinais de ociosidade, tempo de utilização, educação, interesses ocupacionais, medidas de condições sociais, e medição de valores, como atitude do consumidor, opiniões políticas, de forma a reconhecer a formação de grupos de interesse.

⁹ “*environmental scanning*”

Sinais de natureza política podem ser observados quando há intenção de mudança nas políticas de investimentos públicos, propostas de criação de normas ou regulamentações proibitivas, surgimento de intenções de concessões ou permissões para investimentos.

Com a evolução da capacidade de comunicação e o consequente volume cada vez mais crescente de informações, advindas de diversas fontes, Narchal *et al.* (1987) já vislumbrava uma diversidade de ambientes bem maior (Figura 3).

Figura 3 – Diversidade de ambientes a serem analisados
 FONTE: Narchal *et al.* (1987). Traduzido e adaptado pelo Autor.

Sob o aspecto de definição de como a organização realiza a observação do ambiente, Choo (2002) propõe uma contextualização interessante, dimensionando critérios de profundidade e amplitude do ambiente a ser observado, partindo desde a observação das forças dos competidores (PORTER, 1980), passando por dimensões mais amplas como as da Inteligência Competitiva e Inteligência de Negócios (*Business Intelligence*), e admitindo até o monitoramento da chamada Inteligência Social (Figura 4).

Figura 4 – Formas de busca por informações externas
 FONTE: Choo (2002). Traduzido e adaptado pelo Autor.

O monitoramento inclui a busca, consideração de alternativas, possibilidades e seus efeitos, seleção de parâmetros críticos para serem observados e uma conclusão baseada em sua evolução. A previsão sobre os impactos e consequências deve incluir, não somente os impactos técnicos e econômicos, mas também contextualizá-los em termos de tempo, cujos traços são encontrados nas esferas políticas e sociais.

Daft *et al.* (1988) identificou que alguns ambientes são percebidos como tendo uma maior incerteza estratégica (clientes, concorrentes e economia), se comparados a outros setores (regulatório, sociocultural e tecnológico), dentro da amostra de empresas manufatureiras pesquisadas. Mesmo em estudo envolvendo países com enormes diversidades econômicas, políticas e sociais (SAWYERR *et al.*, 2003), a percepção de incerteza para os mesmos ambientes comparados foram consideradas semelhantes.

Tendo como problemática o comportamento da organização em face de sua percepção acerca do seu ambiente, o modelo proposto por Daft e Weick (1984), e complementado por Choo (2001), contextualiza o comportamento organizacional. Ele trata as dimensões de percepção

de quão analisável é o ambiente, e da intenção de adentrar ou não no ambiente para buscar a informação (postura ativa ou passiva) (Figura 5).

Figura 5 – Modos de monitoramento e interpretação
 FONTE: Choo (2001). Traduzido e adaptado pelo Autor.

Verifica-se, portanto, que atuação do monitoramento ambiental, e a consequente configuração de suas iniciativas de IC, podem assumir diversas configurações:

- Visão Condicionada: Configura o tipo de busca mais objetivo, pois sabe-se quais informações devem ser coletadas, o local onde se encontra, e o ambiente parece ser estável e estruturado. Os dados são coletados, normalmente de fontes internas à própria organização, e existem decisões ou linhas de ação previamente determinadas para cada tipo de ameaça observada.
- Visão Indireta: Representa uma situação onde o ambiente é altamente incerto, ou de rápida mudança, e as atividades de monitoramento não são formais e rotineiras. Normalmente algum fato externo ocorre e alerta a organização sobre a necessidade de busca de informações, que passa a ser feita de maneira não estruturada e impessoal. A etapa de análise, por sua vez se encarrega de buscar algum significado com as informações captadas, e as decisões oriundas da

inteligência gerada possuem grande componente intuitivo, dependendo da construção de um consenso sobre as observações.

- Visão descobridora: Trata de uma postura ativa da organização frente a um ambiente que é considerado estável, estruturado e conhecido. Busca obter com precisão a situação estratégica, e tende a buscar entendimentos mais complexos. As fontes geralmente são internas e impessoais, e utilizam decisões analíticas com bons conhecimentos das incertezas envolvidas.
- Atuação (*enacting*): Representa o comportamento de empresas líderes de mercados turbulentos e com rápidas mudanças, onde mesmo tendo ciência de um ambiente com rápida mudança, se arrisca a tentar moldá-lo, experimentando e interagindo com o mesmo, tanto que as decisões são incrementais e visam o acúmulo de conhecimento para transformá-lo em vantagem competitiva.

2.1.5 Etapas do processo de inteligência competitiva

As atividades de IC, por sua própria natureza não são estáticas, uma vez que a necessidade original que leva uma organização a buscar informações sobre seu ambiente, decorre da percepção de que algo está mudando, ou está prestes a mudar. Percorrido um ciclo de inteligência (Figura 2), e recontextualizado o entendimento da organização perante o ambiente, é necessário, decorrido algum tempo, ou em virtude de novos acontecimentos, verificar se algo novamente mudou no ambiente, e como essa mudança irá impactar na organização.

Nesse sentido, a constante e rotineira busca de informação transforma as atividades de IC, em um conjunto cíclico de atividades, que podem ser descritas nas etapas a seguir.

2.1.5.1 Planejamento das atividades

A etapa de planejamento consiste no levantamento das necessidades de informação, de forma a orientar os recursos disponíveis para a atividade de IC em direção ao cumprimento do objetivo proposto. Nessa etapa, a alocação de recursos e a definição do foco de

monitoramento (LESCA, 2003), bem como o escopo daquilo que será coletado na etapa seguinte é definido (SCHOEMAKER, 1995).

Essa etapa visa identificar alguns elementos que serão essenciais para as etapas seguintes, tanto para melhorar a efetividade da busca, em termos de tempo, como para eliminar informações e outros sinais que possam causar interferência e até confusão na etapa de análise. Sua importância também reside no fato de que, nem sempre os responsáveis pelas decisões sabem definir o tipo de inteligência que necessitam. Desta forma, Lesca (2003) propõe que o monitoramento tenha um foco sobre atores e temas, e não apenas nas necessidades da alta administração.

Para a definição dos atores, é importante identificar quais entes, existentes ou potenciais, possuam capacidade de atingir o futuro da organização com suas ações, mesmo que indiretamente. Esses entes constituem pessoas, organizações, órgãos públicos, grupos distintos que possam ser identificados e monitorados.

Na definição dos temas de monitoramento, Schoemaker (1995) sugere definir o escopo (plano do que se pretende observar, e tempo a ser observado), as tendências básicas que poderão influenciar no cenário futuro, e as incertezas mais importantes que poderão impactar no desenvolvimento dessas tendências planejadas.

Herring (2002) apresenta em sua metodologia, a necessidade de definição de três grupos principais, que deverão contemplar as necessidades de monitoramento:

- Decisões e ações estratégicas: são consideradas as mais importantes, e que geram inteligência útil e acionável, relacionado principalmente a investimentos estratégicos, novos produtos, planos estratégicos e estratégia da concorrência.
- Alertas antecipados: referem-se a assuntos para os quais devem ser evitadas as surpresas. Relacionam-se a investigação do ambiente político, social, regulatório e concorrencial. Servem para trazer mais sentido aos palpites e receios dos executivos.
- Atores principais: visa identificar e monitorar os principais atores do mercado (clientes, fornecedores, concorrentes), ainda mais porque diferentes executivos possuem opiniões diversas, a partir de suas próprias observações.

2.1.5.2 Coleta de informações

A atividade de coleta de informação impacta diretamente na consistência e confiabilidade do resultado final, pois deve garantir que informações relevantes sejam coletadas (HERRING, 2002), e que não sejam captadas muitas informações irrelevantes, e até contraditórias, que dificultem a posterior análise, ou até consuma tempo para certificação de sua validade e utilidade.

Variáveis importantes para a coleta são os ambientes eleitos para a investigação, já comentados anteriormente, a frequência de sua realização, a profundidade nas investigações em cada ambiente e as fontes de informação utilizadas.

O estudo de Beal (2000) demonstrou que embora não haja uma correlação direta entre a frequência de busca de informação no ambiente e o alinhamento da estratégia organizacional a esse ambiente, a busca por múltiplas informações, ou fatos em diversos ambientes, promove um melhor alinhamento organizacional da estratégia com o ambiente.

Por outro lado, McGee e Sawyerr (2003) identificaram uma estreita relação entre a percepção de incerteza entre empreendedores de pequenas empresas de tecnologia, com a frequência de coleta de informações, na mesma linha de conclusão dos estudos de Daft *et al.* (1988). E ainda, empreendedores mais jovens buscam informações em fontes externas à organização, enquanto, aqueles mais experientes utilizam com mais frequência fontes internas.

Em um estudo englobando responsáveis por decisões entre empresas contextualizadas em países com grande diversidade cultural, política e econômica (Nigéria e Hong Kong), Sawyerr *et al.* (2003) demonstraram a existência de significativa distinção da frequência de coleta, nas fontes de informação utilizadas, no tipo dessas fontes de informação, e na variedade de ambientes analisados. Tal distinção ocorre, não em função do nível de incerteza percebido pelos respondentes, que pareciam semelhantes mesmo inseridos em ambientes tão diferentes, mas sim nas necessidades de informação, da qualidade da informação e confiança nas fontes de informação, que eram muito diferentes, como reflexo do próprio ambiente cultural, político e econômico de cada país.

As formas de busca de informações são muito variadas, partindo desde métodos não estruturados e informais, como uma conversa telefônica, até a utilização de sistemas complexos, capazes de tratar informações de forma massiva e estruturada, como “*data minig*” e agentes de busca na Internet (ver Capítulo 2.2.2).

2.1.5.3 Análise das informações

Na etapa de análise das informações, o conjunto de sinais, fatos e fragmentos de informações coletados serão tratados, tanto em termos de arranjo (seleção, combinação, aglutinação, seletivação), como no sentido de interpretação (criar significado para o conjunto captado, e inferir hipóteses sobre construções metafóricas). Gilad (2008) ressalta a tênue distinção entre análise (agrupamento, classificação, sumarização de informação) e interpretação (avaliação da situação sob uma perspectiva contextualizada), demonstrando que essa última é a responsável pela verdadeira inteligência acionável criada.

O processo de interpretação é caracterizado pela colocação de significados às informações, e frequentemente visto como um processo individual, mas deve ser considerado no nível coletivo, e até organizacional. Daft e Weick (1984) definem interpretação como um “processo de tradução de eventos e desenvolvimento de entendimento compartilhado e esquemas conceituais ao longo de membros da alta administração”.

A partir dessa configuração foi criada uma visão da organização como um sistema interpretativo que é colocado como função central de seu modelo (DAFT e WEICK, 1984):

“Pessoas tentam interpretar o que fizeram, definir o que aprenderam, resolver o problema do que elas deveriam fazer em seguida. Construir interpretações sobre ambiente é um requisito básico de indivíduos e organizações. (...) Interpretação é um elemento crítico que distingue organizações humanas de sistemas de níveis inferiores.” (Traduzido pelo Autor)

Entretanto, maiores foram as contribuições de Weick (1995), criando o conceito de “*sensemaking*”, aqui traduzido como criação de sentido, envolvendo uma abordagem mais ampla e consistente da etapa de interpretação. A criação de sentido, por sua vez, englobaria, além da construção de significado sobre algo, noções como: estruturação do desconhecido, colocação de estímulos para a criação de modelos, processos de pensamento que utiliza dados retrospectivos para explicar surpresas, colocação de significado a partir da autoria sobre

ideias, entendimento individual e coletivo sobre situações, desenvolvimento de mapas cognitivos do ambiente, ação de criar formas e filtros de interpretação.

A criação de sentido seria utilizada em situações de ambiguidade e incerteza, que demandaria invenção, filtragem, e desenho do subjetivo das informações percebidas em algo mais tangível, aplicável, inclusive, prospectivamente.

De forma análoga, a criação coletiva de sentido também se daria no contexto da tomada de decisão através de uma técnica chamada “*framing*” (Fairhurst & Sarr, 1996), onde o entendimento sobre uma determinada observação é aplanada e enquadrada, a fim de estabelecer julgamentos sobre suas características e significados. Entretanto, essa definição de significados não ocorre a partir de uma única observação, mas sim de forma coletiva, onde pontos de vista distintos podem ser confrontados.

Almeida *et al.* (2007) demonstram como a utilização de técnicas de criação de sentido, e de estímulo à criatividade são úteis para formar entendimentos de cenários a partir de poucas evidências, visando complementar lacunas que técnicas mais quantitativas e estruturadas, derivadas apenas de cálculos estatísticos, dificilmente conseguiriam suprir.

2.1.5.4 Apresentação e comunicação dos resultados

Encerrada a etapa de análise dos resultados, e tendo as conclusões ao alcance, resta a formatação da inteligência gerada e comunicação aos responsáveis. Gilad (2008) ressalta a importância da distinção entre um relatório e a inteligência gerada como resultado da atividade de IC, abrangendo a gênese da própria distinção entre informação (conjunto de dados e fatos relacionados a uma determinada observação, que pode ser verificado, classificado, glorificado, e até acionável), e inteligência (informação analisada e acionável), demonstrando a verdadeira diferenciação no quesito da análise: interpretação.

Nesse sentido, a apresentação dos resultados não deve conter apenas o agrupamento de informações em gráficos e tendências, mas sim relações causais, hipóteses com certo grau de predição, visões de futuro extrapoladas, e proposições para novas pesquisas e monitoramentos.

Auster e Choo (1994b) apresentam como resultado de sua pesquisa que a alta administração utiliza os relatórios impressos gerados, para formar uma visão mais ampla e generalista da situação, tomando por base também informações pessoais adquiridas de suas fontes, presumivelmente confiáveis e detentoras de visão estratégica equivalente.

2.1.5.5 Tomada da decisão

As atividades de IC, desempenhadas desde o seu planejamento até a comunicação da inteligência gerada, não possui obrigatoriamente, uma correspondente necessidade de tomada de decisão, e menos ainda que, em havendo uma decisão, que a mesma seja tomada de acordo com o cenário ou com as opiniões apresentadas a partir das observações e conclusões feitas.

Conforme já falado, as atividades de IC são atividades de suporte para a condução de estratégias, de alerta para percepção de sinais representativos de ameaças ou de oportunidades e de ferramenta para redução de incertezas sobre o ambiente competitivo da organização. Nesse sentido, o resultado das atividades de IC funcionam mais como alertas e desencadeadores da necessidade de tomada de decisão estratégica (MINTZBERG *et al.*, 1976), do que como orientadores para a condução da própria estratégia.

Essa colocação é corroborada por Auster e Choo (1994a), que identificou que inteligência captada do monitoramento ambiental é mais utilizada em decisões de empreendedorismo e ampliação de projetos em andamento, do que na formulação de estratégias de mercado.

2.1.6. Inteligência Competitiva na prática

A iniciar pelos diversos entendimentos da conceituação do que seja IC, dos diversos ambientes e aprofundamentos possíveis no monitoramento desses ambientes, da postura organizacional na busca das informações e das etapas apresentadas como características do ciclo de inteligência, a prática observada nas organizações não está perfeitamente alinhada às teorias descritas.

O Ciclo de Inteligência, conforme trazido no Capítulo anterior (2.1.5), traduz o reflexo das práticas iniciais da inteligência praticada pelo governo Norte-americano nos anos 1980 (MCGONAGLE, 2007), e utilizado em uma minoria de empresas. Não que haja uma total inaplicabilidade do uso do ciclo de inteligência, mas a evolução das práticas de IC levam a atividades menos segmentadas, mais fluídas e disseminadas dentro da organização e revê, até certo ponto, a entrega do produto resultante da inteligência como algo formalizado ou dissociado da formulação da estratégia organizacional.

Ou seja, mais do que um processo, ou um setor formalmente instituído na organização, a busca pela inteligência é um desejo dos tomadores de decisão, que reflete na atitude organizacional de buscar e disseminar informações (WRIGHT e CALOF, 2006).

Entretanto, embora haja, de um lado, um ânimo pelos frutos que a inteligência possa trazer para a organização, e de outro, a forma com que a organização trata ou aplica atividades de IC, a aplicação prática reflete traços de incipiência e baixo grau de desenvolvimento. Wright *et al* (2009) investigaram o grau de aplicação de práticas de inteligência no setor bancário inglês o qual conclui, além da aplicabilidade do modelo que será descrito a seguir (Capítulo 2.1.6.1), um setor que utiliza inteligência em nível tático, e um baixo comprometimento estratégico com as atividades de inteligência.

2.1.6.1 Modelo de Wright-Pickton de melhor prática de IC

Apesar da escassa literatura envolvendo medidas de maturidade, ou de consenso em uma melhor prática de atividades de IC, Wright *et al.* (2002) criaram uma tipologia inicial para identificar o grau de utilização e o impacto estratégico das atividades de IC em empresas inglesas. Essa tipologia foi utilizada no trabalho de Wright *et al.* (2009), e também serviu de base para outros trabalhos que pretendiam identificar o grau de efetividade na utilização de práticas de IC.

O modelo se baseia em graus de utilização em quatro itens de classificação: atitude (resposta organizacional às atividades de IC), coleta (forma com que as informações são buscadas), utilização (grau de utilização das informações e níveis de impacto das decisões) e localização (formalização e estruturação das atividades). Na figura 6, para esses quatro itens de

observação são apresentados os graus de utilização, os quais são explicados no Quadro 1, de forma que a melhor prática é representada pelos graus enegrecidos.

Figura 6 – Modelo de Wright-Pickton de melhor prática de IC

FONTE: Wright *et al.* (2009). Traduzido pelo Autor.

Atitude - Resposta organizacional às atividades de IC

Atitude Imune	A organização está muito preocupada com as atividades diárias e não pensa no futuro. Vê as atividades de IC com perda de tempo. O suporte é nulo ou mínimo tanto da alta administração como dos demais departamentos.
Atitude Dirigida a Tarefas	Busca resposta para questões específicas e tenta estender o entendimento da organização sobre os competidores, geralmente de forma pontual. Os demais departamentos são mais interessados em IC do que a alta administração, a qual não vê benefícios.
Atitude Operacional	Um processo, que engloba toda a organização e coloca em seu centro, tenta entender, analisar e interpretar os mercados. A alta gestão tenta desenvolver atitudes positivas em relação às atividades de IC no curto prazo e para ganho de benefícios pessoais.
Atitude Estratégica	Procedimento integrado, com competidores identificados, monitorados e com estratégias de reação planejadas e simuladas. A busca do suporte da alta administração, cooperação dos demais é vista como essencial para o sucesso do futuro.

Coleta - Forma com que as informações são buscadas

Coleta Fácil	Utiliza publicações em geral e/ou periódicos específicos do setor, e acha que essas fontes são exaustivas. Não compromete recursos para obter informações mais difíceis ou pagas.
Coleta de	A empresa entende que as atividades de IC necessitam de mais, que

Procura	somente os esforços da Coleta Fácil. Recursos estão disponíveis para que os trabalhadores ajam dentro de determinados parâmetros de custo. Esforço intelectual é encorajado.
----------------	--

Utilização - Grau de utilização das informações e níveis de impacto das decisões

Utilização Superficial	A organização tenta obter resposta para questões diversas, sem uma aprendizagem organizacional. Encomenda um relatório de IC para um consultor porque é isso que todo mundo faz.
Utilização por reflexo	Empresas que obtêm alguns dados de IC, falham em determinar sua qualidade ou seu impacto, mesmo que ajam imediatamente. Geralmente são propensas a desperdiçar ou empregar inapropriadamente esforços, às vezes com resultados danosos.
Utilização Tática	IC geralmente é utilizada para informar medidas táticas, como mudança de preços, esforços promocionais, atividades dos competidores em determinado mercado ou segmento, ainda que traga benefícios claros de seu potencial valor para os negócios.
Utilização Estratégica	IC é utilizada para identificar oportunidades ou ameaças no setor e trata de questões “e se ...”. Todos os níveis organizacionais conhecem os fatores críticos de sucesso da organização, cultura de gestão aberta que demonstra confiança e encorajam o envolvimento.

Localização - Formalização e estruturação das atividades

Localização Ad-hoc	Não tem uma unidade dedicada as atividades de IC. Quando são iniciadas as atividades, são feitas com base em tarefas, delegadas a outros departamentos, com compartilhamento de políticas inexistentes ou intermitentes.
Localização Definida	Empresas possuem uma unidade dedicada às atividades de IC, com pessoal dedicado em tempo, com atividades definidas, buscando assuntos estratégicos conhecidos. Os trabalhadores possuem amplo acesso aos responsáveis pelas decisões, sendo que o cargo formal não é uma barreira para a comunicação eficaz.

Quadro 1 – Descrição dos componentes do modelo de Wright-Pickton

FONTE: Wright *et al.* (2009). Traduzido pelo Autor.

Esse modelo será utilizado na análise dos dados do presente trabalho, para classificar o nível de utilização das atividades de IC em cada caso estudado.

2.1.7. Projetos de inteligência competitiva

Verificou-se, a iniciar pela conceituação do que se entende por IC, a existência de diversos formatos, abrangência de atuação, formas de funcionamento, escolhas sobre onde e com que profundidade o ambiente externo pode ser observado e interpretado. Se não bastasse, o

resultado de toda a atividade deveria proporcionar resultados acionáveis e capazes de trazer resultado prático à organização (BERNHARDT, 1994).

Além da dificuldade no estabelecimento do que seja uma configuração ideal para uma operação estruturada das atividades de IC, observa-se, na prática, uma infinidade de modos de funcionamento: individual, em comitês, de forma parcial às atividades rotineiras, realizada de forma não sistemática, e até operada diretamente e isoladamente pelas percepções da alta direção da organização.

Isso demonstra que, apesar da relevância em manter um nível aceitável de entendimento do ambiente organizacional, sobretudo o concorrencial, a determinação de uma condição formal e estruturada das atividades de IC ainda é incipiente, seja pela falta de visão que justifique tais investimentos, seja pelo desconhecimento ou descrença nos resultados esperados.

De uma forma ou de outra, para permitir que a formalização e a estruturação das atividades de IC possam ser acompanhadas evolutivamente, gerenciadas em termos de resultados esperados, e justificadas economicamente, deve haver uma pertinência de propósitos daquilo que a organização demanda estrategicamente, com aquilo que está sendo realizado pelas práticas de IC (CHOO, 2001).

Nesse sentido, muito daquilo que as práticas de gestão de projetos, que é muito utilizada para auxiliar a definição de escopo e a implantação de projetos de SIs, pode ser utilizada para o estabelecimento das políticas, objetivos, dos parâmetros de operação, das definições sobre as abordagens, da postura da empresa sobre o resultado das observações, da qualidade da inteligência esperada.

Por esse motivo, o estabelecimento de um processo formal e estruturado de IC deve passar por essas etapas iniciais, ainda mais porque, conforme será visto no Capítulos 2.3 e 2.4, muitas das dificuldades e falhas observadas no estabelecimento de processos de IC possuem origem em questões de gestão do projeto que não foram suficientemente superadas durante a fase de implantação.

2.2 Sistemas de informação

2.2.1 Definição de sistemas de informação

Conforme Laudon e Laudon (2004), “um sistema de informação pode ser definido, tecnicamente, como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou retêm), processam, armazenam e distribuem informação para dar suporte à tomada de decisão e ao controle de uma organização.”¹⁰

A utilização de sistemas de informação (SIs) começou a se desenvolver auxiliada pela tecnologia, que foi responsável pela criação de computadores, programas de computadores, infraestrutura de armazenamento e sistemas de comunicação, que acabaram facilitando a manipulação da informação, em todos os sentidos identificados na definição de SI.

O termo SI também é muitas vezes associado à “tecnologia de informação”, ou ao termo mais comum “informática”, que possui uma relação mais estreita à utilização de computadores e infraestrutura de tecnologia para a gestão da informação, visando a redução de incertezas e possibilitando melhora na tomada de decisão. Entretanto, mesmo sob essa análise mais técnica, a prática resultante de sua utilização, ou as possibilidades alcançadas com a utilização da tecnologia, são indissociáveis do estudo da tecnologia da informação (BENBUNAN-FICH, 2002). E nesse ponto, sempre devem ser levados em consideração os usuários da tecnologia de informação, atribuindo-se ao estudo um caráter sociológico e antropológico.

Existem diversos tipos de SIs, que percorrem a necessidade de gestão da informação desde o nível operacional, até o nível estratégico, podendo ser, didaticamente configurados conforme a figura 7, abaixo:

¹⁰ “An information system can be defined technically as a set of interrelated components that collect (or retrieve), process, store, and distribute information to support decision making and control in an organization”

Figura 7 – Diversidade de sistemas de informação e seus inter-relacionamentos
 FONTE: Laudon e Laudon (2004). Traduzido e adaptado pelo Autor.

Os SPTs possuem função de tratamento de informações operacionais necessárias às atividades rotineiras da organização, como ordens de venda, informações de ordens de produção, informações de lançamentos contábeis. Os SGCs são utilizados como repositório de informações operacionais, as quais podem ser extraídas informações de gestão (relatórios, gráfico), e juntamente abrigam o conjunto de soluções de escritório, como gerenciamento de e-mails, *intranets*, editores de texto e planilhas eletrônicas.

Partindo para um nível de atividades mais gerenciais e de informações mais estruturadas, encontram-se os SIGs e SADs, que constituem um conjunto de ferramentas para melhoria de eficiência operacional, como sistema de relacionamento com o cliente (CRM) sistemas de estimativa de previsões de vendas, sistemas de balanceamento de produção, sistemas de controle de estoques e logística. Os SAEs configuram um conjunto de sistemas que trabalham com informações mais complexas, como por exemplo, painéis de situação, indicadores de

desempenho organizacional, bases de dados em formato de cubos, para agrupamento e previsão de produção e lucro.

Dewett e Jones (2001), após uma aprofundada revisão de literatura, identificaram dois principais benefícios trazidos por SIs: a eficiência da informação, em termos de qualidade e rapidez, e a sinergia produzida pela combinação dessas informações, permitindo uma melhora no nível de gestão dos processos, ampliando a capacidade de alternativas para solução de problemas, e permitindo o monitoramento de desempenho. Identificaram também, a melhoria de comunicação e aproveitamento da capacidade dos usuários, a possibilidade de codificação da base de conhecimento, a possibilidade de utilização de diversas ferramentas para a solução de problemas, expandindo os limites de soluções disponíveis para outros tipos de fronteiras e envolvendo outras pessoas, permite a clara promoção da eficiência operacional, e possibilita a inovação.

O emprego da tecnologia da informação nas organizações impõe uma necessária mudança no arranjo organizacional (LAUDON e LAUDON, 2004), afetando toda a sistemática de realização das atividades, os caminhos percorridos pelo fluxo de informação gerado, a distribuição de poder, alteração nos estilos gerenciais, e mudança dos focos de influência política.

A mudança organizacional proporcionada pela implantação de um SI atinge todas as características organizacionais: promove a redução de níveis hierárquicos (LAUDON e LAUDON, 2004), decorrente da descentralização de atividades; promove a redução de especialistas, uma vez que promove democratização da informação e a possibilidade de previsão de impacto de uma decisão sobre o trabalho de outros; promove o aumento da formalização das atividades, como consequência natural da busca pela confiabilidade da informação e da previsibilidade operacional decorrente do uso dessa informação; promove um arranjo organizacional em forma de rede, ao invés da tradicional pirâmide hierárquica e verticalizada; promove uma alteração cultural, tanto no sentido motivacional de possibilitar uma maior participação de cada colaborador, como no sentido de ameaçar nichos de poder e influenciar na política de influências pessoais; e amplia os limites organizacionais, possibilitando uma maior troca de informações entre setores diversos da organização, e com o ambiente externo (clientes, fornecedores, governo, sociedade) (DEWETT e JONES, 2001).

2.2.2 Tecnologias de informação utilizadas em atividades de IC

No âmbito de estudos de SI, o termo IC normalmente está associado a ferramentas computacionais para apoio à tomada de decisão (SADs), e assume, na sua grande maioria a denominação “*business intelligence*” (BI). A preocupação dos estudos de BI se resumem a aspectos técnicos, como infraestrutura de suporte, configuração e estruturação bases de dados, armazenagem de informações, pesquisas, produção de relatórios (CHAUHURI *et al.*, 2011). A finalidade de sistemas de BI é a de tratar quantidades massivas de dados, de forma analítica para representar tendências e fazer projeções de cenários futuros, com base em simulações de variáveis e agrupamentos de dados provenientes de fontes diversas. A integração de sistemas de BI, com sistemas estatísticos, confere uma linha mais preditiva de aplicação, denominada “*data mining*” (CHAUHURI *et al.*, 2011).

Outro interesse de estudo diz respeito à utilização de tecnologia de informação aplicada a coleta de informação pública, disponível na *Internet*. Decker *et al.* (2005) desenvolveram e testaram um sistema baseado em etapas iterativas de coleta, onde há a interação entre o homem e a máquina, seguindo um ciclo de identificação de conceitos, busca de conceitos próximos e semelhantes, em nível de conhecimento, uma posterior correlação e combinação programadas, e validação final para criar uma aprendizagem para as próximas etapa de busca. Existem ainda estudos com a finalidade de criar e aprimorar agentes automatizados de coleta de informações na *Internet* (ALMEIDA e MOREIRA, 2007), responsáveis pela seleção e agrupamento de informações para posterior análise.

Tecnologias portando algoritmos mais complexos de auxílio às atividades de IC estão surgindo com os chamados “*text analytics*”, que captam informações desestruturadas, como aquelas contidas em narrativas (matérias de jornais, opiniões em fóruns de discussão, publicações em redes sociais), e até em entrevistas verbais, e convertem a informação captada em entidades principais, realizam a estruturação através de agrupamento por proximidade e categorizam com relação à análise de sentimento, a partir de adjetivos expressados nessas narrativas.

Ressalta-se ainda, as possibilidades de colaboração de criação de valor com informações e opiniões disponíveis em redes sociais, e a possibilidade de utilização de análise semântica

com conteúdo disponível na *Internet*, aliando a possibilidade de extração de conhecimento coletivo disponível publicamente, como defendido por Gruber (2008).

Importante ressaltar que o desempenho das atividades de IC também utiliza tecnologias de informação de suporte, como ferramentas de banco de dados, planilhas eletrônicas, ferramentas de apresentação e geração de relatórios, além de infraestrutura de armazenamento e comunicação que também servem de base para outros SIs.

2.2.3 Similaridades e diferenças entre IC e SIs

Verifica-se, a partir das definições apresentadas tanto para SI, como para IC, que ambas apresentam grande similaridade:

Inteligência Competitiva é um plano de atividades sistemático e ético para coletar, analisar, e gerenciar qualquer combinação de dados, informação e conhecimento, concernente ao ambiente de negócio no qual a empresa opera, o qual, quando realizado, irá conferir uma significativa vantagem competitiva ou anunciar a necessidade de tomada de decisões. (PRIOR, 2009)

Um sistema de informação pode ser definido, tecnicamente, como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou retêm), processam, armazenam e distribuem informação para dar suporte à tomada de decisão e ao controle de uma organização. (LAUDON e LAUDON, 2004)

Ambos os conceitos possuem uma organização processual, ou seja, um conjunto de regras e parâmetros definidos para seu funcionamento; ambos possuem atividades semelhantes: coletar, analisar / processar, gerenciar, armazenar, e distribuir informação; ambos possuem a mesma finalidade de dar suporte à tomada de decisão. Ambos possuem como facilitador para a gestão da informação, a utilização de tecnologia (computadores, equipamentos para comunicação, programas de computador para tratamento da informação).

Entretanto, o escopo de abrangência dos SIs, engloba atividades de gestão de informação para proporcionar o controle das atividades rotineiras da empresa, finalidade esta que não é objeto das atividades de IC. A finalidade de controle de informação desempenhada por um SI tem seus parâmetros previamente circunscritos em programas de computador, que servem para garantir a qualidade e a confiabilidade dessa informação, relegando como atividades

desempenhadas por humanos, aquelas de ordem decisória e de gestão, servindo de forma valiosa para automatizar atividades rotineiras, em seu nível operacional.

As atividades de IC, por sua vez, não tratam de informações rotineiras e operacionais, necessárias a condução das atividades organizacionais, mas sim de informações e conhecimento estratégico, destinado a guiar a organização para situações ainda não vivenciadas. Nesse sentido, as atividades de IC ocupam uma posição peculiar entre os SIs, dando suporte à tomada de decisão e auxiliando a condução estratégica por parte dos altos executivos da empresa, como SADs (Sistemas de apoio a decisão) ou SAEs (Sistemas de apoio ao executivo) (LAUDON e LAUDON, 2004).

Outro aspecto importante a ser observado, ainda com relação à utilização primordial de informações é que, grande parte dos objetivos dos SIs é coletar e armazenar informações, para posterior utilização, inclusive em níveis mais complexos de configuração. Esse objetivo demanda um grande esforço para estabelecer regras de estruturação e combinação dessas informações. A partir da elevação da complexidade de utilização da informação, a partir de SPTs e SGCs, para sistemas mais gerenciais, a utilização de informações compartmentalizadas e estruturadas passa a ser menos evidente.

Ao contrário, atividades de IC não necessitam de informações estruturadas, tanto que a parte considerada mais importante de sua operação é a interpretação das informações (CHOO, 2001). Grande parte do conhecimento adicionado ao trabalho de análise das informações, e que dá sentido àquilo que foi coletado, depende da interpretação realizada por seres humanos (GILAD, 2008). Inclusive, mesmo que esse sistema de interpretação esteja apoiado por ferramentas estatísticas e análises de dados com múltiplas variáveis, dependem, fundamentalmente, da atividade criativa humana (ALMEIDA et al., 2007) sobretudo em caso de monitoramento antecipativo, com informações muitas vezes fragmentadas, desconexas e qualitativas (BLANCO et al., 2003), que demandam da utilização de inferência (LESCA, 2003) para buscar significado em lacunas não esclarecidas pelos sinais existentes. No mesmo sentido Boder (2006), defende a utilização da inteligência coletiva, captada a partir do entendimento comum em grupo, extraída por meio de narrativas e cenários.

Sob o aspecto de definições de projeto, e de características de implantação de SIs e de atividades de IC, observa-se que ambos necessitam de uma correta definição de escopo, para

definir a amplitude de funcionamento, os limites de estrutura, os objetivos a que são propostos e dos resultados que são esperados após a implantação. Essa etapa inicial, considerada pela gestão de projetos como definição de escopo, é fundamental tanto para os SIs, como para as atividades de IC, a fim de reduzir as chances de que o resultado esperado seja diverso daquele pretendido. Sobretudo para SIs, se o escopo não estiver muito bem estabelecido, muitos esforços podem ser gastos para o desenvolvimento de tecnologias que, ao final da implantação, podem se mostrar pouco utilizáveis, ou até inviáveis de serem alteradas.

Importante observar que a implantação de atividades de IC, não necessariamente produzem os impactos organizacionais verificados quando há a implantação de SIs. Uma das causas mais prováveis é que o emprego de SIs normalmente utilizam tecnologias e processos que alteram a forma de execução das atividades dos profissionais. Essa mudança, conforme já comentado, altera o arranjo social, e impacta diretamente em novas relações de comunicação, postura, poder, e relacionamento do usuário.

Já a atividade de IC tem um impacto mais restrito aos colaboradores responsáveis pelas atividades, que agem não como um promotor de mudanças da rotina de trabalho diária da organização, mas sim como um ente complementar, que busca informações para uma finalidade específica; e que não trata de informações rotineiras, interferindo pouco na mudança do estilo de trabalho estabelecido. Cabe salientar ainda que, dependendo do escopo estabelecido para o desempenho das atividades de IC, os usuários das informações geradas são restritos, de forma que muitos dos colaboradores não dependentes das informações trabalhadas, sequer irão notar alguma alteração nas rotinas de trabalho, em função da implantação de atividades de IC.

2.3 Falhas e abandono em sistemas de informação

Conforme já comentado anteriormente, o desenvolvimento de SIs ocorreu a partir das oportunidades tecnológicas que vinham sendo proporcionadas. Nesse sentido, as limitações para o funcionamento de um novo SI tinha um grande componente técnico, de forma que sua concepção dificilmente levava em consideração outras questões, como a resistência do usuário, ou a adaptação do SI à estrutura organizacional, incluindo política e hierarquia de tomada de decisões.

Questões dessa natureza somente chamaram a atenção de estudiosos a partir de 1975¹¹, que começaram a considerar como ponto central para uma eficaz implantação de um SI, características inerentes às pessoas e aos grupos de usuários, aspectos sócio-técnicos ou políticos, derivados das interações entre os usuários e os SIs, além das questões técnicas do SI implantado (MARKUS, 1983).

Diversos estudos foram realizados, como será apresentado adiante, com mais de 50 fatores de falhas e fracassos em SIs, entretanto é importante conceituar a definição dos critérios daquilo que é considerado falha, ou sucesso decorrente da implantação de um SI, para então adaptar essa definição para iniciativas de IC.

Um relatório, produzido com frequência pelo *Standish Group International* avalia projetos de SIs, com base na adequação de tempo, custo e funcionalidade, face aos requisitos e escopo previamente definidos. Os resultados apresentados, ainda que persistam discussões relevantes sobre a metodologia e as considerações feitas sobre as classificações dadas aos projetos de sucesso e desafiadores (EVELEENS e VERHOEF, 2010), são categóricas sobre a quantidade de projetos cancelados ou abandonados por apresentarem falhas durante a implantação, conforme quadro abaixo.

Comparativo do relatório do *Standish Group* ao longo dos anos

Ano	Sucesso (%)	Desafiador (%)	Falha (%)
1994	16	53	31
1996	27	33	40
1998	26	46	28
2000	28	49	23
2004	29	53	18
2006	35	46	19
2009	32	44	24

Quadro 2 – Resultados das pesquisas do *Standish Group Internacional*

FONTE: Eveleens e Verhoef (2010). Traduzido pelo Autor.

¹¹ Publicação do livro “*Why Information Systems Fail?*” de Henry Lucas Jr.

Observa-se que a porcentagem de projetos cancelados ou abandonados, apesar da variação apresentada entre 18% e 40%, possui ao longo dos últimos estudos, uma média de pouco mais de 30%, o que é representativo, dada a constante evolução dos estudos relacionados à gestão de projetos, e a progressão de soluções técnicas disponíveis para a execução desses sistemas, reduzindo os riscos técnicos do projeto (SCHMIDT *et al.*, 2001).

O critério de categorização da falha de SI, é decorrente de uma avaliação humana, fruto de sua percepção e identificação, de forma que dependendo da fonte de observação e julgamento, aquilo que de fato pode ser apontado como falha para um observador pode ser, para outro, a representação de sucesso (NAUGHTON e PETERS *apud* AL-AHMAD *et al.*, 2009). Nesse contexto, Al-Ahmad (2009) define falha em projeto de TI como:

“ (...) algum projeto que é feito para suportar a operação de uma organização através da exploração de recursos da tecnologia de informação que falha ao entregar o resultado pretendido dentro do custo inicialmente alocado, do prazo definido, ou das funcionalidades inicialmente aprovadas, bem como satisfazer confortavelmente os patrocinadores (*stakeholders*) e ser aceito e amplamente utilizado pelos usuários após sua entrega.”¹² (Traduzido pelo Autor)

Essa definição encontra respaldo em Flowers *apud* Yeo (2002), que adiciona à caracterização de falha: quando o sistema não opera com sua *performance* total, quando os custos de implantação do SI excede os benefícios e reduz a vida útil do sistema, e devido a complexidade do SI, ou falha na gestão do projeto, existe o abandono antes da finalização da implantação.

Lyytinen e Hirschheim *apud* Yeo (2002) classificam as falhas em SIs em quatro categorias:

- Falha de correspondência: Ocorre quando as características e objetivos iniciais do SI não são atingidos. Essa categoria pressupõe que os requerimentos iniciais do sistema sejam detalhados, e que mensurações de adequação ocorram. Esse tipo de falha tende a não reconhecer o fato de que usuários possam rejeitar o SI, mesmo que tenha atingido as características e objetivos planejados;
- Falha de processo: Trata da correta alocação de recursos e tempo necessários para a implantação do SI, resultando ou na impossibilidade da conclusão do projeto, ou

¹² “*IT project failure is defined as any project that is set to support the operations of an organization by exploiting the resources of information technology that fails to deliver the intended output within the originally allocated cost, time schedule, or initially-approved functionality, as well as the project comfortably satisfying the stakeholders and being accepted and largely used by the end users after deployment*”

no dispêndio acima do previsto dos recursos e tempo de forma a comprometer os benefícios esperados pelo projeto. Esse tipo de falha é de gestão do projeto.

- Falha de interação: Representa a subutilização do sistema por parte dos usuários, o que nem sempre é representativo da *performance* do SI, uma vez que outros fatores como questões legais, persuasão, ou até a inexistência de outra alternativa pode garantir a utilização, mesmo que o SI não seja satisfatório.
- Falha de expectativa: Ocorre quando o SI não atinge as expectativas, requerimentos ou valores esperados pelos *stakeholders*. Não trata somente de aderência aos requisitos iniciais, mas considera a visão holística e a percepção de cada *stakeholder*.

Verifica-se que o conceito de falha em SI é uma variável que atinge a *performance*, observada no âmbito técnico, social e processual (KAPPELMAN *et al.*, 2006), e que pode atingir níveis mínimos referentes a dificuldades iniciais de operação (períodos de adaptação, custos levemente elevados, prazos ligeiramente extrapolados), até níveis extremos que culminam no abandono do SI, seja ainda na etapa de planejamento, ou até a interrupção do funcionamento durante a operação.

Conforme Ewusi-Mensah e Przasnyski, (1991), abandono ocorre a partir de uma decisão formal do gestor em descontinuar a utilização de determinado SI ou descontinuar o projeto de implantação de um SI. Grande parte dos estudos focam no abandono de projetos de SIs, que pode atingir três níveis: abandono total (descontinuidade de todas as atividades antes da implantação); abandono substancial (redução radical nas especificações do projeto); e abandono parcial (redução menos significativa no escopo e especificações do projeto).

E ainda, o abandono do SI em operação também pode ocorrer sem uma decisão formal, mas apenas pela ausência de utilização, ou interrupção de alimentação de informações para determinado SI. Nesse caso, o abandono ocorre pelo agravamento das falhas de operação do sistema.

O abandono de SIs também pode ocorrer em decorrência da obsolescência de determinada tecnologia utilizada, ou para ampliação de funcionalidades, que seriam atendidas por um novo SI. Esses casos não devem ser considerados como abandono, mas sim como substituição, uma

vez que não decorre de falhas, e é esperado outro SI para suprir as necessidades anteriormente suportas pelo sistema substituído.

2.3.1 Estudos de fracassos empresariais

Um dos mais notórios estudos envolvendo fracassos empresariais foi conduzido por Finkelstein (2003), que realizou, de forma exploratória e não-estruturada a revisão de 67 casos de fracassos de decisões tomadas por altos executivos, que acabaram sendo consideradas desastrosas. Muito embora não houvesse uma pretensão inicial que guiasse o estudo, os casos foram estudados com a finalidade de encontrar padrões entre as condutas tomadas, ou as falhas de liderança mais evidentes. Verificou-se que as falhas não ocorriam com decisões mais rotineiras, mas sim ficavam concentradas nas seguintes situações: início de novas atividades empresariais¹³, gestão de inovações e mudanças, gestão de fusões e aquisições, e quando verificadas novas pressões competitivas.

Os padrões de falhas mais encontrados nos executivos diziam respeito a alterações em suas percepções da realidade organizacional, que acabavam interferindo na visão que a própria empresa tinha do seu ambiente de negócio. Foram relatados diversos casos de falhas decorrentes de execução de atitudes delusionais por parte dos altos executivos, que desvirtuavam a própria realidade, normalmente causadas por questões de heurísticas comportamentais, como excesso de confiança, custos submersos¹⁴, ou simplesmente o cometimento de erros já vividos no passado. Outro conjunto de falhas diz respeito a falhas na comunicação de informações urgentes, e na própria estagnação ante mudanças claras no ambiente competitivo.

Verifica-se, a partir daí, que as atividades de IC conferem meios para abrandar, ou até eliminar várias dessas ameaças, sendo consideradas por Finkelstein (2003), práticas que ajudam a competição e previnem visões deturpadas por parte dos executivos.

¹³ “*new ventures*”

¹⁴ “*sunk costs*”

2.3.2 Estudos de fracassos em sistemas de informação

Diversos estudos foram publicados para apontar fatores que contribuem para falhas em projetos de SIs. Alguns são teóricos ou buscam definir preceitos de melhores práticas na gestão de projetos de SIs, outros analisaram casos de falhas e tentam buscar suas explicações a fim de evitar uma nova ocorrência de atitudes semelhantes.

Entretanto, uma vertente de Autores, que buscavam respostas para as dificuldades evidenciadas pelos resultados das pesquisas do *Standish Group Internacional* (Quadro 2), deram início a uma série de estudos, continuados ao longo do tempo, visando listar, categorizar e ordenar os fatores de falhas mais visíveis por profissionais atuantes em gestão de projetos de SIs. Essa sequência de estudos, em sua grande parte está descrita no quadro 3, abaixo:

Fonte	Ano	Tipo de estudo	Resultado
Flowers <i>apud</i> LIEBOWITZ (1999)	1997	6 Estudos de caso, buscando padrões de falhas comuns.	Lista com 15 fatores de falha.
LIEBOWITZ (1999)	1999	<i>Survey</i> para 200 gerentes sêniores de SI para identificar as falhas mais frequentes.	Lista com 15 fatores de falha por ordem de frequência.
WHITTAKER (1999)	1999	<i>Survey</i> não-estruturado, com respostas livres de 176 respondentes.	Classificação de riscos por importância atribuídos a três falhas mais comuns em SI.
SCHMIDT <i>et al.</i> (2001)	2000	Elaboração e classificação de fatores de risco de falhas em projetos de <i>softwares</i> , utilizando método Delphi com 41 especialistas, em três painéis realizados em continentes diferentes.	Lista com 53 fatores de risco graduados por importância.
YEO (2002)	2002	Levantamento da literatura e classificação por <i>survey</i> com 92 respondentes de fatores de falha em projetos de TI.	Classificação dos 15 fatores mais importantes, classificados de acordo com a esfera de influência (processo, contexto ou conteúdo).
KAPPELMAN <i>et al.</i> (2006)	2006	Submissão de uma listagem de 53 sinais antecipativos de falhas na implantação de projetos de TI, coletados na literatura, para avaliação de percepção de importância de	Lista contendo 17 fatores listados na literatura, agrupados em 12 fatores de falha, distribuídos em duas categorias distintas de acordo com o relacionamento da

		55 gerentes de projetos.	falha (pessoas ou processo).
SHIROUYEHZAD <i>et al.</i> (2011)	2011	Estudo de caso de falha de implantação de um SI de gestão de recursos empresariais (ERP).	Representação da importância atribuída a 10 fatores de falha, em função de tempo, custo e insatisfação do cliente /usuário, através de análise FMEA.

Quadro 3 – Estudos realizados sobre falhas em projetos de SI

A evolução dos estudos apresentados teve início com a divulgação dos primeiros resultados do levantamento do *Standish Group International* (EVELEENS e VERHOEF, 2010), em 1994 e 1996, que incentivaram buscas mais consistentes acerca das falhas na gestão de projetos de TI, e na análise de risco na implantação desses projetos. Estudos como os de Yeo (2000), Kappelman *et al.* (2006), Al-Ahmad (2009), verificam-se uma busca maior por modelos, ou campos de segmentação para melhor tratamento desses fatores de falhas, na busca de uma unificação daqueles mais impactantes em projetos de SIs.

A lista completa das falhas listadas nos estudos acima identificados encontra-se no Quadro 4, que servirá de base para a pesquisa de falhas de implantação em iniciativas de IC. Observa-se que a falta de envolvimento da alta direção das atividades, a incorreta definição o escopo e dos objetivos do projeto, questões de liderança e controle do gerente do projeto, baixo comprometimento da equipe envolvida e falha de comunicação constituem os pontos mais sensíveis para o sucesso de projetos de SIs.

Falhas em projetos de SIs descritas na literatura	LIEBOWITZ (1999)	WHITTAKER (1999)		SCHMIDT et al. (2001)	YEO (2002)		KAPPELMAN et al. (2006)		SHIROUY EHZAD et al. (2011)
	Rank	Rank	Tipo	Rank	Rank	Tipo	Rank	Tipo	Rank
Falta de suporte e comprometimento da alta direção como projeto. Ausência de um líder responsável pela mudança.	9	4	<i>Steakholders</i>	1	4	Contexto	1	Pessoas	2
Requerimentos e escopos funcionais, de <i>performance</i> e de confiabilidade não foram documentados. Critérios de sucesso não foram definidos. Definição inapropriada de escopo e objetivos.		2, 3	Business case	11	2	Processo	2, 7	Processo	8
Gerente de projeto não conseguia efetivamente liderar o time e comunicar-se como o cliente. Falta de habilidades e metodologia do gerente de projeto. Postura reativa na resolução de problemas.				14, 15	5	Contexto	3	Pessoas	1
Não havia calendários com as entregas para cada etapa do projeto. Não havia acompanhamento do <i>status</i> do projeto. Os prazos do projeto não conciliavam com o calendário das etapas do projeto. Atrasos iniciais do projeto eram ignorados, sem a adequação das etapas posteriores.	11	1	Planejamento		1	Processo	6, 14, 15, 16	Processo	
Baixo comprometimento do time com o escopo e as etapas do projeto.				17	1, 5	Contexto	8	Pessoas	3
Quebra na comunicação entre os <i>steakholders</i> do projeto. Conflito entre departamentos. Comunicação interna deficitária.				6	3	Contexto	9	Processo	6
Especificação incompleta quando o projeto iniciou. Definição inapropriada de papéis e responsabilidades. Mudanças de escopo de tecnologia, ou descrição do caso. Mudanças em pessoas chave, patrocinadores, gerente de projeto ou fornecedor de <i>software</i> .		2, 4	Planejamento	7, 3, 11	2, 4	Conteúdo			5
Gestão e controle de mudanças deficiente ou inexistente.	1			3			4	Processo	10
Projeto não possuía a descrição do caso (<i>business case</i>). Análise inadequada dos riscos do projeto. Assunção equivocada de riscos do projeto. Necessidades de negócio ambíguas e visão obscura.		4	Business case		3, 4, 5	Processo	13	Processo	

Falhas em projetos de SIs descritas na literatura	LIEBOWITZ (1999)	WHITTAKER (1999)	SCHMIDT et al. (2001)	YEO (2002)	KAPPELMAN et al. (2006)	SHIROUY EHZAD et al. (2011)
Conhecimento e/ou habilidades insuficientes dos envolvidos no time de projeto. Trabalho em equipe deficitário.	7		16		11 Pessoas	
Recursos do projeto foram direcionados para outros projetos de maior prioridade. Custos excessivos.		3	Planejamento		12 Processo	7
Busca por soluções técnicas. Escolhas inadequadas. Foco na tecnologia.	8, 10			3	Conteúdo	9
Dificuldade de entendimento dos requerimentos dos usuários. Falha em ganhar o comprometimento do usuário. Pouco envolvimento adequado do usuário. Falha na gestão das expectativas dos usuários finais. Treinamento fraco.	14		2, 4, 5, 9			4
<i>Steakholders</i> do projeto não foram entrevistados para os requerimentos do projeto. Falta de participação do <i>steakholders</i> nas reuniões do projeto. Falta de comprometimento por resistência a mudanças.		1, 3	<i>Steakholders</i>		5, 10 Pessoas	
Ocupação demasiada dos especialistas além da disponibilidade.	3				17 Pessoas	
Cultura baseada no medo. Estilo de gestão de cima para baixo.	2			2	Contexto	
Complexidade subestimada. Consultoria fraca. Fornecedores fracos. Alto grau de customização.	5, 6, 12			1, 4	Conteúdo	
Pressões políticas.	4					
Divisão do local de desenvolvimento.	13					
Testes inadequados.	15					
Mudanças operacionais e do negócio deveriam ser entregues com benefícios.		1	Business case			
Ideias não tinham consistência com as políticas e postura apresentadas.		2	<i>Steakholders</i>			
Número de unidades organizacionais envolvidas.			8			
Poucos requerimentos imutáveis.			12			

Quadro 4 – Resumo das principais falhas em projetos de SI citadas na literatura

2.3.3 Modelos de estudo de fatores de falha em projetos de SIs

Os modelos mais recentes de estudos de falhas em SIs indicam algum tipo de agrupamento das falhas de acordo com segmentações ou pontos de observação distintos, a partir da sugestão dos próprios autores.

Kappelman *et al.* (2006) fazem suas distinções iniciais entre fatores de natureza processual, ou seja, inerentes a questões de gestão de projetos, com fatores de ordem pessoal, relacionada ao envolvimento, postura, habilidades e capacitações dos envolvidos. Sua classificação encontra-se no Quadro 4.

Al-Ahmad (2009), por sua vez, ao discorrer sobre a taxonomia da falha de projetos em TI, sugere rotas de análise, contendo falhas específicas para cada uma delas. As rotas citadas são:

- Fatores de gestão de projetos;
- Fatores da alta administração;
- Fatores tecnológicos;
- Fatores organizacionais;
- Fatores de complexidade e tamanho;
- Fatores processuais.

Por fim o modelo de Yeo (2002), faz a análise de falha de acordo com três esferas de agrupamento (Figura 8): a primeira, de nível estratégico mais elevado é responsabilidade dos *stakeholders*, encarregados da gestão dos requisitos e escopo do projeto e tem uma orientação de processo; a segunda, representa uma esfera de contexto, onde encontram-se os usuários e clientes do SI, representando a questão de adaptação social da organização; a última esfera tem um caráter técnico, e representa o conteúdo, de responsabilidade dos profissionais de TI.

Trazendo para um contexto de um projeto de IC, a utilização do modelo de Yeo (2002), e das falhas que são atribuídas a cada nível de observação, remete à necessidade de investigação dos fatores de abandono, em três esferas de poder distintas: os *stakeholders*, os trabalhadores responsáveis pelas atividades de IC, e os usuários que fornecem informação, ou utilizam o produto resultante da inteligência.

Figura 8 – Modelo tríplice do planejamento de SI
 FONTE: Yeo (2002). Traduzido e adaptado pelo Autor.

Outros estudos, buscando elencar fatores críticos de sucesso na implantação de sistema de Gestão do Conhecimento (HUNG et al, 2005; WONG, 2005) apresentam, em sua essência, os mesmos pontos críticos de atenção, geralmente ligados a gestão do projeto de implantação do sistema, corroborando com os fatores de falha estudados para implantação de SIs.

2.4 Falhas e abandono na implantação de projetos de IC

Conforme comentado anteriormente, o primeiro estudo a respeito de fatores de falha e fracasso em projetos de IC foi realizado por Lesca e Caron-Fasan (2008) a partir de um trabalho iniciado em 1988, e desenvolvido pelo método de pesquisa-ação, realizado pelos pesquisadores em 39 empresas, sua grande maioria localizada na França.

Apesar das diversas críticas sobre a metodologia utilizada, onde há uma intencional interferência do pesquisados sobre o objeto do estudo, o estudo traz uma perspectiva real sobre as dificuldades enfrentadas por organizações, para estabelecer um processo estruturado de IC. Mesmo em empresas que tiveram sucesso na implantação desses processos, foram evidenciados fatores de falha, os quais foram ultrapassados com a ajuda dos pesquisadores.

Como resultado, foi apresentada uma lista que, agrupada pelos próprios Autores, elencam 12 fatores de falha de implantação, considerados de maior importância (Quadro 5).

Rank	Falha	Características
1	Falta de iniciativa e participação dos <i>stakeholders</i> para iniciar o projeto.	Necessidade de intervenção externa.
		Postergação da decisão de iniciar o projeto.
		Falha na autoridade da gestão.
2	Envolvimento inapropriado da gestão.	Força de vontade insuficiente da gestão.
		Falta de suporte por parte da gestão, diretamente, ou dificultando a participação dos membros.
		Escolha dos participantes de forma não-democrática.
3	Gerente de projeto e <i>stakeholders</i> desqualificados.	Dificuldades de acesso ao projeto por parte do pesquisador.
		Dificuldade na coleta de informações em campo.
4	Expectativas e objetivos fracamente definidos.	Objetivos não claramente definidos.
		Não há consenso sobre prioridades.
		Interesses diversos entre <i>stakeholders</i> .
		Ausência de um projeto compartilhado.
5	Falta de gestão do gerente de projeto.	Ausência do gerente de projeto.
		Falta de competência ou legitimidade do Gerente de Projeto.
		Vários gerentes de projeto com metodologias diferentes.
		Gerente de Projeto sem atitude positiva.
6	Desalinhamento entre o projeto e a estratégia.	Reestruturações internas durante o projeto.
		Projeto de IC é interrompido por outro projeto considerado mais importante.
		Projeto não atinge as expectativas da gestão.
		Mudança da gestão no meio do projeto.
7	Fraca participação dos <i>stakeholders</i> .	
8	Cultura organizacional hostil.	
9	Orçamento insuficiente.	
10	Busca por soluções técnicas para problemas gerenciais.	
11	Trauma de projetos anteriores.	
12	Complexidade do projeto subestimada.	

Quadro 5 – Resumo das principais falhas em projetos de IC

FONTE: Lesca e Caron-Fasan (2008). Traduzido e adaptado pelo Autor.

Os resultados foram comparados aos fatores levantados de falhas em projetos SI (Quadro 4), demonstrando uma perfeita pertinência entre os levantamentos feitos por Lesca e Caron-Fasan (2008) (Quadro 5), demonstrando ser possível a utilização dos fatores de fracasso em projetos de SI como guia para a condução de trabalhos relativos a abandonos de projetos de IC.

Código	Falhas em projetos de SI descritas na literatura	LESCA e CARON-FASAN (2008)
		Rank
FI-1	Falta de suporte e comprometimento da alta direção como projeto. Ausência de um líder responsável pela mudança.	1, 2
FI-2	Requerimentos e escopos funcionais, de <i>performance</i> e de confiabilidade não foram documentados. Critérios de sucesso não foram definidos. Definição inapropriada de escopo e objetivos.	4
FI-3	Gerente de projeto não conseguia efetivamente liderar o time e comunicar-se como o cliente. Falta de habilidades e metodologia do gerente de projeto. Postura reativa na resolução de problemas.	2, 3, 5
FI-4	Não havia calendário com as entregas para cada etapa do projeto. Não havia acompanhamento do status do projeto. Os prazos do projeto não conciliavam com o calendário das etapas do projeto. Atrasos iniciais do projeto eram ignorados, sem a adequação das etapas posteriores.	
FI-5	Baixo comprometimento do time com o escopo e as etapas do projeto.	
FI-6	Quebra na comunicação entre os <i>stakeholders</i> do projeto. Conflito entre departamentos. Comunicação interna deficitária.	
FI-7	Especificação incompleta quando o projeto iniciou. Definição inapropriada de papéis e responsabilidades. Mudanças de escopo de tecnologia, ou descrição do caso. Mudanças em pessoas chave, patrocinadores, gerente de projeto ou fornecedores.	6
FI-8	Gestão e controle de mudanças deficiente ou inexistente.	
FI-9	Projeto não possuía a descrição do caso (<i>business case</i>). Análise inadequada dos riscos do projeto. Assunção equivocada de riscos do projeto. Necessidades de negócio ambíguas e visão obscura.	
FI-10	Conhecimento e/ou habilidades insuficientes dos envolvidos no time de projeto. Trabalho em equipe deficitário.	
FI-11	Recursos do projeto foram direcionados para outros projetos de maior prioridade. Custos excessivos.	9
FI-12	Busca por soluções técnicas. Escolhas inadequadas. Foco na tecnologia.	10
FI-13	Dificuldade de entendimento dos requerimentos dos usuários. Falha em ganhar o comprometimento do usuário. Pouco envolvimento adequado do usuário. Falha na gestão das expectativas dos usuários finais. Treinamento fraco.	
FI-14	<i>Stakeholders</i> do projeto não foram entrevistados para os requerimentos do projeto. Falta de participação dos <i>stakeholders</i> nas reuniões do projeto. Falta de comprometimento por resistência a mudanças.	7

FI-15	Ocupação demasiada dos especialistas além da disponibilidade.	
FI-16	Cultura baseada no medo. Estilo de gestão de cima para baixo.	8
FI-17	Complexidade subestimada. Consultoria fraca. Fornecedores fracos. Alto grau de customização.	12
FI-18	Pressões políticas.	
FI-19	Divisão do local de desenvolvimento.	
FI-20	Testes inadequados.	
FI-21	Mudanças operacionais e do negócio deveriam ser entregues com benefícios.	
FI-22	Ideias não tinham consistência com as políticas e postura apresentadas.	
FI-23	Número de unidades organizacionais envolvidas.	
FI-24	Poucos requerimentos imutáveis.	

Quadro 6 – Resumo das principais falhas em projetos de IC e SI citadas na literatura

2.5 Fatores críticos de sucesso nas atividades de IC

A investigação do tema de falhas e abandono de iniciativas de IC está ainda em fase inicial, existindo poucos trabalhos realizados com esse objetivo, embora muitas citações ou menções ao longo de uma vasta literatura conceitual. Da mesma forma, estudos que buscam identificar a correlação entre o desempenho das atividades de IC com o desempenho organizacional (CAVALCANTI, 2005) estão começando a surgir. E ainda, estudos que buscam identificar fatores críticos de sucesso para a implantação das atividades de IC seguem nos mesmos passos (SHELFER e VERNER, 2001; GIA, 2004; VODAPALLI, 2009), todos trazendo forte influência dos fatores relacionados a gestão de projetos.

Self (2003) propôs um modelo contendo cinco fatores principais para serem estabelecidos e aprimorados, visando o sucesso das atividades de IC (Figura 9). Nesse modelo, verifica-se alguns fatores de implantação das atividades de IC, como o fator “Estratégia”, que cuida dos requisitos esperados pelas atividades para atender às expectativas da organização, e o fator “Cultura e Estrutura”, que define a legitimidade dos profissionais, o estabelecimento do responsável pelas atividades, e do acesso e impacto das atividades para as demais áreas da organização.

O modelo traz também fatores de cunho operacional, como a “Força de Trabalho”, que trata do perfil profissional dos analistas que realizaram as atividades, e sua relação com as fontes de informações internas e externas; o fator “Produção e Organização” que diz respeito as organização das atividades desenvolvidas, em questão de tempo, abrangência e entrega dos resultados; e o fator “Ambiente Externo” que traduz a adequação das atividades e da estrutura de acordo com as percepções que as atividades colhem do ambiente externo, postura essa muito parecida com a adaptação proposta por de Choo (2001) a partir do modelo apresentado na Figura 4.

Figura 9 – Modelo de cinco fatores de sucesso em atividades de IC
 FONTE: Self (2003). Traduzido e adaptado pelo Autor.

Um outro formato de estudo, exploratório e direcionado a profissionais que trabalham com inteligência competitiva foi realizado por Tamboura e Mamlouk (2009) visando identificar fatores críticos de sucesso para o desempenho das atividades de IC. Como resultado, foi gerada uma lista com 15 fatores, ordenados por importância atribuída pelos respondentes, e segmentados por categorias (Quadro 7). Observa-se, a partir do estudo, a grande importância dada a questões das categorias de recursos humanos (liderança, motivação, atitudes, comunicação e propósito), e questões organizacionais (cultura, inovação e aprendizagem), e uma importância menor a questões materiais (tecnologias e suporte).

Código	Fatores críticos de Sucesso ordenados por importância	Categoria
FO-1	Atitude de compartilhar a liderança e apoiar o êxito das atividades de IC.	Recursos Humanos
FO-2	Motivar os envolvidos nas atividades de IC e incentivar a transparência e reconhecimento.	Recursos Humanos
FO-3	Nomear um gerente de projetos de IC, responsável pela alocação de recursos e apoiar os interessados por meio de desenvolvimento de um clima de cooperação e comunicação.	Recursos Humanos
FO-4	Garantir a participação dos envolvidos durante a implantação do projeto de IC.	Recursos Humanos
FO-5	Iniciar as atividades de forma pequena, e utilizar crescimento gradual de acordo com a aprendizagem.	Recursos Humanos
FO-6	Ativar os processos de inovação nas atividades de pesquisa e desenvolvimento, para estimular o uso da IC a partir dos seus resultados.	Organizacional
FO-7	Tomar cuidado com as interações transversais entre os membros da equipe de IC.	Organizacional
FO-8	Desenvolver e cultivar a aprendizagem individual e coletiva entre os membros das atividades de IC.	Organizacional
FO-9	Organizar e formalizar o processo de inteligência: definir as tarefas, criar documentos, a fim de otimizar as várias etapas de inteligência e gerenciar a comunicação entre todos os membros da equipe de IC.	Organizacional
FO-10	Ajudar a minimizar a "miopia gerencial" dos dirigentes na promoção de uma visão para o futuro.	Recursos Humanos
FO-11	Utilizar adequadamente a tecnologia da informação e comunicação para facilitar a coleta, armazenamento e uso de informações prospectivas úteis para o processo de inteligência.	Material
FO-12	Conduzir uma campanha de informação / comunicação eficaz sobre o projeto de IC para preparar as pessoas envolvidas.	Recursos Humanos
FO-13	Oferecer suporte para as interações transversais, adequadas à natureza das informações e comentários trocados (especialmente no caso das informações de campo).	Material
FO-14	Identificar as características da cultura corporativa e refletir melhor das hipóteses.	Organizacional
FO-15	Organizar uma formação adequada para os membros que irão desempenhar funções no projeto de IC.	Recursos Humanos

Quadro 7 – Resumo dos principais fatores críticos de sucesso para atividades de IC

FONTE: Tamboura e Mamlouk (2009). Traduzido e adaptado pelo Autor.

Embora não haja validação estatística, nem tampouco tenha a pretensão de abarcar todos os fatores existentes, o estudo de Tamboura e Mamlouk (2009) traz uma visão mais operacional e prática das metas buscadas por profissionais de inteligência durante o exercício das atividades, observando de forma peculiar, ações e comportamentos desejáveis para o sucesso pretendido pela atividade.

Por outro lado, esse estudo também contribui como uma guia de orientação inicial para a investigação de fatores de desempenho operacionais que podem contribuir para um declínio qualitativo na evolução da atividade de IC, podendo levar à condição de abandono pela organização. Ou seja, se fatores críticos de sucesso começarem a não ser satisfatoriamente atingidos de forma reiterada, ou se uma maior quantidade desses fatores críticos começarem a aparecer de forma insuficiente, demonstra uma situação de declínio na qualidade operacional das atividades, o que poderia causar a insatisfação por parte da organização que, ao longo do tempo, poderia optar por alguma atuação direta no processo.

Um trabalho bem recente, realizado por Tsitoura e Stephens (2012) também considera a existência de fatores operacionais como o tempo, recursos, atribuição de importância ao objeto de estudo e comunicação com a alta gestão, como causadores de falhas na obtenção dos resultados entregues pelas atividades de IC. Embora o objetivo de análise seja a efetividade do resultado esperado, contribui para fortalecer a importância de fatores operacionais como contribuintes para o sucesso ou fracasso das atividades.

3 METODOLOGIA

3.1 Contextualização da pesquisa

A pesquisa científica necessita de uma clara contextualização sobre as dimensões do que está sendo estudado, quais os objetivos do estudo, como será estudado (métodos e ferramentas) e quais as contribuições e limitações do estudo.

O objeto principal do estudo é investigar quais os fatores provocam o abandono de iniciativas de IC, e como esses fatores surgiram e desenvolveram dentro de organizações que mantinham a atividade em funcionamento, levando em consideração fatores vivenciados durante sua fase de implantação do processo, e fatores de ordem operacional.

Como objetivos específicos, já citados no Capítulo 1.3, temos:

- Agrupar estudos anteriores e correlatos para formar um embasamento teórico suficiente para orientar o estudo em campo;
- Identificar se os fatores que contribuíram para o abandono de processos estruturados de IC, e em operação, tiveram como causa deficiências observadas durante o projeto de implantação desse processo, as quais não foram sanadas de forma definitiva, e que surgiram como impeditivas na continuidade da atividade;
- Identificar se fatores desejáveis de sucesso de processos estruturados de IC não foram atingidos a ponto de se tornarem fatores de fracasso responsáveis pelo abandono do processo;
- Discorrer sobre o encadeamento de fatores de abandono que surgiram e se combinaram para resultar no encerramento do processo;

O referencial teórico trazido no Capítulo 2 permite a elaboração de uma lista de fatores, sua classificação e a importância atribuída, permitindo-se iniciar as atividades empíricas, satisfazendo, portanto, o primeiro objetivo específico.

Para atingir os demais objetivos, esse capítulo trata do método escolhido, do modelo utilizado, dos procedimentos e protocolos referentes à metodologia empregada e das técnicas de coleta e análise dos resultados.

3.2 Estudos anteriores e determinação do tipo da pesquisa

A metodologia tem o objetivo central de delimitar a forma com que a ciência deve captar realidade, a fim de aperfeiçoar os critérios e procedimentos utilizados, garantindo o caráter científico do trabalho realizado (MARTINS e THEÓPHILO, 2007).

O método, ou a forma com a qual o objetivo do estudo científico é alcançado deve também manter pertinência com as condições e critérios de busca desse objetivo na realidade. Estudos anteriores de investigação em falhas e abandonos em projetos de IC levaram em consideração o estudo de casos onde houve a intensa colaboração dos pesquisadores, através do método de pesquisa-ação (LESCA e CARON-FASAN, 2008).

Em diversos casos desse estudo, foram relatadas dificuldades relacionadas ao total de participantes, dificuldade de colaboração por parte dos respondentes e obstáculos criados no próprio ambiente empresarial dificultando a obtenção de informações.

Prevendo dificuldades dessa natureza e buscando identificar, de forma aprofundada os diversos fatores de contribuição para o abandono de atividades de IC, optou-se pela condução de uma metodologia analítica, sem interferência do pesquisador, qualitativa, através do método de pesquisa baseado em estudo de caso.

3.3 O método de estudos de casos

A definição do método de estudo de caso é trazida por Yin (2005), como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo, inserido no contexto da realidade, o qual é aplicável, especialmente, em ocasiões onde o fenômeno observado e o contexto não estão claramente definidos.

O estudo de caso é uma abordagem eminentemente qualitativa, caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação aprofundada de fatos e fenômenos, fazendo contrapartida com abordagem quantitativa, que busca significados estatísticos, em amostras representativas, como forma de descrever fenômenos da realidade a partir da abstração das observações feitas em uma amostra.

Na abordagem do estudo de casos, há um estudo aprofundado e intenso, circunscrito em uma unidade social, onde as observações do pesquisador não interferem ou alteram o contexto observado. Nessa ocasião, o observador busca compreender a totalidade do cenário observado e a partir dessa observação, realiza a descrição e parte para a compreensão dos fatores e variáveis inseridas naquele contexto (MARTINS e THEÓPHILO, 2007).

Mesmo sem a possibilidade de atingir a representatividade estatística, que permite o teste de hipóteses e a generalização dos resultados, o propósito buscado por esse estudo não é validar fatores de abandono previamente trazidos em estudos anteriores, mas sim verificar, em casos reais e particulares, se as premissas essenciais que caracterizam as atividades de IC foram devidamente cumpridas, se as dificuldades observadas foram devidamente ultrapassadas, e se fatores de desempenho considerados desejáveis foram cumpridos, a fim de contribuir com o entendimento do assunto e buscar demonstrar alertas ou situações que devem ser evitadas.

Dessa forma, o propósito de compreensão aprofundada de fatos ocorridos, da criação de explicações dos motivos e dos acontecimentos desencadeados durante a ocorrência desses fatos, e do estabelecimento das causas mais evidentes e dos efeitos resultantes, justificam a escolha do método de estudo de casos para a abordagem do problema.

Componentes importantes para iniciar a pesquisa, e para a posterior elaboração do projeto de estudo de casos, visando a delimitação da pesquisa e estabelecendo a lógica e os critérios de interpretação são trazidos por Yin (2005):

- Questões de estudo: tem a finalidade de estabelecer a direção que o estudo pretende seguir para atingir os objetivos propostos;
- Proposições, se houver: são fundamentais para refletir as questões teóricas que embasam a pesquisa, bem como mostrar onde e sob quais circunstâncias de análise devem ser procuradas as questões relevantes. Se as proposições forem de difícil definição, ou se estiverem atreladas a questões exploratórias, deveria trazer as finalidades e os critérios necessários para o julgamento satisfatório do resultado da pesquisa;
- Unidades de análise: esse componente trata de definir qual o objeto principal que está sendo analisado e seus limites de investigação. Pretende identificar o que a pesquisa realizada entende como “caso”;

- Lógica que une os dados às proposições: trata de uma questão relacionada à análise dos dados, e tem como principal orientação trazer as informações coletadas para um padrão aceitável trazido em proposições teóricas.
- Critérios para interpretar as constatações: como decorrência do critério anterior, avalia qual a diferença observada no caso específico com o padrão definido, e quais as semelhanças que podem ser feitas com outros padrões.

Esses cinco componentes definidos para o estudo em questão estão descritos nos itens que seguem.

3.3.1 Questão de estudo

A questão de estudo principal desse trabalho, que pode ser derivada da questão-problema e do objetivo do estudo (Capítulos 1.2 e 1.3) pode ser escrita como: “Quais os fatores que contribuíram para o abandono de iniciativas de inteligência competitiva, como esses fatores surgiram, como eles se desenvolveram ao longo da cadeia de fatos que encerraram as atividades ?”

3.3.2 Proposições e modelo de pesquisa

O teor principal do estudo é explanatório, ou seja, pretende explicar como um fato ocorrido em um passado próximo, de abandono de atividades, ocorreu na organização. A explicação do fato deverá utilizar como base, fatores oriundos da fase de implantação e da fase de operação dessas atividades, citados na literatura.

Entretanto, o estudo também possui uma vertente exploratória, que busca também, outros fatores, que não tenham sido tão evidentes na literatura, que possam ter contribuído para o arranjo de situações que culminaram no abandono das atividades.

Nesse sentido, a partir do levantamento bibliográfico realizado no Capítulo 2, pode ser apresentada as seguintes etapas logicamente construídas que ajudam na construção do modelo teórico:

- Atividades de Inteligência Competitiva geram resultados esperados pela organização, a ponto de se tornarem estruturadas e formalizadas;
- A estruturação das atividades de IC ocorre a partir de um processo de implantação que, independentemente de quão rápida ou quão planejada, foi construída e se mantém por alguns pilares de sustentação, exemplificativos, extraídos da gestão do projeto (*Stakeholder*, Gerente de Projeto, postura e ações da equipe e escopo).
- As atividades estruturadas ocorrem em ciclos a partir das necessidades trazidas pelos usuários e de sinais antecipativos de mudança observados pelas atividades, gerando como resultados inteligência acionável com a finalidade de aumentar a vantagem competitiva ou alertar para a tomada de decisões;
- O desempenho continuado das atividades deve buscar a excelência operacional, atingindo níveis cada vez maiores de sucesso;

A partir dessas etapas, é apresentado na Figura 10 o modelo de estudo que resume as seguintes proposições:

Figura 10 – Modelo da pesquisa

- Fatores relacionados a questões do projeto de implantação das atividades de IC, que não são corrigidas ou são alteradas de forma satisfatória, podem abalar a estrutura de sustentação da atividade e levar ao abandono;
- Fatores críticos relacionados a questões operacionais das atividades de IC, que não atingem níveis satisfatórios, podem causar o desinteresse da organização pela continuidade das atividades;
- Outros fatores que não são evidentes da literatura devem estar relacionados a algum fator de implantação ou de operação.

3.3.3 Unidade de análise e definição dos casos

A unidade de análise central do caso é o processo estruturado de Inteligência Competitiva. Muito embora o próprio conceito de inteligência possa ser adotado de forma distinta em diversas organizações, serão considerados os entendimentos de cada organização, com suas particularidades e pontos de relacionamento com seus superiores hierárquicos e usuários. Entretanto, essas atividades devem estar adequadas aos conceitos e as atividades de inteligência descritas no referencial teórico.

Para o trabalho em campo, a unidade de análise deve ter as seguintes características:

- A organização deve possuir iniciativa de IC formalmente constituída;
- A iniciativa deve ter sido implantada e ter sido efetuada, pelo menos, um ciclo de inteligência;
- A atividade deve ter sido abandonada, ou por determinação formal, ou pelo desuso observado pela falta de ciclos de inteligência subsequentes.

A escolha dos casos, que particularmente são pouco divulgados, foram oriundos de indicações dadas a partir da rede de relacionamento do pesquisador e do Orientador, e foram selecionados por conveniência, depois de diversas tentativas para formar uma base suficiente para seleção, conforme será apresentado no Capítulo 3.5.1.

3.3.4 Lógica entre os dados e as proposições

A análise dos dados será feita a partir de relatórios individuais de cada caso contendo a contextualização do caso e as características principais das atividades de IC desenvolvidas, um histórico dos fatos ocorridos, e a análise das falhas a partir das atribuições dadas pelos respondentes cada fator especificamente.

As listas de falhas trazidas na literatura servirão como o padrão daquelas, consideradas por muitos pesquisadores, como as mais frequentes e importantes. Mas também servirão como contraponto para questionamentos e investigações de fatores não abordados, ou antecedentes às falhas listadas.

Uma análise comparativa entre os casos analisados será feita ao final, a fim de trazer um quadro mais abrangente sobre as situações observadas.

3.3.5 Critérios para interpretar os resultados

Conforme já comentado anteriormente, e trazendo as palavras de Yin (2005): “um caso não representa uma amostra, o objetivo do pesquisador é o de expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).” Nesse aspecto, a interpretação sobre os fatos observados sob profundidade traz relações teóricas também mais aprofundadas.

Isso é proporcionado pelo rigor na coleta das informações, a ser demonstrado no Capítulo 3.4 com a elaboração do projeto de estudo de caso, e mais especificamente com as táticas adotadas para melhorar a validade interna do estudo. Além disso, todas as etapas de realização das entrevistas, análise dos dados, busca de fontes múltiplas de informações foram feitas exclusivamente pelo pesquisador.

Apesar desses esforços, por melhores que possam representar os resultados esperados pelo trabalho em campo, são reconhecidas as limitações:

- Os resultados não podem ser generalizados para todo o universo de situações semelhantes;

- Embora conduzido por um questionário, e buscando total imparcialidade, a análise e as inferências são realizadas por um Pesquisador, que mesmo de forma não intencional, pode apresentar algumas observações de forma mais apreciável que outras;
- A observação dos fatos é feita a partir da percepção e da vivência dos entrevistados, que, sobretudo em casos sensíveis como a abordagem de falhas e abandono, pode trazer vieses emocionais e interpretações tendenciosas;
- Como o objeto trata de fatos passados, e de encerramento de atividades, muita comprovação documental é perdida, e detalhes operacionais ficam dependentes da memória dos envolvidos nos fatos;
- Muitas variáveis podem ser subestimadas pelo Pesquisador, ou omitidas de forma não intencional pelos entrevistados;

3.4 Projeto de estudo de caso

A realização da pesquisa de estudo de caso necessita da realização de um projeto, que além de servir de ligação lógica entre a questão de pesquisa estudada e os dados a serem coletados, devem manter uma unidade coesa que garanta a qualidade do trabalho, esta representada por quatro condições garantidoras da qualidade do estudo (YIN, 2005), que foram tratadas da seguinte forma:

- Validade do constructo: determina a escolha de medidas operacionais corretas para representar os conceitos que estão sendo estudados. Uma das principais críticas à metodologia é a investigação realizada sem a definição dessas medidas, onde a observação da realidade fica refém do julgamento subjetivo do pesquisador na coleta dos dados. Como medida para a validade do constructo, o pesquisador deve selecionar os fenômenos específicos de estudo, dado o objetivo original e comprovar a existência desses fenômenos a partir das observações realizadas. Com a finalidade de melhorar essa condição, o estudo buscou evidências em diversas fontes, coletadas através de diversas entrevistas, com diversos envolvidos em cada caso, objetivando um representante cada ponto de interesse (usuário, *stakeholder* e responsável pelas atividades de IC), sempre solicitando comprovação documental, ou mesmo exemplificativa dos fatos narrados. Além disso, como será inerente ao estudo, o encadeamento das causas e fatos

decorrentes, será de suma importância. E ainda, o questionário (Apêndice 2) utilizado como orientador para a realização das atividades de coleta de dados contém uma lista de fatores os quais o entrevistado será solicitado a analisar e comentar.

- Validade interna: tem cabimento em pesquisa que busca explicações, ou que procura estabelecer relações causais, eliminando relações espúrias ou causas não previstas que possam ser esquecidas durante a análise dos dados colhidos. Como um dos objetivos específicos propostos é o de identificar como se procedeu o encadeamento dos fatores de abandono, esse fator de qualidade é de extrema importância. Como tática, pretende-se visualizar o caso estudado sob a ótica e parâmetros das causas de falha mais importantes citadas na literatura, as quais encontram-se no questionário. Durante as entrevistas, as causas mais evidentes são confrontadas com as menos evidentes citadas pelos entrevistados, a fim de garantir que a totalidade das abordagens trazidas na literatura tenham sido contempladas, e que causas menos evidentes não sejam esquecidas.
- Validade externa: possui importância em relação à possibilidade de generalização dos resultados. Em pesquisa de estudo de casos, normalmente observa-se o fenômeno e tenta-se generalizar um conjunto de resultados a uma teoria mais abrangente. No estudo, será aperfeiçoada pela utilização de entrevista estruturada, onde se busca a equivalência do caso concreto de abandono a explicações descritas em teoria, cujos fatores já foram validados qualitativa e quantitativamente em estudos anteriores. Como tática, para aumentar a validade externa, foi optada pela realização de um estudo de casos múltiplos, através da replicação do estudo inicial, permitindo uma posterior comparação entre os casos.
- Confiabilidade: tem a finalidade de permitir que os procedimentos realizados sejam documentados e possibilitem a outros pesquisadores, a replicação do estudo. Além disso, tem a finalidade de reduzir os vieses individuais do pesquisador. A confiabilidade do estudo será amplificada pela elaboração de um protocolo de estudo de caso, descrito adiante (Capítulo 3.5).

No quadro 8, são apresentadas táticas para o teste do projeto de estudo de casos, bem como a fase onde a tática deve ser aplicada.

Testes de caso	Tática do estudo	Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada
Validade do constructo	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza fontes múltiplas de evidências • Estabelece encadeamento de evidências • O rascunho do relatório do estudo de caso é revisado por informantes-chave 	coleta de dados coleta de dados composição
Validade interna	<ul style="list-style-type: none"> • Faz adequação ao padrão • Faz construção da explanação • Estuda explicações concorrentes • Utiliza modelos lógicos 	análise de dados análise de dados análise de dados análise de dados
Validade externa	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza teoria em estudos de caso único • Utiliza lógica da replicação em estudos de casos múltiplos 	projeto de pesquisa projeto de pesquisa
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza protocolo de estudo de caso • Desenvolve banco de dados para o estudo de caso 	coleta de dados coleta de dados

Quadro 8 - Questões táticas para testes de projeto de estudo de casos

FONTE: YIN (2005).

Outra variável importante para a definição do projeto de estudo de caso diz respeito à escolha por um estudo de caso único ou por casos múltiplos. Ainda que Yin (2005) considere ambas as abordagens como variantes de uma mesma estrutura metodológica, a opção pelo estudo de casos múltiplos apresenta algumas vantagens: maior robustez dos resultados, cada caso é tratado separadamente para servir ao propósito da pesquisa, e a consideração de replicação do estudo para cada caso melhora a confiabilidade do projeto de estudo de caso.

Para tal, os casos devem ser escolhidos ou para prever resultados semelhantes, ou para apresentar resultados contrastantes previamente esperados por questões teóricas. O modelo de condução de uma pesquisa de estudo de casos múltiplos é apresentado na Figura 11. Observa-se que as etapas iniciais de levantamento teórico, escolha dos casos e delimitação dos protocolos de coleta de dados são comuns, e que cada caso analisado será tratado como um estudo completo, e somente ao final, as conclusões convergem para resultados comparativos.

Figura 11 – Modelo de estudo de casos múltiplos

FONTE: YIN (2005).

A pretensão inicial do estudo foi a de incluir a maior quantidade possível de casos, tanto para validação da confiabilidade do estudo, como para demonstrar comparativamente a abordagem conjunta dos fatores de implantação e de operação como contribuintes para a decisão de abandono de iniciativas de IC.

Entretanto, conforme apresentado adiante (Capítulo 3.5.1), o tema do estudo não encontra muita receptividade perante as organizações, o que reduz significativamente a quantidade de casos observáveis. Além disso, para cada caso estudado, existiram uma série de limitações para a condução e realização das entrevistas, algumas vezes limitando a quantidade de exemplos concretos e detalhados, outras impedindo o prosseguimento da investigação dentro da organização e restringindo o acesso a informações. Todas essas limitações foram trazidas para cada caso estudado, ao final dos relatórios individuais.

3.5 Protocolo de estudo de caso – Roteiro para a realização da pesquisa

3.5.1 Procedimento de campo

Inicialmente, buscou-se casos relatados publicados ou não, que se enquadrem nos critérios já definidos no item 3.3.3. Como é natural que a abordagem pertinente a assuntos envolvendo abandono e fracasso sejam recebidos de forma reativa, negado em sua essência ou até disfarçados, algumas técnicas foram utilizadas para a busca de casos viáveis:

- busca pelos contatos com autores de publicações envolvendo possíveis casos;
- divulgação da intenção da realização da pesquisa para pessoas da rede de relacionamento pessoal do Pesquisador, do Orientador, dos professores, dos profissionais da área e de colegas interessados no assunto;
- prospecção dos casos a partir de notícias envolvendo a implantação de atividades de IC;
- prospecção de casos a partir de relatos de fornecedores de tecnologia de informação que vivenciaram implantações de sistemas que comumente são utilizados para dar suporte a atividades de IC;
- Prospecção de casos em redes sociais e fóruns de discussão sobre o tema (SCIP, IBRAMERC, IBC, IBIC, FICB)

Identificados os casos viáveis, foram levantadas fontes formais ou informais, para identificar meios de contato com os responsáveis, ou participantes do caso ocorrido. Encontrados os contatos, foi efetuada uma conversa informal, onde buscou-se a obtenção de meios para apresentação de uma solicitação formal para a realização da pesquisa. No apêndice 1 encontra-se uma breve apresentação que foi entregue aos contatos, para estabelecer o objeto do estudo e os limites da pesquisa. Uma vez aprovado o fornecimento das informações a respeito do caso, e estabelecidas suas limitações, foi agendada uma entrevista inicial.

Essa entrevista dá ao pesquisador uma contextualização inicial do ambiente, o qual será confirmado e complementado em pesquisa externa através de informações públicas. Para o entrevistado, ou para o representante da organização entrevistada, foi apresentado o questionário de pesquisa, e definido a forma de condução (local, tempo, possibilidade de gravação, possibilidade de entrevistas com outros envolvidos) e os parâmetros das entrevistas

(possibilidade de divulgação do nome da empresa, possibilidade de divulgação do nome e cargo do entrevistado, necessidade de assinatura de termo de confidencialidade).

O pesquisador deverá certificar-se que os parâmetros para a condução do estudo estão satisfatórios, principalmente em termos de: acesso a informações, possibilidade de utilização de outras fontes (entrevistados), possibilidade de acompanhamento a uma visita pessoal às áreas envolvidas.

A busca pela quantidade ideal de entrevistados é variável para cada caso. Como regra geral, a partir do momento em que as entrevistas começarem a representar resultados semelhantes, mesmo a partir das confrontações e questionamentos de outros fatores de falha não abordados anteriormente, é um indício de que o conhecimento sobre o caso está chegando ao limite satisfatório.

Outro parâmetro que também foi abordado é a utilização, quando possível, de todos os três pontos de interesse relacionados à atividade de IC: usuário das informações, *steakholder* e responsável pelas atividades de IC, para garantir uma abordagem global para o fato.

3.5.2 Modelo do referencial teórico

Conforme já apresentado anteriormente, o referencial teórico para o estudo de fatores de abandono de iniciativas de IC está baseado em duas fontes distintas: fatores de abandono durante a implantação do projeto de IC, e fatores operacionais pela não aderência a fatores críticos de sucesso. O modelo da pesquisa está representado na Figura 10.

3.5.3 Técnicas de coleta

A entrevista foi conduzida com base no questionário que se encontra no Apêndice 2, o qual foi submetido à avaliação de dois profissionais de IC, além das considerações feitas na Banca de Qualificação e em reuniões com o Orientador, a título de pré-teste. Como sugestões trazidas, encontram-se: melhorias no vocabulário das questões a fim de melhor elucidar o objetivo pretendido; redução de questionamentos detalhados e específicos realizados a entrevistados da alta direção, a fim de otimizar o tempo e colher informações mais

estratégicas; e alterar palavras ou expressões que tendam a um significado negativo do fato observado.

Quanto a esse último ponto, verifica-se que a própria postura do entrevistador deve ser adaptada a tratar os acontecimentos da forma mais positiva possível. Ao se investigar fracassos, perdas e acontecimentos difíceis que possam comprometer o conforto do entrevistado, ou até sua integridade profissional, deve-se abordar as causas de forma mais sensível no sentido de abrandar questionamentos diretos às decisões difíceis tomadas, retirar da análise sentimentos negativos, emoções pessoais entre os envolvidos, e buscar evidenciar pontos positivos que a investigação possa trazer.

A entrevista foi conduzida na forma semiestruturada, permitindo ao entrevistado expressar suas considerações livremente. Foram realizadas, sempre que possível, observações por parte do pesquisador, em relação ao ambiente de trabalho e práticas realizadas pelos colaboradores. Foram solicitadas comprovações documentais, sempre que possível, para configurar o posicionamento dado pelo entrevistado.

3.5.4 Técnicas de análise de dados

Yin (2005) apresenta três estratégias gerais para a análise dos dados, particularmente importantes para extrair o real sentido buscado, em face do conjunto de informações qualitativas, pessoais e muitas vezes desordenadas, colhidas nas entrevistas realizadas. A definição de uma estratégia também contribui para criar um sentido real para a proposta a ser respondida, evitando indícios falsos trazidos pelas percepções dos respondentes, e auxiliando na investigação frutífera e objetiva pretendida.

Das três estratégias propostas por Yin (2005) (baseada em proposições teóricas, baseado em explanações concorrentes e desenvolvendo uma descrição de casos), observa-se que a primeira apresenta grande carência teórica, haja vista que existem diversas explicações e categorizações para a própria definição do que seja IC, além da própria lacuna que esse trabalho pretende investigar, sobre a falta de estudos objetivados a investigar as causas das falhas. Verifica-se que, apesar de uma base teórica extensa sobre listagem e classificação de falhas, em termos mais abrangentes, não há a consolidação de uma teoria mais específica

sobre como as organizações tratam dos obstáculos e as causas de falhas listadas. Existem indícios de áreas importantes a serem observadas, críticas para a implantação de um processo de IC, da mesma forma como questões de desempenho desejáveis de operação, mas não há uma teoria sobre o desencadeamento das falhas, ou das falhas mais frequentes nas organizações, ou até sobre quais falhas ocorrem primeiro, ou contribuem para o agravamento da situação, gerando o abandono.

A segunda estratégia, também apresenta dificuldades de aplicação, uma vez que causas concorrentes de falha podem contribuir conjuntamente para o mesmo resultado, algumas trabalhando de forma individualizada para uma situação final de abandono, outras somando, ou até multiplicando-se a causas pré-existentes ou concomitantes, encerrando definitivamente as atividades de IC investigadas.

Por fim, restou como estratégia para a análise de dados do presente trabalho, o desenvolvimento de uma descrição de caso, a partir de espécie de roteiro para guiar os pontos principais a serem analisados, organizados de forma distintiva para cada caso analisado. Essa estratégia além de importante para a estruturação organizada de uma descrição completa sobre pontos importantes a serem investigados, contribui para a redução da complexidade dos fatos coletados, organizando as informações trazidas, com base em elementos previamente organizados, garantindo por fim, a coleta de todos os pontos previamente identificados como essenciais para a pesquisa.

Yin (2005) também traz métodos específicos a serem utilizados como técnicas para a análise dos dados:

- Adequação ao padrão: É muito utilizado quando existe uma fundamentação teórica inicial ou minimamente consolidada, que será utilizada como base de equilíbrio para a análise positiva ou negativa dos dados encontrados. Conforme apresentado anteriormente, as mesmas dificuldades apresentadas para a adoção da estratégia baseada em proposições teóricas também dificulta o estabelecimento de um padrão de falhas de iniciativas de IC;
- Análise de séries temporais: Essa técnica é utilizada para fins comparativos, onde a fixação cronológica é importante. Para os casos que já foram apresentados na literatura (LESCA e CARON-FASAN, 2008) diversos períodos de tempo estudados, em projetos de diversas durações, ao longo de quase duas décadas

foram investigados, não apresentando pertinência de fixação com eventos dependentes do tempo, de forma que a utilização dessa técnica pouco contribuiria para a investigação explanatória pretendida.

- Modelos lógicos: Esse método pressupõe o estabelecimento de um modelo relacional padrão, o qual deve ser seguido e testado para a confirmação do resultado final observado. Pelos mesmos motivos apresentados anteriormente, a carência de estudos anteriores, e de modelos de falha consolidados dificultam a utilização desse método, uma vez que, a própria criação de um modelo, em um trabalho investigativo realizado de forma tão incipiente aos olhos da teoria já estabelecida, certamente constituiria um passo muito largo e dificilmente sustentável, principalmente em relação à metodologia qualitativa que orienta esse estudo.
- Síntese de dados cruzados: É utilizado frequentemente quando argumentos que sustentam determinada justificativa podem ser confrontados com resultados finais semelhantes, que não seguiram esses mesmos argumentos. Esse tipo comparativo de análise objetiva-se a provar pontos de vista específicos, ou justificativas não abordadas anteriormente. Como o objetivo desse trabalho é investigativo das causas de abandono e explanatório de como essas causas foram observadas em casos reais, não faz sentido provar pontos de vista contrários, ou até complementares, ainda mais porque a sedimentação teórica dessas causas de falha não está completa, e pouquíssimas teorias podem ser encontradas.
- Construção da explicação: Trata-se de um tipo particular do método de adequação ao padrão, mas tem suma importância mais evidente na utilização de estudos de casos explanatórios. Observa-se que o objetivo principal desse método é fornecer explicações, não com a finalidade de concluir o estudo, mas de gerar bases para a realização de estudos posteriores. Dessa forma, o objetivo do método e as circunstâncias de prematuridade na investigação da questão problema apontam para a escolha mais adequada. Além disso, o desenvolvimento de narrativa, com o estabelecimento dos primeiros elos causais entre os fatores de falha observados, aperfeiçoam a utilização desse método. Apesar da necessidade de sucessivas iterações demandada por esse método, a fim de buscar a adequação dos fatos e explicações observadas com novos fatos e explicações de novas coletas, e até de novos casos, aglutinando as explicações buscadas de forma consolidada, não é o objetivo desse trabalho buscar uma única explicação, nem tampouco buscar a

repetição dessas explicações em diversos casos; mas sim observar, como os fatores de abandono ocorrem, se desenvolvem e impactam na decisão de abandono do processo de IC, por mais diferenciados e sob as mais diversas circunstâncias observáveis que se apresentem.

Dessa forma, utilizando a estratégia de desenvolvimento de uma descrição de caso, os dados coletados devem ser compilados, analisados e descritos no relatório de estudo de caso de duas formas distintas: 1) criando uma narrativa cronológica dos fatos relatados, apresentado o sequenciamento dos acontecimentos, desde o início da verificação de alguma causa de falha, até o abandono completo, o que permitirá criar uma sequência lógica e causal dos fatores de falha verificados e gerenciados ao decorrer do tempo; e 2) realizando uma análise individualizada de cada caso, primeiramente contextualizando a empresa, caracterizando as atividades de IC, e analisando cada caso de falha listados na literatura (Quadros 6 e 7), apresentando a partir das informações coletadas, justificativas que fortaleçam ou enfraqueçam a possibilidade de contribuição de cada causa.

E ainda, de forma particular para a aplicação do método de construção da explanação, abaixo se encontram algumas seções que devem constar no relatório de estudo de cada caso, seja para garantir que todas as informações importantes para o estudo foram analisadas a partir dos dados coletados, seja para facilitar uma posterior comparação entre os casos:

- Contextualização e características da empresa: visa caracterizar a empresa em termos de tamanho, unidades de operação, principais ramos de atividades, principais produtos, área de atuação, seus principais competidores, suas estratégias. Importante trazer aspectos históricos que colocaram a organização no momento atual da análise. Essa etapa é importante para identificar as necessidades reais que a organização possuía e as potencialidades de atuação das atividades de IC;
- Estrutura organizacional e caracterização das atividades de IC: essa seção pretende descrever a estrutura organizacional existente nos casos estudados, a subordinação hierárquica a qual estava relacionada a atividade de IC, as principais práticas que a caracterizavam, as expectativas e os resultados trazidos pelas atividades. Nessa etapa, verificam-se alguns elementos da validade do constructo, sobretudo a pertinência do caso estudado (atividades de IC) com a descrição trazida da teoria. Também, inicia-se a base das informações para a construção da validade interna,

onde será verificado o contexto de funcionamento, com suas peculiaridades, pontos de fraqueza e obstáculos vencidos para sua implantação.

- Descrição das características operacionais das atividades de IC: Complementado as informações do item anterior, uma descrição detalhada da configuração estabelecida para as atividades, contendo pessoas envolvidas, formas de coleta, sistemas utilizados, ambiente observados, a fim de evidenciar a elementos que demonstram a maturidade em que se encontravam estruturadas as atividades.
- Classificação das atividades segundo indicativos de maturidade: para tal será utilizado o modelo de Wright-Pickton (Capítulo 2.1.6.1) para evidenciar o grau de desenvolvimento estrutural das atividades, evidenciando em que situação de implantação estava o projeto, e quão plena era sua operação.
- Histórico do abandono ou redução das atividades: pretende descrever como ocorreram os fatos que levaram às alterações nas atividades de inteligência. Em alguns casos será necessária a descrição de todas as etapas da própria existência da atividade. Nessa fase pretende-se discorrer de forma linear o desencadeamento de fatos, as percepções das causas de abandono ao longo dos períodos, do surgimento de alguns fatores que inicialmente não eram considerados ameaçadores, e de causas de abandono que foram superadas ao longo do tempo.
- Análise dos fatores de abandono: Nessa etapa, pretende-se analisar, a partir dos fatos descritos nas seções anteriores, quais as falhas que mais contribuíram, o que causou essas falhas, e quais outros fatores se desencadearam a partir das principais falhas observadas. Essa etapa deve abordar todas as causas de falha citadas na literatura utilizada, e utilizar em consideração a importância das falhas atribuídas pelos respondentes durante as entrevistas.
- Características e limitações do trabalho em campo: Nessa seção, pretende-se descrever as condições em que o trabalho de campo foi realizado, apresentar as características da coleta de dados e as limitações enfrentadas para o encerramento das atividades em campo.

Por fim, os dados de todos os casos estudados podem ser analisados comparativamente, a fim de extrair uma conclusão consistente que possa contribuir para a consolidação do tema e alertar para perigos e situações que devem ser contornada para evitar o abandono das atividades.

3.5.5 Estrutura de relatório de estudo de caso

A estrutura dos relatórios de casos desse trabalho está orientada sob a forma analítica linear, com sequência de tópicos, incluindo as sessões listadas no capítulo 3.5.4, e finalizando com as conclusões e considerações particulares de cada caso.

3.5.6 Recursos necessários à realização da pesquisa

Para a realização do estudo, foram necessários os seguintes recursos:

- meios de comunicação com o possível entrevistado (telefone e e-mail);
- meios de locomoção para as reuniões preliminares e condução das entrevistas;
- fotocópias das questões de pesquisa;
- computador para realização do relatório;
- dispositivo para armazenamento de documentos coletados com o entrevistado;
- impressora.

4 PESQUISAS EM CAMPO E ANÁLISE DOS DADOS

Com o intuito de apresentar uma visão geral sobre o trabalho em campo realizado, facilitar a organização dos dados coletados, bem como efetuar uma análise individualizada de cada caso isoladamente, e uma posterior comparação das principais informações colhidas, esse capítulo será dividido em três partes. A primeira contém um resumo da pesquisa realizada; em seguida são apresentados, pormenorizadamente os três casos específicos de forma individualizada, e ao final, será realizada uma análise conjunta dos principais achados.

4.1 Introdução aos dados pesquisados em campo

A busca inicial pelos casos, a partir dos parâmetros definidos (Capítulo 3.3.3) se iniciou juntamente com o início da confecção do trabalho, no final do ano de 2010. Uma publicação apresentava um caso de sucesso de implantação de um sistema de informação que servia como base de funcionamento de um sistema de IC que, após uma investigação posterior, identificou-se que seu funcionamento tinha sido interrompido. Diversas tentativas foram feitas para entrar em contato com os autores e com a organização que mantinha o sistema, mas os poucos retornos que foram obtidos não permitiram a continuidade da pesquisa por determinação formal de seus dirigentes.

Os demais casos trazidos começaram a ser buscados a partir das táticas descritas no Capítulo 3.5.1, na segunda metade do ano de 2011, quando foram realizados os primeiros contatos para o início das entrevistas, a partir dos contatos profissionais do Pesquisador (Caso 2).

Diversas tentativas, junto a pessoas da rede de relacionamento do pesquisador, orientador, professores e indicações de colegas que possivelmente teriam conhecidos que trabalhavam com inteligência foram buscados. Um colega, que possui uma empresa que provê soluções tecnológicas de *business intelligence* disponibilizou contato com seus clientes que estavam iniciando suas atividades na área, mas sem qualquer correspondência ao perfil da pesquisa. Primeiramente por estarem ainda em fase de implantação da solução tecnológica, e mais importante, porque essa solução tecnológica não necessariamente estava dando suporte a uma atividade de inteligência.

Diversas tentativas de contato com profissionais que atuam na área foram realizados, em encontros, palestras, aulas, e através de postagens e participação do Pesquisador em fóruns de discussão profissional, em sua grande maioria através da rede social do Linked-In. Os fóruns da SCIP, IBRAMERC, IBC, IBIC e FICB foram cuidadosamente explorados a fim de captar possíveis contatos que pudessem levar a entrevistas pertinentes à pesquisa. Foram feitas postagens públicas para tentar captar algum caso que pudesse se enquadrar ao perfil do caso pesquisado. Muitas contribuições e ideias foram apresentadas, inclusive enaltecendo a relevância do tema pesquisado, mas sem indicações viáveis de possíveis casos.

Como o tema envolve um assunto delicado, a abordagem foi conduzida no tempo em que os entrevistados permitiam o acesso às informações, às vezes conseguidas depois de diversas e insistentes tentativas. O contato que propiciou as entrevistas que serviram de base para o Caso 1, já havia sido identificado desde o primeiro semestre de 2011, a partir da rede de relacionamento do Orientador, mas somente foi possível a efetiva abordagem em maio de 2012.

Como fruto das buscas com colegas e profissionais da área, em uma aula ocorrida em maio de 2012, foi disponibilizado o contato que permitiu a realização das entrevistas para o Caso 3, que além de representar um caso recentemente ocorrido, envolvendo diversas restrições para o profissional entrevistado, não foi possível a realização de entrevistas adicionais, conforme explicado em sua descrição, adiante.

No quadro 9, encontra-se um resumo do trabalho de prospecção e coleta de dados para os três casos estudados, e das características das entrevistas realizadas.

Casos	Caso 1: Empresa de commodities	Caso 2: Empresa de telecomunicações	Caso 3: Empresa de eletroeletrônicos
Abordagem inicial	Maio de 2012	Outubro de 2011	Junho de 2012
Origem do contato	Rede de relacionamento do Orientador	Rede de relacionamento do Pesquisador	Indicação de profissional da área.
Procedimento	Contato por <i>e-mail</i> , apresentação, entrevistas, identificação de outros entrevistados, solicitações de informações	Contato por telefone, apresentação, entrevista, solicitações de informações adicionais.	Contato por telefone, contato por <i>e-mail</i> , apresentação, entrevista, solicitações de informações adicionais.

	adicionais.		
Local dos entrevistados	São Paulo e interior de São Paulo.	Cuiabá, Campo Grande, Rio de Janeiro, Porto Alegre.	São Paulo.
Número de pessoas entrevistadas	3	6	1
Número de pessoas entrevistadas que permaneceram na empresa	2	1	0
Forma de entrevista	Pessoal e por telefone.	Por telefone e por e-mail.	Pessoal.
Tempo médio das entrevistas	1 hora e 45 minutos.	1 hora nas entrevistas por telefone.	4 horas.
Número de interações para obter informações adicionais	3	4	3
Cargos dos entrevistados	Gerente de Inteligência de Mercado, analista de IC e analista de estratégia.	Diretor da Filial, Gerente de Planejamento Comercial, analista de IC, Gerente de Mercado de Varejo, Gerente de Corporativo, Gerente de Mercado de Telefonia Pública.	Gestor das atividades de IC.
Tipo de relação com as atividades de IC	Responsável pelas atividades de IC.	<i>Steakholder</i> , responsável pelas atividades de IC e usuário das informações.	Responsável pelas atividades de IC.
Encerramento da coleta	Setembro de 2012.	Maior de 2012.	Agosto de 2012.
Motivo de encerramento da coleta	Solicitação dos entrevistados para encerrar o estudo na empresa.	Atingiu objetivos satisfatórios.	Ausência de contatos para novas entrevistas.
Exigência de Confidencialidade	Sim, para as pessoas e empresa.	Sim para as pessoas e parcial para a empresa.	Sim, para as pessoas e empresa.

Quadro 9 – Resumo das pesquisas em campo

4.2 Estudo de Caso 1 – Empresa de *Commodities*

4.2.1 Contextualização e características da empresa

Trata-se de uma empresa de grande porte, líder no mercado nacional, e com grande representatividade no exterior. Atua no fornecimento de produtos e serviços para os três setores da economia: cultivo e meio-ambiente, manufatura e prestação de serviços. A empresa

possui mais de um século de existência, mas somente teve a consolidação como empresa de atuação global no final da década de 1990, com a incorporação de diversas unidades produtivas isoladas, e um alinhamento de atuação coordenado e específico.

Atualmente possui mais de 10.000 empregados, e diversas unidades produtivas, em diversos estados da federação e países do mercosul. Como muitas dessas unidades de produção foram sendo adquiridas e incorporadas ao longo do tempo, trouxeram consigo características de gestão, tecnologias e até produtos distintos, que foram sendo adequados a uma linha de atuação corporativa mais consistente. Como resultado do processo de incorporação dessas unidades produtivas, muitas das características regionais específicas foram sendo gradativamente adaptadas para uma visão mais corporativa.

Os setores de atuação da organização, aglutinados para compor sua cadeia produtiva iniciam-se nas atividades de cultivo, extração, e gestão ambiental, passa por processos de manufatura desses insumos primários, gerando uma linha de produtos com uma baixa modificação, mas que já pode ter uma destinação de uso final; e uma segunda etapa de manufatura criando produtos com maior valor agregado, maior variabilidade e que servem para diversas finalidades, ai incluindo consumidores finais e a alimentação de novas etapas industriais como insumos de produtos mais complexos. Muitos desses produtos são comercializados no mercado nacional e internacional, podendo ser considerados *commodities*.

Para cada etapa básica dentro da cadeia produtiva, foi criada uma unidade de negócio que além de possuir características e linhas de atuação distintos, possuía tamanho, estruturas funcionais e unidades de operação próprias. Essas unidades de negócios possuem autonomia para conduzir estratégias próprias e desenvolver objetivos e metas para o alcance dos resultados. A responsabilidade dos diretores dessas unidades, além de um alinhamento geral com as diretrizes centrais da empresa, se dá ao nível do Conselho de Administração da organização.

Na unidade de negócio de cultivo, extração e gestão ambiental, o foco em questões de localização, fertilidade e produtividade do solo, gestão de plantio, extração sustentável, aproveitamento marginal dos subprodutos, logística de distribuição são item de maior consideração. E os produtos finais comercializados por essa unidade restringem-se a

commodities, classificados de acordo com gradações pré-estabelecidas de qualidade, e sujeito a preços internacionais.

A unidade de negócios que representa uma primeira linha de manufatura desses produtos primários cria insumos que são utilizados para duas finalidades: utilização em manufaturas subsequentes para a criação de produtos de maior grau de transformação dentro da organização; e venda para concorrentes no mercado nacional, ou exportação, produtos esses também considerados *commodities*, haja vista também sofrerem concorrência decorrente de importações.

Uma terceira unidade de negócios foi constituída para gerir um rol de produtos e atingir certos mercados de utilização, que demandam um maior nível de transformações, resultando em produtos com maior valor agregado. Esses produtos são destinados a consumidores finais, fornecidos especificamente para grandes clientes mediante projetos, ou fornecidos de forma quase acabado, para etapas de finalização, composição e customização realizada no consumidor final. Nessa unidade de negócios, a quantidade de produtos, finalidades de uso e possibilidade de emprego em outras etapas de produção torna o mercado extremamente pulverizado, diferenciando-se das unidades de negócio anteriores que trabalhavam com *commodities*. No ambiente competitivo dessa unidade de negócio, o número de concorrentes conhecidos no mercado nacional ultrapassava 70, tendo como clientes empresas dos mais diversos setores da economia.

Também são prestados serviços de consultoria, com atuação ampla em todas as etapas da cadeia produtiva na qual a empresa atua, desde questões de solo, plantio e extração, até desenvolvimento de produtos mais complexos junto ao cliente, criados a partir da utilização de insumos entregues pela última etapa de manufatura. Essas atividades eram geridas por especialistas presentes em todas as três unidades de negócio.

4.2.2 Estrutura organizacional e alocação das atividades de IC

A atividade de IC foi concebida como um projeto inicial, proposto por aquele que veio a ser o Gerente de Inteligência de Mercado, com abrangência para todas as unidades de negócio da organização, em 2003. Esse projeto visava criar um conjunto de atividades e desenvolver um sistema de informação para prover a organização de inteligência para subsidiar a tomada de

decisões. Essa inteligência seria consolidada a partir de informações que estavam desagregadas dentro da organização, juntamente com o desenvolvimento de uma visão de mercado mais apurada, baseada em dados estruturados, capazes de demonstrar oportunidades que os concorrentes não poderiam ver.

Inicialmente o projeto sugeria sua alocação abaixo da presidência, em um nível altamente estratégico, apto a fornecer subsídios para os diretores das unidades de negócio. Entretanto, alguns diretores, especificamente aqueles que trabalhavam com *commodities*, não apresentaram interesse no desenvolvimento do projeto, pois não sentiram a necessidade por novas informações e acreditavam que as decisões que eram tomadas já eram boas o suficiente, não havendo necessidade de desenvolvimento de atividades de IC. Essa percepção era baseada, em grande parte à grande experiência de mercado que esses diretores tinham e a confiança em seu pleno entendimento da situação competitiva.

Além disso, uma área de inteligência estratégica corporativa, no nível em que foi proposto inicialmente poderia influenciar o desempenho das unidades de negócios e ferir a autonomia estratégica que elas possuíam, além de interferir na alocação de poder estabelecida, conforme apontado por um dos entrevistados. Com base no desinteresse inicial de dois diretores, e utilizando o argumento da possível interferência em seu poder, foi dada a liberdade para que cada unidade de negócio optasse pelo desenvolvimento de sua própria área de inteligência.

Dessa forma, foi iniciado o projeto somente na unidade de negócios responsável por produtos de maior valor agregado que, em face da configuração de seu mercado e da visão adotada por seu diretor, necessitava de informações consistentes para a melhoria da tomada de decisões. Além disso, o Diretor dessa Unidade de Negócios tinha uma visão orientada para a rentabilização dos produtos, e não somente um aumento de vendas desordenado. Essa necessidade por informações compactuava com a visão da própria presidência da empresa, que estava alinhada com essa diretoria e encorajou o início do projeto.

A percepção coletada dos entrevistados não demonstrou uma intervenção, mesmo que política na alta administração, ou direta através de ações ou opiniões, originada pelas diretorias que não apoiavam a implantação das atividades de IC, que pudesse atrapalhar sua implantação.

O projeto teve início em 2003, e após desenho da equipe, movimentação de pessoal, alocação de espaço físico, aquisição de equipamentos, teve início o desenvolvimento de um sistema informatizado para trabalhar com questões de inteligência. Ultrapassada essa fase inicial, o projeto estava em funcionamento no início de 2004.

Os objetivos para as atividades de inteligência, estruturada e sob responsabilidade do Gerente de Inteligência de Mercado, era alinhado para o desenvolvimento e acompanhamento de ações táticas, que importassem em resultados de vendas mensuráveis. Ou seja, a meta principal e diária era dar suporte à equipe de vendas, composta por gerentes e vendedores, representado pelo aumento do número e volume de vendas, aumento de *market share*, aumento da penetração dos produtos no mercado, desenvolvimento de novos clientes, elaboração de projetos específicos para fornecimento, estudos de viabilidade para projetos específicos e readequação da rentabilidade dos produtos.

A linha de atuação comercial dessa unidade de negócio, um pouco diferente das demais, que trabalhavam com *commodities* era dirigida não somente a melhorar o desempenho numérico das vendas, como também aumentar a rentabilidade dos produtos oferecidos. Uma vez que eles possuíam maior valor agregado, e uma grande variedade disponível, poderiam ser melhor explorados em termos de aumento de valor, antecipando de algumas etapas produtivas, entregando produtos mais acabados ao cliente e fornecendo consultoria para melhorar a utilização dos produtos nos processos produtivos do cliente.

Além da orientação tática, que representava a atuação diária da Gerência de Inteligência de Mercado, envolvendo a equipe de vendas, havia uma orientação estratégica, que era desempenhada sob três formas: reporte de sinais antecipativos para o Diretor da Unidade de Negócios, que geralmente apontavam para o desenvolvimento de novas oportunidades de exploração de mercados; demandas pontuais originadas pelo próprio Diretor da Unidade de Negócio; e reuniões semestrais para revisão das estratégias de longo prazo (5 anos) da Unidade de Negócio.

Como a proximidade entre o Gerente de Inteligência de Mercado e o Diretor da Unidade de Negócios era grande, e o fluxo de comunicação era bem desenvolvido, as demandas operacionais, ações propostas, recomendações de atuação e acompanhamento das principais demandas eram sistematicamente reportadas. Isso criava uma condição de alinhamento de

entendimentos que facilitava a percepção desses sinais antecipativos, e amadurecia a visão de longo prazo que era revisada em um período mais espaçado de tempo.

Esse alinhamento com alta administração, aliado com a autonomia de aplicação das próprias decisões estratégicas dentro da Unidade de Negócio, deu legitimidade para o perfeito funcionamento dos processos de inteligência. Além disso, questões que importavam justificativas à Presidência ou projetos que demandavam investimentos aprovados pelo Conselho de Administração eram elaborados e conduzidos com facilidade. Esses itens estratégicos, e projetos específicos eram fruto de uma necessidade verificada, estudada e justificada através de números, para subsidiar as soluções adotadas. As relações de causalidade e de interdependência entre as ações propostas com resultados esperados já eram equacionadas nesses projetos, e em grande parte dos itens estratégicos definidos.

Entretanto, apesar do alinhamento e da facilidade de comunicação com os níveis hierárquicos superiores, o desempenho das atividades encontrou dificuldades culturais e diversas barreiras para a apresentação da inteligência acionável perante as gerências comerciais, e até com alguns vendedores. Essas barreiras consistiam na dificuldade de entendimento e de aceitação das sugestões de ação propostas, mesmo que muitas delas fossem acompanhadas de dados, previsões quantitativas e uma linha de raciocínio clara e linear.

Um exemplo que pode ilustrar essa situação, se deu em determinada ocasião em que o aumento de vendas de determinado produto, em uma região, não acompanhou o correspondente aumento de rentabilidade, pressionado por descontos que deveriam ser dados em função de concorrência local, e da pressão por custos em produção de baixo volume. Como o aumento de rentabilidade para o produto somente poderia ser visível com um aumento significativo no volume de produção, além das necessidades do cliente, a sugestão proposta foi a de não ofertar o produto, no estágio de manufatura em que vinha sendo oferecido, e tentar introduzir produtos com menor valor agregado, inclusive para os concorrentes locais, onde o aumento de volume nesse produto menos acabado justificaria o correspondente aumento de margem.

Se por um lado a situação, apesar de fundamentada e equacionada em termos de valor financeiro final para a organização, representava um ganho claro, ela feria o instinto natural do vendedor, que estava programado para buscar um maior crescimento do número de

vendas. Além disso, a situação criava trabalho adicional, como ter de justificar as mudanças do fornecimento perante o cliente, o qual já possuía certo grau de relacionamento, e buscar desenvolver clientes que antes eram seus principais concorrentes com os quais se mantinha certa hostilidade.

Uma das possíveis causas para essa barreira era o próprio medo psicológico de trabalhar com informações, principalmente partindo daqueles que desempenhavam suas atividades há mais tempo, e eram circunscritos a regiões geográficas as quais alegavam já ter pleno conhecimento. Além disso, as atividades de inteligência demandavam que os vendedores e gerentes fornecessem informações quantitativas e qualitativas, essa abrangendo suas percepções de potencial de mercado e até de relacionamento com clientes, o que criava um trabalho adicional que eles não estavam acostumados, nem dispostos a fazer.

Outra causa provável foi a ausência de um trabalho prévio de gestão de mudança, preparando os usuários de nível tático a ampliar sua visão de atuação profissional, e considerar a utilização de informações como balizadoras das atividades comerciais.

Um exemplo demonstrava a situação, conforme citado por um dos entrevistados, “existiam linhas de manufatura que permaneciam inalteradas para criar produtos que atendiam a pequenos clientes locais, só que o custo de ociosidade e deficiência dessas linhas era maior que o fornecimento do produto inacabado e o pagamento para que terceiros fizessem o acabamento de forma artesanal e entregassem ao cliente”.

Entretanto, essas resistências, apesar de geraram alguns conflitos em determinadas ocasiões, eram tratadas e solucionadas através de um comitê, criado para cada situação de impasse, no qual havia a mediação pessoal do Diretor da Unidade de Negócio.

4.2.3 Descrição e características operacionais das atividades de IC

Após o encerramento do período de implantação, a equipe era formada pelo Gerente de Inteligência de Mercado, subordinado diretamente do Diretor da Unidade de Negócio, e mais 5 analistas, que eram divididos por segmentos de mercado e por regiões de atuação. Toda a equipe era própria, com dedicação integral às atividades de inteligência, e com alocação física

definida e apropriada para o exercício das atividades. A área também tinha um orçamento próprio para a realização das atividades.

O próprio Diretor da Unidade de Negócios, além de *steakholder* era usuário de inteligência, que realizava demandas pontuais e era alimentado com informações estratégicas. Os gerentes comerciais e os vendedores, que alimentavam a área de inteligência com informações de mercado, recebiam relatórios sistemáticos sobre a evolução do mercado, sugestões de ação, acompanhamento da evolução das ações sugeridas e resultados de ações já implantadas.

As definições do foco de monitoramento, geralmente desenhadas para atender às demandas pontuais de inteligência estratégica do Diretor da Unidade de Negócio ou do fornecimento de inteligência tática para os gerentes comerciais e vendedores, ai incluindo as fontes de coleta, profundidade e tempo de análise, e cronograma para a realização das atividades era criado proposto pelo Gerente de Inteligência de Mercado, e sempre validado junto ao usuário, antes do início dos trabalhos.

Informações não demandas, de natureza operacional, que apresentavam oportunidades ou ameaças potenciais que eram detectadas durante outras atividades, eram aceitas, mas não de forma positiva e encorajadora. A mesma resistência cultural, e falta de habilidades de entendimento, apresentada na aceitação de algumas mudanças de visão e sugestões de ação, também eram vistas nessas ocasiões, mesmo tendo sido trazidas com conteúdo, embasamento em fatos e números, e com claro sequenciamento lógico.

Inteligência não demandada de natureza estratégia, conforme já comentado, era amplamente discutida com o Diretor da Unidade de Negócios, que participava do processo de entendimento, para uma posterior composição da agenda de revisão estratégica formal.

A coleta das informações era feita de forma sistemática, por meio da alimentação do sistema próprio com informações quantitativas de vendas, preços, capacidades de produção, ociosidade de manufatura, margens, com dados econômicos oficiais e projeções colhidas de empresas especializadas. Essas informações eram originadas, em sua grande maioria de sistemas internos da empresa, digitação de informações por parte de vendedores, e atualização de índices pela própria equipe de IC.

Outras informações necessárias para subsidiar requerimentos pontuais, eram buscadas em fontes públicas, como associações setoriais, empresas especializadas em divulgação de notícias, órgãos do governo. Quando eram requeridas informações mais específicas, eram contratadas empresas especializadas para a realização de pesquisas em campo, ou comprados relatórios de organismos especializados.

Os ambientes monitorados com maior frequência, haja vista a inclinação objetiva das atividades para a questão comercial era o mercadológico, seguido pelos concorrentes e a evolução da economia, segmentada pelos principais setores de atuação dos maiores clientes.

A análise das informações era feita, em sua grande maioria dentro do sistema criado especificamente para dar suporte às atividades de IC. Esse sistema foi desenvolvido sobre uma plataforma comercial de CRM (gestão de relacionamento com o cliente) de um grande desenvolvedor de sistemas. Embora a função específica de relacionamento com o cliente não estivesse sendo utilizada, existia a previsão de utilização conjunta, como um aperfeiçoamento do projeto. O sistema foi customizado, com o acréscimo de bases de dados específicas para armazenar e tratar dados internos de vendas e produção, dados econômicos e tabelas de projeções, estruturadas de forma a proporcionar análises combinadas de informações e demonstrar as oportunidades de mercado através de um módulo de relatórios baseado em sistemas de *Business Intelligence*.

O acompanhamento das vendas poderia ser observado em tempo real, no momento em que os vendedores faziam a alimentação com os dados em campo, ou registrava propostas e percepções colhidas durante a realização e visitas. Dessa forma, a equipe de IC tinha uma ferramenta que disponibilizava informações quantitativas e qualitativas, em um sistema centralizado e estruturado para a realização de análises. Conforme informado pelos entrevistados, as informações registradas nesse sistema representavam cerca de 90% das informações úteis e confiáveis necessárias para a realização das análises.

O sistema também fazia o registro, armazenava informações das análises feitas e propiciava o acompanhamento e controle das ações sugeridas, visando configurar sua efetividade em números de vendas ou rentabilidade.

Quando alguma análise era mais qualitativa, ou a investigação não demandava dados presente no sistema, a equipe realizava a coleta de forma manual, fazia a análise, e registrava o evento no sistema, tanto para subsidiar futuras investigações sobre o mesmo assunto, quanto para compor indicadores internos de produtividade e demandas sobre a área.

Conforme já comentado anteriormente, a equipe era dividida por segmentos de mercado e áreas de atuação, o que garantia que demandas e informações similares fossem analisadas pelo mesmo profissional, facilitando identificar se algum assunto estava se tornando emergente, ou uma informação inesperada surgia. Embora precário e informal, esse sistema de alerta antecipativo supria as necessidades da organização e evitava o surgimento de movimentos inesperados dos concorrentes ou a perda de oportunidades de mercado.

Havia algumas atividades de criação coletiva de sentido, entre os membros da equipe de IC, de forma esporádica, dependendo da demanda e da necessidade de entendimento sobre algum assunto emergente.

A entrega da informação era feita sob a forma de relatórios, uma vez que todos os registros estavam armazenados no sistema e, quando demandado o fornecimento de informações complementares ou maiores explicações, eram realizadas reuniões com os usuários. Principalmente para os usuários que apresentavam maior resistência, conforme já comentado, eram realizadas reuniões para acompanhamento de resultados positivos, decorrentes de sugestões efetuadas, e demonstrado com números, a importância de trabalhos realizados em equipe, valorizando o comprometimento desses profissionais.

O ciclo de inteligência era visível na realização das atividades e constava em procedimento escrito, o qual descrevia as etapas e as características da inteligência a ser entregue. Além disso, o acompanhamento posterior dos resultados efetivos decorrentes das sugestões dadas fazia parte das metas da equipe, que era avaliada, além da quantidade de atividades de análises entregues, pelo cumprimento de prazos e pelo acréscimo verificado em vendas e faturamento, decorrente das sugestões de ação e acompanhamento de suas implantações.

Conforme modelo de Daft e Weick (1984) (Capítulo 2.1.4 – Figura 5), a visão comercial da unidade de negócio atuava de acordo com a “visão descobridora”, com uma postura ativa na busca de informações em um ambiente que era entendido como analisável. Grande parte dos

dados eram coletados de sistemas internos, as informações eram estruturadas e criticadas através de análises de combinação com dados mercadológicos, e as decisões eram analíticas e fundamentadas.

4.2.4 Classificação das atividades de IC segundo modelo de Wright-Pickton

A estrutura das atividades de IC nessa organização estava contextualizada, a partir do modelo de Wright-Pickton (Capítulo 2.1.6.1 – Figura 6), na seguinte situação (Figura 12):

Figura 12 – Contextualização das atividades de IC – Empresa de *commodities*

FONTE: Elaborado pelo autor com base no modelo de Wright *et al.* (2009).

Tendo em vista a receptividade e os desdobramentos verificados em decorrência da não aceitação do projeto inicial para implantação das atividades, alocando-o para uso de uma única Unidade de Negócio, verifica-se uma “atitude operacional” da organização pela prática da IC. Muito embora algumas decisões estratégicas e de investimento tenham sido tomadas com fundamento no resultado das análises de inteligência, não havia uma intenção de ampliação de utilização para toda a organização, tampouco o desenvolvimento de respostas corporativas previamente estabelecidas para a movimentação dos concorrentes ou ataque a mercados de forma integrada.

As atividades de coleta, embora estivessem em um estágio de obtenções de fontes externas públicas, acreditava-se que eram suficientes para o desenvolvimento das atividades. Entretanto, o desenvolvimento de um sistema próprio, com captação de informações internas e de mercado captadas em tempo real por diversos vendedores formaram um quadro de “coleta de procura”, no sentido de buscar informações de qualidade no local em que fossem mais convenientes: junto aos clientes.

A utilização da inteligência produzida era em parte “tática”, já que atendida a demandas específicas e tentativas de exploração eficaz do mercado, com sugestões a acompanhamentos de resultados, mas também possuía uma porção “estratégica” com a participação na revisão periódica de objetivos de longo prazo e a elaboração de projetos especiais e de investimento que demandavam uma sustentação perante a Presidência e o Conselho de Administração. Entretanto, a configuração plena de “utilização estratégica” nos termos descritos na literatura estava muito distante, já que não havia integração entre todas as unidades de negócios da organização, e a cultura de informação, proporcionada pelo compartilhamento e discussão técnica de problemas ainda era incipiente.

Quanto ao ultimo quesito de classificação, a organização possuía uma “localização definida” das atividades de IC, com uma equipe própria, designada em tempo integral para as atividades, orçamento definido, metas estabelecidas e acompanhadas.

Com base na classificação geral, conforme modelo de Wright-Pickton, a organização pode ser enquadrada como possuidora de grau de desenvolvimento intermediário, uma vez que ainda faltava alcançar a plenitude de um patamar estratégico envolvendo toda a empresa, ultrapassar barreiras culturais que ainda se manifestavam e encerrar a última etapa de implantação do projeto, com a ativação no módulo de CRM (gestão de relacionamento de clientes) trabalhando em conjunto com o sistema de BI.

4.2.5 Histórico do abandono ou redução das atividades

Após decorridos 3 anos de funcionamento pleno das atividades, houve uma mudança na alta administração da organização, tendo sido afastado o Presidente e o Diretor na Unidade de Negócio que mantinha a equipe de IC. Essa alteração em pessoas chave da organização

ocorreu no início de 2007. Com uma nova presidência e a designação de um novo Diretor para a Unidade de Negócio, algumas mudanças na condução estratégica foram observadas e gradualmente a orientação de condução das atividades começou a ser alterada.

A nova ordem assumida era a de buscar resultados com aumento de vendas, sem análise de rentabilidade ou utilização de informação. Acreditava-se que o mercado estivesse bem dominado e a busca por informações que subsidiassem as atividades passou a ficar em segundo plano.

Embora com a alteração na visão estratégica, a área ainda continuou com as atividades, cada vez mais voltadas para dar suporte à equipe de vendas, sem atividades mais intensivas de inteligência. O próprio Diretor da Unidade de Negócios não tinha grande receptividade às atividades de inteligência, muito embora tenha sido incitado a participar e se envolver por parte do Gerente de Inteligência de Mercado. A estratégia global da Unidade de Negócios deixou de ser revisada, e a força motriz para sustentar o crescimento era tão e exclusivamente a força de vendas.

Com a subutilização da área de inteligência, o Gerente de Inteligência de Mercado acabou se afastando da organização por iniciativa própria, em período concomitante com a retirada do Diretor da Unidade de Negócios, no final de 2007. Conforme apontado na entrevista, “o perfil de atuação da organização não era mais condizente às atividades que ele desempenhava, e passou a ser conflitante o desempenho de suas atividades, voltadas à informação, naquela nova situação, por isso foi optado o desligamento da empresa”.

A equipe de IC, agora sem um representante formal, foi recepcionada por um novo Diretor da Unidade de Negócios com um perfil ainda mais orientado a vendas, e que permanece na organização até a atualidade. Conforme comentado por um dos entrevistados, “...era um ‘vendedorzão’ que acabou chegando a diretor”. Em reunião geral com a equipe comercial, onde esteve presente a equipe de IC, o Diretor afirmou categoricamente: “Não acredito em resultados trazidos por uma área de inteligência, e não apoio atividades de inteligência”.

A equipe foi desmobilizada em 2008, com a demissão de 3 integrantes e a utilização dos 2 outros em outras áreas comerciais da organização. Hoje apenas uma pessoa dessa equipe

ainda continua na empresa. O sistema foi desativado e ninguém se prontificou a mantê-lo, ou utilizá-lo de forma precária. Tampouco foi ativada a funcionalidade de CRM.

O perfil desse último Diretor da Unidade de Negócio é bem próximo dos outros diretores das outras Unidades: um profissional com muita experiência no mercado, e que assume uma postura de que possui informações suficientes e conhecimento aprofundado do mercado para desenvolver uma atividade comercial promissora, sem auxílio de informações. Conforme percepção dos entrevistados, ele possui uma visão de curto prazo, mas que manteve seu desempenho auxiliado pela força de vendas e condições pouco mutáveis do mercado.

Importante ressaltar que a cultura da organização era composta de pessoas que não estavam preparadas, nem tinham conhecimento suficientes para trabalhar com informações. Com a mudança estratégica visando rentabilizar as vendas e direcionar a empresa para o mercado, foi necessária uma equipe de inteligência, para promover a alimentação com informações úteis. Enquanto a empresa permaneceu com uma atividade de inteligência ativa, algumas mudanças nessa cultura foram observadas, mas não a ponto de provocar uma transformação de atitude.

Ao retornar ao velho paradigma estratégico, de atuação massiva da força de vendas, as pessoas que antes eram resistentes, voltaram a sua zona de conforto, e aquelas que experimentaram a utilização de inteligência se viram obrigados a retroceder, mas para um campo que também já foi experimentado, não impactando sobremaneira a aceitação dessa nova estratégia.

Conforme opinião dos entrevistados, a mudança cultural que foi introduzida com a utilização de inteligência para a atuação em vendas, visando rentabilizar os produtos, não foi acompanhada de uma prévia gestão de mudança, com treinamentos e incentivos visando uma melhor atuação profissional com base em informação. Embora a atividade de IC promovesse alguma mudança, mais baseada em conflitos com o *status quo* e o entendimento pessoal baseado em percepção individual, essa mudança não foi profunda e significativa a ponto de criar uma necessidade organizacional por informações.

Como todos os entrevistados que participaram do projeto possuíam um mesmo alinhamento profissional, naturalmente a opinião expressada defendia e pregava a utilização da informação. Conforme expressado por um dos entrevistados, “a empresa mergulhou em uma

miopia gerencial, buscando resultados de curto prazo para satisfazer os acionistas, e se esquecendo da sobrevivência no futuro.”

Atualmente, a organização acabou de passar por outra mudança na alta direção, assumindo um presidente que possui uma visão de mercado, e depende de informações para reduzir riscos decisórios de longo prazo. Sua primeira ação foi mobilizar uma equipe de gestão estratégica, sob sua subordinação direta, para a busca e tratamento dessas informações. Essa equipe, embora não tenha ainda a mesma estrutura e definições que possuía a equipe de inteligência desmobilizada, possui aspirações para tal.

4.2.6 Análise dos fatores de abandono

O histórico de acontecimentos apresentado aponta para uma clara mudança de posicionamento estratégico, com mudança de perfil profissional da alta direção, refletindo diretamente na decisão de encerramento das atividades de IC. Aliado ao fato de que a experiência com a gestão de inteligência foi curta (3 anos em sua plenitude) e implantada sem uma prévia gestão de mudança de cultura organizacional, não provocou uma mudança organizacional duradoura, embora tenha sido estruturada para tal.

A partir dos fatores de abandono trazidos na literatura, verifica-se a predominância de fatores citados como de implantação (Quadro 6), que apesar de terem sido bem administrados durante a implantação efetiva do projeto, não encontraram alinhamento com a mudança de postura estratégica ocorrida. Por outro lado, os fatores operacionais citados (Quadro 7) pouco contribuíram para a decisão da abando, uma vez que o projeto possuía grande maturidade e estava em perfeito funcionamento. Adiante, nos quadros 10 e 11, são feitas as análises desses fatores, e classificados por ordem de importância.

Na primeira coluna, foi atribuída uma importância segundo o seguinte critério: “Alta” para aqueles fatores que decisivamente contribuíram para o abandono das atividades; “Média” para os fatores que tiveram contribuição secundária, mas que se fossem verificados isoladamente, causariam dificuldades urgentes a serem solucionadas; “Baixa” para fatores que tiveram sua contribuição no abandono, no sentido de não terem sido observados como requisitos para uma implantação ou operação eficaz; e “Não identificada”, para fatores que não estiveram

presentes como causa do abandono, ou que foram ultrapassados durante a implantação ou operação. Na segunda coluna encontra-se o código dos fatores descritos na literatura (Quadro 6 e 7).

Importância Percebida	Código Quadro 6	Análise dos fatores de implantação como contribuintes à decisão de abandono das atividades de IC
Alta	FI-1	No momento da implantação do projeto que criou as atividades de IC, havia uma perfeita sintonia entre as necessidades da Unidade de Negócios, e os resultados que poderiam ser entregues. Havia também o suporte formal da alta administração durante a implantação e operação das atividades. Com a mudança na alta direção, e a alteração na visão estratégica da Unidade de Negócios, esse suporte foi imediatamente quebrado, levando a equipe de IC a sobreviver, durante um período de um ano, sem o comprometimento da alta administração com a continuidade das atividades. Após uma segunda mudança na alta direção, aí com uma visão totalmente avessa aos benefícios que as atividades traziam, e contrária à própria existência da equipe, o abandono foi concretizado. A ausência do suporte e comprometimento da alta administração foi a causa direta desse abandono.
Alta	FI-8	Outra causa do abandono, essa não ligada diretamente ao fato envolvendo a decisão final do abandono, tem relação à gestão inadequada da mudança. Uma vez que a estratégia da Unidade de Negócio, e da própria organização, era a de conduzir a empresa para uma visão de mercado, esforços adicionais deveriam ter sido feitos, ao longo de todo o tempo em que as atividades de IC foram implantadas, e mais ainda para minimizar as resistências apresentadas durante sua operação, no sentido de também transformar a cultura organizacional para trabalhar com informação. Essa gestão de mudança deveria incluir alterações fundamentais na forma de agir dos indivíduos, no sentido de melhorar o compartilhamento de informações, desenvolver um senso de cooperação com o resultado maior da organização, criar o hábito de tomar decisões com base em informações reais, calculadas e suportadas por dados concretos, e não permitir a subsistência de posturas individualistas e justificáveis somente pela experiência adquirida no passado.
Alta	FI-14	Durante a mudança de estratégia organizacional, depois de decorridos três anos de pleno funcionamento das atividades de IC, o novo Diretor da Unidade de Negócios não teve participação ativa na condução dessas atividades. Mesmo que a equipe tenha feito diversas tentativas, a receptividade não foi nem próximo da esperada, levando à desmotivação geral, tanto é que o próprio Gerente de Inteligência de Mercado abandonou a equipe e a organização. Além da desmotivação, esse distanciamento reduziu a legitimidade da equipe perante os usuários das informações, de modo que as dissidências que antes eram contidas, passaram a trabalhar contra a continuidade das atividades. Com a posse do último Diretor da Unidade de Negócios, contrário à existência de inteligência para suportar suas decisões e ainda observando as vozes dos usuários dissidentes, a decisão pela eliminação da equipe foi natural.
Alta	FI-16	A cultura instalada na organização também foi fator crucial para o resultado verificado de abandono das atividades. Como a organização possuía uma clara orientação por resultados, sejam eles baseados na

		rentabilização dos mercados, ou na venda massiva, a opção pelos resultados com menor esforço é sempre a de maior preferência. Ou seja, a implantação das atividades de IC, embora trouxesse um potencial ganho no longo prazo, se adequando às necessidades de mudança e aumentando o valor dos produtos comercializados, também gerava um maior trabalho, tanto da equipe de vendas em fornecer informações, quanto na implantação das sugestões. E essa postura foi seguida enquanto a estratégia definia essa linha de conduta, apesar das resistências. Uma vez que a cultura não foi completamente mudada, quando a estratégia retornou para a situação anterior à própria implantação das atividades de IC, todos se sentiram legitimados a seguir a orientação de venda massiva, sem se preocupar em colocar produtos mais rentáveis para os mercados certos.
Alta	FI-22	Na mesma linha descrita nos fatores acima, quando a estratégia da Unidade de Negócios retornou para uma orientação de aumento de volume de vendas, sem a utilização da inteligência produzida, as próprias ideias e sugestões que estavam sendo geradas não mantinham pertinência com a conduta que era defendida pela alta administração. O ideal de funcionar a partir de inteligência de mercado gerada passou a ser contrária à orientação de vender mais a partir do crescimento bruto de vendas e de <i>market share</i> .
Média	FI-13	Uma das dificuldades apresentadas na operacionalização das atividades, foi conseguir a adesão dos usuários de nível tático, representado pelos gerentes comerciais e pelos vendedores. Isso porque as atividades de inteligência demandavam um esforço adicional desses profissionais, e os resultados nem sempre atendiam a suas expectativas pessoais de atuação ou de visão de mercado. Parte dessa dificuldade foi decorrente de uma resistência cultural de trabalho com informação, instalada em toda a organização, mas também a uma gestão insuficiente de sensibilização e convencimento dos usuários. Inclusive, conforme percepção dos entrevistados, faltaram treinamentos para preparar os usuários para desempenhar as atividades com base em informações.
Média	FI-18	Aa pressões políticas foram observadas desde o início do projeto, quando a Presidência cedeu espaço para que a implantação das atividades pudesse ser feita dentro de uma única Unidade de Negócio, e não abrangendo toda a organização. E ainda, durante o desempenho das atividades, as resistências oferecidas foram as que mais apoiaram as novas administrações seguintes, minando a legitimidade das atividades de inteligência, e dificultando sua continuidade na Unidade de Negócio.
Baixa	FI-20	Durante a implantação do projeto e até mesmo no desempenho das atividades, a equipe de IC tinha o apoio da alta administração (Presidência e Diretor da Unidade de Negócio), fazendo com que as resistências apresentadas fossem subjulgadas pela atuação do Diretor da Unidade de Negócios. Entretanto, a ausência de testes de receptividade, ou até de adequação gradual para o modelo de trabalho com informação, que poderiam ter sido realizados durante a fase de implantação, não o foram, criando a oportunidade para o surgimento e manutenção dessas resistências.
Não identificada	FI-2	Os escopos para a implantação das atividades de IC foram definidos desde o início, apresentando a necessidade de implantação da equipe, os valores envolvidos, os resultados esperados, as formas e critérios para medição desses resultados. Todas essas variáveis foram documentadas no projeto inicial e acompanhadas na sua implantação. Com as atividades em pleno funcionamento, os resultados em termos de <i>performance</i> da equipe

		de IC eram medidos e acompanhados pelo Diretor da Unidade de Negócios.
Não identificada	FI-3	O gerente do projeto liderou de forma eficaz toda a implantação, desde a apresentação da proposta inicial para a Presidência até o início das atividades. A postura apresentada sempre foi proativa, inclusive enfrentando as reações culturais para a implantação dessa cultura de informação, verificada de forma mais contundente durante a fase de operação das atividades.
Não identificada	FI-4	Todas as etapas do projeto de implantação foram acompanhadas e bem executadas, com supervisão direta daquele que posteriormente chefiou a equipe de IC. Os prazos de implantação foram cumpridos conforme proposta inicial, sem a presença de atrasos.
Não identificada	FI-5	O comprometimento de todos os envolvidos nas atividades foi integral, desde a concepção do projeto de implantação, desenvolvimento do sistema de informação, e condução das atividades.
Não identificada	FI-6	Não houve problemas de comunicação durante o desempenho das atividades de IC. Mesmo quando houve a mudança de postura organizacional, que não valorizava a utilização de inteligência, tentativas para justificar a continuidade das atividades foram feitas, mas dado o descompasso entre os objetivos estratégicos, a argumentação não foi aceita.
Não identificada	FI-7	O projeto estava totalmente especificado, e com as definições alinhadas à estratégia da Unidade de Negócio. Os papéis e responsabilidades foram definidos desde o início e permaneceram imutáveis até a opção pelo abandono das atividades, quando a finalidade das atividades não mais se enquadrava na nova estratégia definida.
Não identificada	FI-9	O projeto estava definido e planejado desde a proposta inicial feita para a Presidência. Possuía a descrição do caso bem conceituada e alinhada à estratégia da Unidade de Negócios, e às necessidades de resultados financeiros propostos. Os riscos foram calculados, inclusive para o investimento no desenvolvimento do sistema de informação. A visão sobre toda a existência das atividades de IC era clara e conhecida desde a concepção do projeto.
Não identificada	FI-10	A equipe responsável pela implantação do projeto, bem como pela continuidade das atividades possuía conhecimentos e habilidades suficientes para a missão, tanto que teve seu trabalho desenvolvido por mais de três anos em sua plenitude.
Não identificada	FI-11	Os recursos, desde o início da implantação, bem como para a manutenção das atividades foram dimensionados e utilizados de forma racional e planejada. Inclusive, fazia parte das obrigações da equipe de IC, demonstrar que as atividades traziam resultados financeiros diretos para a Unidade de Negócio, fruto das sugestões dadas e acompanhadas na sua eficácia.
Não identificada	FI-12	Embora houvesse o auxílio do sistema de informação implantado para a realização das atividades, o projeto inicial foi dimensionado para a utilização de analistas para produção da inteligência, e o envolvimento da equipe de vendas para o fornecimento de diversos dados de mercado. Não houve uma dependência demasiada da tecnologia.
Não identificada	FI-15	Os especialistas envolvidos estavam corretamente dimensionados, não havendo ocupação demasiada, nem demandas que excedessem a capacidade de análise instalada.
Não identificada	FI-17	O projeto foi corretamente estimado em termos de complexidade, inclusive com a definição dos requisitos e recursos necessários. Os fornecedores, sobretudo para o desenvolvimento do sistema de

		informação que dava suporte às atividades foi perfeitamente escolhido. Não foram demandadas customizações em excesso tanto que o sistema ainda possuía um módulo que não foi implantado, mas que já estava adequado às atividades comerciais.
Não identificada	FI-19	Não houve divisão do local de desenvolvimento, tendo sido circunscrito a uma única equipe, em uma Unidade de Negócio determinada.
Não identificada	FI-21	As mudanças propostas pelo Diretor da Unidade de Negócios, com a adição de uma visão de mercado, buscando rentabilizar os produtos, a qual embasou a decisão por criar uma área de inteligência, trouxe também a necessidade de medição desses benefícios, tanto para acompanhar a evolução dessa busca pela rentabilidade, quanto para justificar a existência das atividades.
Não identificada	FI-23	Não pode ser identificada a influência do número de unidades organizacionais envolvidas, já que as atividades estavam circunscritas a uma Unidade de Negócio e atendia aos interesses comerciais específicos.
Não identificada	FI-24	Os requerimentos utilizados para a implantação do projeto de implantação da área era totalmente mutável, dependendo das necessidades e dos ajustes pactuados com o Diretor da Unidade de Negócio. Os parâmetros operacionais também possuíam sua maleabilidade para adequação às necessidades. Quando houve a saída do Diretor da Unidade de Negócio que patrocinava a atividade, a área esteve disposta a se adequar a nova realidade, tanto é que o fez por um ano.

Quadro 10 – Análise dos fatores de implantação – Empresa de *commodities*

Importância Percebida	Código Quadro 7	Análise dos fatores de operação como contribuintes à decisão de abandono das atividades de IC
Média	FO-2	Apesar dos esforços que a equipe de IC desempenhou para motivar os colaboradores a participar da gestão de informação, compartilhando percepções com essas fontes internas e reduzindo a resistência na ampla discussão das sugestões de ações propostas, esses esforços não foram suficientes. Não há que se discutir quem seria o responsável pelo desenvolvimento dessa cultura de informação, nem se isso deveria ser tratado antes do início do projeto. O fato é que, decorridos quatro anos de funcionamento das atividades, a resistência ainda permanecia, e a equipe não foi capaz de solucioná-la de forma definitiva, de modo que a decisão do novo Diretor da Unidade de Negócios, ao retornar para o estilo de vendas sem o uso de informação, foi naturalmente aceito sem muitas discordâncias. E ainda, uma vez sentindo-se seguros de que a realização das atividades trazia resultados para a Unidade de Negócio, não houve intenção de divulgar ou disseminar a forma de atuação para as demais unidades de negócio, transformando o projeto em algo corporativo.
Baixa	FO-1	O êxito das atividades era compartilhado com os responsáveis envolvidos, tanto na gratidão pelo fornecimento das informações, como no acompanhamento dos resultados e vendas esperados. Entretanto essa liderança por reconhecimento não foi alcançado em sua plenitude, tanto é que as resistências perduravam, e a busca pela legitimidade perante o Diretor da Unidade de Negócios era feita sempre que haviam conflitos e impasses para a implantação das sugestões.

Baixa	FO-12	Novamente, o envolvimento dos colaboradores da organização deveriam ter sido melhor conduzido, a fim de que a prática do uso de informação, se tornasse naturalmente aceito por toda a organização. Essa sensibilização tinha suas limitações somente no sentido de facilitar o entendimento das sugestões propostas, acompanhar os resultados e reportar os ganhos alcançados para o Diretor da Unidade de Negócios.
Não identificada	FO-3	Havia um Gerente de Inteligência de Mercado formalmente nomeado e responsável pela condução das atividades, definição dos recursos que seriam alocados, e responsável por criar um clima de compartilhamento e envolvimento tanto entre os membros da equipe quanto entre as fontes de informação e os usuários.
Não identificada	FO-4	Houve a participação dos envolvidos (usuários, equipe e <i>steakholder</i>) desde o início do projeto, e seguindo pelo desenvolvimento do sistema de informação criado. Entretanto, foram assimiladas as contribuições daqueles que demonstraram interesses, naturalmente não sendo integralmente envolvidos os dissidentes, que posteriormente viriam a oferecer resistências.
Não identificada	FO-5	As atividades foram iniciadas de forma pequena. Partiu-se de um projeto inicial, que gradativamente foi sendo desenvolvido ao longo de um ano, para então ter início a sua fase de operação.
Não identificada	FO-6	As atividades de IC tinham um estreito relacionamento com atividades de desenvolvimento de projetos especiais para atingir mercados, ou criar diferenciações exclusivas para determinados clientes. Isso demonstrava a tendência a inovar, sobretudo para atingir os objetivos finais de rentabilizar os mercados em que atuava e conseguir ampliar sua atuação em outros mercados.
Não identificada	FO-7	Como havia uma delimitação para a realização das atividades, circunscrita ao âmbito comercial, o maior relacionamento era com colaboradores dessas áreas, reduzindo o impacto das relações transversais entre os membros da equipe e membros de outras áreas da organização.
Não identificada	FO-8	Havia uma clara cultura de aprendizagem, tanto individual quanto coletiva entre os membros da equipe. A iniciar pela segmentação dos membros da equipe em mercados e regiões geográficas, criava uma especialização das atividades. Em seguida, sempre que necessário existiam reuniões para o nivelamento de conhecimento e detecção de algum assunto emergente.
Não identificada	FO-9	As atividades de IC eram estruturadas e organizadas. Existiam procedimentos para a realização de atividades rotineiras, e para balizamento na condução das atividades mais específicas. As solicitações e resultados eram registrados e acompanhados no sistema desenvolvido para auxiliar a equipe, servindo como base para grande parte da informação necessária.
Não identificada	FO-10	Um dos resultados visíveis das atividades era demonstrar para os gerentes comerciais e vendedores que a utilização de informações para embasamento de decisões traziam resultados concretos, diferentemente das decisões que vinham sendo tomadas com base apenas na percepção do mercado. As atividades de IC também contribuíam para o desenvolvimento de uma visão mais clara e atualizada da estratégia de longo prazo, participando ativamente do seu desenho.
Não identificada	FO-11	O uso da tecnologia de informação foi especialmente empregado com o desenvolvimento de um sistema específico para atender às necessidades de tratamento de dados quantitativos, registro das atividades, desenvolvimento de relatórios e ainda previa uma integração com informações qualitativas mais atualizadas, quando o módulo de CRM fosse colocado em funcionamento.
Não identificada	FO-13	As interações transversais, sobretudo para a entrega de informações, sugestões de ação e acompanhamento dessas sugestões estavam bem

		dimensionadas, apesar dos focos de resistência observados. A equipe de IC, mesmo possuindo informações comparativas de desempenho, que poderiam ser utilizadas para fins políticos ou de ameaça a certas pessoas, não possuíam esse tipo de orientação.
Não identificada	FO14	A estratégia que estava sendo defendida à época, de rentabilização dos produtos e direcionamento da empresa para atender ao mercado, foi seguida pela equipe de IC, mesmo que isso tenha trazido atritos e dificuldades para aceitação. Essa condição foi identificada, e tratada com o apoio do Diretor da Unidade de Negócio, e se tornou, desde o início das atividades, o desafio principal da equipe.
Não identificada	FO-15	A formação da equipe estava adequada às necessidades, os quais possuíam entendimentos aprofundados sobre os segmentos e regiões nas quais faziam as análises.

Quadro 11 – Análise dos fatores de operação – Empresa de *commodities*

4.2.7 Características e limitações do trabalho em campo

O estudo desse caso apresentou grandes dificuldades, uma vez que a expectativa inicial era extremamente positiva, haja vista a nova orientação do novo Presidente. Entretanto a diretoria da Unidade de Negócio que ainda está em atividade, foi aquela que se declarou contrária às atividades de inteligência, e assim permanece pelos últimos 4 anos.

Embora a receptividade pelo assunto e o interesse tenha sido animador, as mudanças internas ainda não ocorreram, de forma que mesmo tendo sido mudada a orientação para mercado e iniciado o estabelecimento de uma área de gestão estratégica, as resistência políticas e a condução das atividades não permitiram abertura para tratamento do assunto.

Dessa forma, as entrevistas foram conduzidas com um dos colaboradores da equipe de IC, que ainda está na organização, mas alocado em outra área, com o Gerente de Inteligência de Mercado, que assumiu uma posição em outra empresa, e com um representante da nova área de gestão estratégica.

Obviamente, cabe registrar as limitações do trabalho, tendendo a uma visão extremamente positiva da área implantada, mas que, até certo ponto resguarda sustentação em notícias públicas da época, principalmente as que registraram a implantação do sistema de BI como um dos maiores casos de sucesso do desenvolvedor de sistemas. Além disso, a formatação e estruturação da área tem sido apresentada de forma pública pelo Gerente de Inteligência de

Mercado à época, como um caso de sucesso operacional, servindo como modelo para orientação de novas implantações.

A identidade de todos os entrevistados e a menção de qualquer características da empresa, mesmo que identifique o ramo de atividade foi terminantemente proibida, visando evitar prejuízo para aqueles que ainda permanecem na empresa.

Contatos com os demais colaboradores da organização à época não foram repassados, fruto do imediato encerramento das conversações envolvendo o assunto, novamente decorrente das políticas internas da empresa e evitando prejudicar aqueles ainda trabalham lá.

4.3 Estudo de Caso 2 – Empresa de Telecomunicações

4.3.1 Contextualização e características da empresa

A empresa pesquisada, era uma concessionária para prestação de serviços de telefonia fixa, criada a partir de um consórcio que disputou a concorrência das áreas geográficas de concessões, previstas no Plano Geral de Outorgas (Decreto 2.534/1998), durante a privatização do sistema telefônico, e adquirida em 2009 por outro grande grupo de telecomunicações do país.

No contexto anterior à privatização (1998), o serviço telefônico era predominantemente fixo, com serviços de dados prestados somente para clientes corporativos e governo, e o início da telefonia celular prestado ainda com tecnologia analógica. Os prestadores eram empresas públicas: empresas municipais e estaduais prestavam os serviços de telefonia fixa dentro da área de abrangência, e iniciavam a implantação da telefonia celular em grandes concentrações urbanas, sobretudo as capitais dos estados; e empresas da esfera federal, responsabilizavam-se pela implantação de sistema de transmissão de dados entre os estados, sistema de transmissão de dados por satélites, e transmissão de dados por fibras óticas submarinas destinadas a outros continentes.

Nessa condição, o serviço de acesso à telefonia fixa era extremamente caro, chegando a custar até R\$ 10.000,00, e sua comercialização era feita a partir das ampliações que eram realizadas,

o que gerava uma enorme fila de espera pela demanda reprimida. Regras de qualidade do serviço não eram padronizadas e grande parte do sistema era analógico.

O modelo previsto para a privatização foi concebido para substituir o que antes era um direito de uso de um terminal telefônico, restrito aos detentores de ações das companhias telefônicas, para um serviço amplamente disponível a qualquer consumidor. Regras de qualidade foram implantadas, e obrigações de universalização de acesso à telefonia fixa foram estipuladas nos contratos de concessão. A geografia das empresas públicas prestadoras em cada estado, ou município, as chamadas “teles”, foi arranjada em regiões de concessão, garantindo aos vencedores do leilão de privatização, um inicial monopólio, e um novo regime de competição com as chamadas empresas “espelho”.

Nesse regime de competição, as concessionárias teriam obrigações de qualidade e de universalização, mas estaria restrita a aplicação de tarifas máximas, estipuladas em contrato, e reajustadas de acordo com índices de inflação; e as empresas “espelho”, teriam um contrato de autorização, com as mesmas regras de qualidade, mas sem as obrigações de universalização, podendo praticar preços públicos e escolhendo os locais para implantação de sua rede, de acordo com sua estratégia organizacional.

Pouco tempo após a privatização, dados os elevados investimentos realizados, o terminal telefônico fixo custava menos de R\$ 40,00, e a disponibilidade para acesso era inferior a 30 dias. Mais de 99% da rede de telecomunicações se tornou digital, e os serviços de acesso a dados se popularizou. Com os posteriores leilões de faixas de frequência para prestação de serviços móveis, praticamente todo o país tinha quatro prestadoras distintas para sua escolha como operadora de telefonia celular, pelo menos duas operadoras fixas, e diversas prestadoras de serviços de dados.

A empresa estudada foi criada em 1998, como concessionária do Serviço Telefônico Fixo Comutado para a região II, a partir da união de prestadoras públicas estaduais, englobando os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Distrito Federal, Tocantins, Rondônia e Acre. Juntamente com a prestação do serviço de telefonia fixa, também obteve autorização para prestação de serviços de dados. Uma das condições constantes no contrato de concessão era a proibição de que prestadoras de telefonia

fixa pudessem operar nas faixas de frequência iniciais de telefonia móvel, de forma que o início da prestação desse serviço ocorreu somente em 2005, com a aquisição da Banda E.

4.3.2 Estrutura organizacional e alocação das atividades de IC

A Empresa tinha sua Matriz em Brasília - DF, concentrando algumas atividades centralizadamente: tecnologia de informação, faturamento e alta administração. A gestão centralizada da área técnica ficava em Florianópolis – SC, e algumas centrais de atendimento (“*call centers*”), espalhados em algumas capitais: Goiânia – GO, Campo Grande - MS, Curitiba – PR e Florianópolis – SC.

Ademais, cada filial possuía estruturas assemelhadas e configuradas sob o mesmo agrupamento hierárquico, que variavam somente em tamanho, de acordo com a quantidade de clientes: engenharia, comercial, administrativo, jurídico / regulatório, cobrança e recursos humanos.

As diretrizes estratégicas eram tomadas na Matriz, pelos primeiros escalões da alta administração, que compreendiam o nível de presidência e vice-presidências. Um terceiro nível compreendia alguns diretores, também localizados na Matriz, responsáveis pelas áreas replicadas em cada filial (engenharia, administrativo, jurídico, regulatório, cobrança e recursos humanos) e pelos Diretores de Filiais, que respondiam diretamente pela área comercial.

As questões de preço, produtos, e obrigações de parte do investimento para expansão de rede já estavam definidas no contrato de concessão e no planejamento orçamentário, o que limitava algumas decisões estratégicas a como rentabilizar melhor cada acesso disponível ao cliente, e como melhor utilizar os recursos que, de forma rentável ou não, deveriam ser investidos. A condição de competição se iniciou com total monopólio, e seguiu gradativamente para uma concorrência que vinha crescendo, tanto por parte das empresas “espelho”, como por parte de empresas que eram concessionárias para chamadas interurbanas e internacionais, como por parte de prestadores com outras tecnologias (dados e serviço móvel).

A grande maioria dessa disputa por um número cada vez maior e rentável de clientes, era travada pela área comercial das filiais. Por esse motivo, desde o início da empresa, optou-se pela total descentralização dessa área, que possuía o maior quadro de funcionários em cada filial, e uma diretoria (Diretoria das Filiais) com autoridade e liberdade para tomar decisões e definir suas próprias estratégias comerciais.

Como auxiliar aos Diretores das Filiais, encontrava-se a área responsável pela Inteligência Competitiva, no mesmo nível gerencial dos responsáveis pelas segmentações dos produtos, em linhas gerais, divididos por mercados: governo, empresarial, varejo, e telefonia pública. Dessa forma, tanto o Diretor da Filial, como os demais gerentes de cada mercado supriam a gerência de inteligência com informações, e demandavam questões de inteligência, como usuários finais.

Verifica-se, portando, que a inteligência estava alocada para uma finalidade tática, de concorrência circunscrita à área da atuação da filial, utilizada para criar vantagens de curto prazo e dirigida a aspectos competitivos locais. Evidentemente, alguma informação ou sinal antecipativo que porventura surgisse, com uma previsão de impacto organizacional, era levado diretamente ao Diretor da Filial, que por seus meios e influência perante os demais pares de nível hierárquico, tanto nas demais filiais, como na própria Matriz, disputavam a atenção da alta direção, em busca de um posicionamento corporativo.

A escalada por níveis hierárquicos superiores, na busca de um posicionamento organizacional, era uma característica cultural da organização, talvez originada pelo distanciamento entre a matriz e as filiais. Observa-se que, por exemplo, em Brasília, havia a matriz da Empresa, e em outro prédio, do outro lado da cidade, ficava alocada a estrutura da filial do Distrito Federal, com a mesma estrutura das demais filiais. Esse distanciamento, além de físico, afetava o comportamento e as atitudes dos colaboradores, de forma que assuntos locais e pontuais deveriam ser tratados pelos representantes das filiais, e assuntos comum à organização, deveriam ser tratados pela Matriz.

Essa visível postura organizacional se refletia diretamente nas atividades de IC. Para o Diretor da Filial, as atividades de inteligência eram essenciais para a tomada de decisão, monitoramento do mercado existente, desenvolvimento de projetos específicos, e acompanhamento de assuntos delicados que pudessem representar ameaças. Para os demais

níveis de diretoria na Matriz, as atividades de inteligência não refletiam questões de ordem estratégica. Somente chamava-se a atenção das diretorias na Matriz, assuntos que eram trazidos pelos Diretores das Filiais e, quando começavam a se tornar recorrentes, instalava-se uma crise, com muito tempo já decorrido desde o aparecimento dos primeiros sinais e quase sempre demandando ações reativas e de urgência.

Um exemplo citado por um dos entrevistados foi em relação a prestadores clandestinos de acesso a dados. Essa situação foi verificada inicialmente em grandes cidades fronteiriças ou próximas ao Paraguai e Bolívia (Foz do Iguaçu – PR, Cascavel – PR, Ponta Porã – MS, Dourados – MS, Corumbá – MS). Devido à proximidade com esses países, equipamentos de maior potência de transmissão poderiam ser adquiridos a preços bem inferiores àqueles fornecidos no Brasil. Esses prestadores atuavam contratando serviço de alta capacidade de banda da Empresa, e retransmitindo, através de acesso sem fio (*wi-fi*) para as residências no entorno de suas antenas. O prestador clandestino cobrava do usuário final um valor pouco inferior ao pago pelo serviço de acesso à banda larga (ADSL) da Empresa, e com a captação de vários clientes, chegava a uma alta lucratividade.

A situação foi inicialmente observada por meio de diversas fontes: pela área de engenharia, na observação de diversas torres de transmissão surgindo pelas cidades, pela redução de alguns usuários de serviços de dados residenciais, pelo crescimento na venda de serviços de dados de alta capacidade, e pelas informações de vendedores externos que encontravam dificuldades na colocação do produto. A partir desses indícios iniciais, a Filial do Mato Grosso do Sul decidiu investigar: com a redução da receita consolidada dos serviços de dados em alguns bairros, que deveria se encontrar em expansão, o sinal inicial despertou a atenção da área de IC, que passou a mapear os prestadores, inclusive com trabalhos em campo, e quantificar as perdas.

Como a situação inicial foi pontual, a questão foi resolvida com a formalização de denúncia perante o escritório da ANATEL no Mato Grosso do Sul, que iniciou as atividades de fiscalização e acabou lacrando os equipamentos dos prestadores clandestinos. Em um segundo momento, o levantamento passou a ser feito nas demais cidades do estado, e alertado a alta administração através do Diretor da Filial, para uma análise e possível ação corporativa.

Entretanto, nenhuma postura organizacional foi tomada, talvez pela falta de representatividade do assunto, causado pela novidade ou pela falta de uma quantificação de

perdas em todas as filiais. A ação foi informada para os demais Diretores de Filiais, e o assunto passou a ser tratado de forma local, no momento e da forma que cada Diretor de Filial decidisse abordar a situação.

Verifica-se, então que, para a atuação local e restrita ao domínio das Unidades de Negócio (Filiais), a atividade de IC era bem vista e constantemente utilizada. Mas sob uma forma corporativa, com coordenação de assuntos, ou sob uma visão corporativa, não havia interesse ou viabilidade para esse tipo de atuação.

4.3.3 Descrição e características operacionais das atividades de IC

As atividades de IC estavam sob a responsabilidade de um gerente, nas filias da Empresa, denominado Gerente de Planejamento Comercial, que também era responsável por uma equipe de suporte comercial (operacional das atividades de venda, controle de documentos, atendimento a clientes corporativos), e uma equipe de engenharia comercial (desenvolvimento de projetos especiais, estudos de viabilidade, acompanhamento de redução de receitas e evasão de clientes, cumprimento de obrigações regulamentares).

O desempenho desse Gerente, no que diz respeito às atividades de IC era de participação direta, tanto que as informações reportadas ao Diretor da Filial e aos demais gerentes de mercados nas Filiais, era feita pessoalmente, ou sob revisão final do mesmo.

Uma das atividades que também era atribuída ao Gerente de Planejamento Comercial, e que em certos pontos tinham algumas conexões com as atividades de IC era o de elaboração de orçamento e previsão de vendas para a formulação do planejamento orçamentário anual. Isso porque uma vez conhecendo o planejamento de vendas e de receita da filial, o acompanhamento dos resultados era diário, transformando-se em uma das atividades rotineiras desenvolvidas pela equipe de IC.

Os objetivos das atividades de IC eram definidos pela Diretoria da Filial, e possuía algumas premissas básicas: 1 – identificar, propor e dar suporte a ações de melhoria de resultados; 2 – identificar e propor ações de combate à concorrência; e 3 – propor e dar suporte a ações para introdução de novos produtos. Além dessas premissas, questões específicas de inteligência

eram demandadas, de forma não sistemática, tanto pela Diretoria da Filial, como pelos demais gerentes, e seus objetivos eram pactuados de acordo com cada necessidade.

Embora não houvesse um sistema de alertas antecipativos institucionalizado, e formalmente constituído, qualquer informação trazida do ambiente externo, e que chegasse ao conhecimento da equipe de IC, era tratado e contextualizado, porém sem uma sistemática de aprendizagem cumulativa, ou de registro desses sinais.

Por exemplo, a partir de informações coletadas pela equipe de vendas, e por consultores ligados ao mercado governamental, identificou-se que uma empresa de grande porte iria se instalar na zona industrial da cidade de Três Lagoas - MS. Consultores do mercado corporativo entraram em contato com os representantes da empresa para identificar a necessidade de recursos de telecomunicações, os quais repassaram para a equipe de inteligência, que utilizando recursos da equipe de engenharia comercial, apresentando um projeto especial para atendimento da empresa.

Adicionalmente, como a região de instalação da empresa era remota, sem alcance de sinal do serviço móvel, outro projeto foi realizado e viabilizado dentro da empresa, que iniciou a expansão do serviço para a região do canteiro de obras da empresa, a fim de captar como clientes, os empregados que iriam construir a unidade fabril da empresa, e atender, posteriormente, os empregados da empresa.

No âmbito da Gerência de Planejamento Comercial havia uma equipe de aproximadamente 10 pessoas designada para a realização das atividades de IC, mas que também poderiam ser alocadas para auxiliar a realização das atividades de engenharia comercial. Conforme o entendimento que a empresa tinha sobre as atividades de inteligência, a contribuição era dada tanto através da coleta e análise de informações do ambiente, como do acompanhamento e suporte para a realização de ações para a melhoria de resultados. Isso pode ser observado tanto pela diversidade de atividades englobadas sobre uma mesma gerência, como pela finalidade das informações coletadas, que ora englobavam informações de mercado e concorrência para o desenvolvimento de ações táticas, ora serviam para compor indicadores de desempenho internos.

A equipe era própria, possuía alocação física definida, e tinha um orçamento identificado e previamente definido. Existia a definição de metas gerais da área, baseadas eminentemente no desempenho de vendas e de receita financeira da Filial. As metas individuais eram pactuadas diretamente entre cada funcionário e seu respectivo gerente.

A atividade de IC, nos padrões do ciclo de inteligência apresentado no Capítulo 2.1.5, nem sempre era realizada em etapas distintas e identificáveis. Em muitas ocasiões, em função da urgência da demanda, algumas etapas eram aglutinadas, ou realizadas de forma muito rápida, sem um padrão ou pré-requisitos definidos. Como havia uma participação da equipe de inteligência na implantação e acompanhamento das ações de venda, as etapas se confundiam a partir das diversas iterações decorrentes dessa postura.

Entretanto, algumas atividades de coleta e de análise de informações poderiam ser identificáveis, fruto das atividades rotineiras, como por exemplo: medição da participação de mercado da empresa em chamadas locais, interurbanas e internacionais, identificando os clientes da concorrência que mais utilizavam os serviços; pontos de venda de maior desempenho na venda de recarga de celular; clientes que eram grandes recebedores de chamadas (serviços públicos, rádios, promotores de eventos).

Como fontes de informações, eram muito utilizados os dados internos da organização, provenientes dos sistemas de produção e relacionamento com o cliente (CRM), como registros de chamadas, ativações de novos terminais, vendas de cartões de recarga de celulares por distribuidor e ponto de venda, solicitações de desligamento de terminal e serviços de dados. Também eram utilizadas fontes de dados externas, provenientes das equipes de campo e de parceiros comerciais (canais de venda, vendedores externos, consultores de venda, parceiros comerciais). Também eram adquiridas bases de dados de terceiros, e utilizadas informações provenientes de fontes oficiais de informação, como, por exemplo o IBGE e órgãos que fornecem informações econômicas. Eram utilizados serviços terceirizados de catalogação de notícias e consultorias específicas para a realização de pesquisas ou desenvolvimento de projetos pontuais.

Os ambientes monitorados eram aqueles voltados para a concorrência, representando aqueles que eram conhecidos, uma vez que o mercado é regulamentado e dependente de outorga do poder público; e para o mercado, a fim de identificar oportunidades que gerassem valor

financeiro para a empresa. Outros ambientes que eram monitorados, por meio de outras áreas da organização que possuíam responsabilidade direta, era o tecnológico e regulatório.

A análise das informações era realizada internamente, pelos próprios integrantes da equipe, sem ações voltadas à criação coletiva de sentido, utilizando a expertise e o conhecimento de cada integrante, nas tecnologias e produtos de maior experiência. Para tal, eram utilizados sistemas desenvolvidos para a realização de análises quantitativas das bases de dados, manipulação de dados em formatos de cubo, criação de relatórios em sistemas de *Business Intelligence* desenvolvidos internamente.

As informações eram apresentadas em sua grande maioria de forma pessoal e direta, através de reuniões, com auxílio de apresentações e relatórios. Como os demandantes eram em sua grande maioria, o Diretor da Filial, e os gerentes comerciais de cada segmento de mercado, dada a proximidade e a urgência requerida, não havia muita formalização ou regras para a apresentação das informações. E ainda, dada as responsabilidades adicionais que cabiam à Gerência de Planejamento Comercial, a interação para implantação e acompanhamento das ações visando melhoria do desempenho comercial, muitas vezes se confundia com reuniões para a apresentação de inteligência.

Nessas reuniões, ocorriam concomitantemente a entrega de informações de inteligência, a sugestão de ações juntamente com os gerentes de cada mercado, o fornecimento da situação atual das ações que estavam em curso, o *feedback* do desempenho das atividades de IC, e possíveis novas demandas viabilizando a conquista de novas metas ou desempenho.

Segundo os entrevistados, a posição que a organização tomava no desempenho das atividades de IC, conforme modelo de Daft e Weick (1984) (Capítulo 2.1.4 – Figura 5), apresentava variações entre a “visão condicionada” e a “visão descobridora”. Entendendo que o ambiente era perfeitamente analisável, com uma previsibilidade de crescimento, conhecendo os concorrentes e o mercado, para alguns assuntos assumia postura passiva de acompanhamento da evolução dos fatos, para outros, ou em determinados momentos de maior necessidade de inteligência, desenvolvia sistemas de análises computacionais e desenvolvia cenários de decisões baseadas em análises quantitativas.

4.3.4 Classificação das atividades de IC segundo modelo de Wright-Pickton

Com base no modelo de Wright-Pickton (Capítulo 2.1.6.1 – Figura 6), a contextualização prática das atividades de IC desempenhadas pela Empresa, se encontra na seguinte situação (Figura 13):

Figura 13 – Contextualização das atividades de IC – Empresa de telecomunicações

FONTE: Elaborado pelo autor com base no modelo de Wright *et al.* (2009).

A atitude organizacional, face o desenvolvimento das atividades de IC eminentemente no âmbito das filiais, aponta para uma classificação “dirigida a tarefas”, uma vez que não era institucionalidade de forma unificada em uma gestão centralizada. O desempenho das tarefas era direcionado pelo Diretor da Filial para a busca de cumprimento de metas comerciais no curto prazo. Algumas visões de maior prazo se refletiam nos esforços para composição de cenários futuros para elaboração do orçamento anual, mas também mantinham, em cada filial, suas próprias orientações e características.

As atividades de coleta podem ser consideradas como “fácil”, uma vez que a grande maioria das informações eram obtidas internamente, a partir das bases de dados desenvolvidas, e com o auxílio de informações coletadas dos canais de vendas. Dificilmente eram realizados esforços adicionais para informações de maior impacto, ou com maior antecipação. Não havia sistema para coleta, ou tratamento de sinais antecipativos, nem o desenvolvimento de ações

voltadas à criação de sentido, que permitissem uma maior abrangência de fontes de informações.

A utilização era “tática”, uma vez que a quantidade e a qualidade da inteligência produzida era diretamente aplicável dentro do âmbito da filial, antecipando as ações de concorrentes, e criando campanhas de vendas satisfatórias. Entretanto, se observado o conceito da organização como um todo, com diversas filiais atuando de forma individualizada em ações locais e não conexas, pode-se concluir que muitos dos resultados apontam para uma “utilização por reflexo”. Por exemplo, se um concorrente fizesse uma campanha promocional a nível nacional, cada filial iria identificar e montar um plano de resposta, mas sem uma coordenação central, ou uma tática organizacional definida. Poderia ocorrer a existência de promoções de contraoferta estarem sendo oferecidas através de lojas próprias ou representantes terceirizados, mas ainda não terem sido implementadas a tempo nas centrais de atendimento. Nesses casos a resposta organizacional era muitas vezes atrasada e potencialmente danosa.

Em relação ao quesito localização, a classificação seria como “definida”, uma vez que havia uma equipe designada, em tempo integral, com espaço físico, orçamento e metas para entrega. Entretanto, como as atividades não eram de cunho estratégico, o acesso a informação e aos decisores era limitado ao âmbito da filial.

Dada a contextualização da empresa, conforme o modelo de Wright-Pickton, verifica-se que o grau de desenvolvimento das atividades de inteligência era pouco desenvolvido, existindo ainda muitas etapas a serem aperfeiçoadas para a conquista de um sistema de inteligência pleno e apto a produzir os resultados esperados, conforme a literatura já apresentada.

4.3.5 Histórico do abandono ou redução das atividades

As atividades de IC, no formato como foi apresentado, eram desempenhadas na organização desde 2003, quando foi instituída a divisão das unidades de negócio por filiais, alocando-se a divisão das atividades e a equipe responsável, que antes eram designadas em nível de regionais, englobando duas ou mais filiais. Dessa forma, somente a partir de 2003, as

atividades foram iniciadas, com um quadro um pouco reduzido nas filiais que estavam sendo criadas, mas com um formato muito parecido ao longo do tempo.

No início de 2008, foi realizada a proposta oficial de aquisição da Empresa por outro grande grupo de telecomunicações atuante em outras regiões do país, tendo sido finalizada em dezembro de 2008. Com a notícia instalada, mesmo com possibilidades de que não fosse concretizada a compra, várias atividades organizacionais, sobretudo aquelas relativas a cumprimento das metas estabelecidas, deixaram de ser cobradas, ao mesmo tempo que a utilização do orçamento e gastos com investimentos foram suspensos. As movimentações de pessoal, tanto em relação a salários, quanto mudança de áreas e de filiais também foram suspensas.

Ao longo de todo o ano de 2008, as atividades não essenciais de toda a organização foram reduzidas, e não haviam notícias sobre modelo de incorporação e funcionamento da nova empresa. No final de 2008 foi concretizada a venda, e no início de 2009, todos os gerentes da organização foram deslocados para a Matriz, em Brasília, e apresentados para a nova estrutura organizacional. Algumas diretorias ainda estavam sem ocupante, mas o primeiro e segundo nível estava definido, contendo a maioria das vice-presidências ocupadas por membros da Empresa adquirente, e algumas vice-presidências com o pessoal da Empresa adquirida.

Nessa reunião de apresentação da estrutura organizacional, foi informado que não seria utilizada a estrutura de unidades de negócio por filiais, mas sim por regionais, e que a estrutura organizacional presente em cada filial seria desfeita, mantendo-se um número mínimo de representantes, quando necessário. Após essa reunião de apresentação, todos os Gerentes de Planejamento Comercial foram reunidos, juntamente com representantes da nova estrutura responsável por suporte a vendas e realização de projetos especiais, mas sem a presença de representantes da equipe de IC da Empresa adquirente. Nessas reuniões, foram apresentadas as novas estruturas em nível de gerências e coordenações, e aberta uma discussão para apresentação de atividades e possível incorporação na nova estrutura.

Quando apresentadas as atividades de IC, desenvolvidas nas filiais, a Empresa adquirente já havia firmado a posição de que as atividades seriam centralizadas na nova Matriz (Rio de Janeiro), e que a equipe estaria ligada diretamente à alta administração, sem a consideração de realização de atividades operacionais ou táticas de inteligência, abandonando-se todo o

conhecimento, sistemas e ações que vinham sendo desenvolvidas para o incremento de vendas e combate à concorrência no âmbito local. Conforme informado pelos entrevistados de maior nível gerencial, nenhuma justificativa dada nessa reunião promoveu qualquer tipo de reconsideração por parte da nova Empresa adquirente. A decisão já estaria tomada, e a reunião teria servido somente para informar os envolvidos.

Alguns meses depois, a quantidade de colaboradores nas filiais foi radicalmente reduzida, restando um quadro de aproximadamente 25% das pessoas ali alocadas. Algumas poucas pessoas de nível gerencial e coordenação foram convidadas a mudar de filial ou transferir-se para a Matriz. A equipe de inteligência, incluindo o Gerente de Planejamento Comercial, foi totalmente desligada, com alguns reaproveitados em outras áreas, e todos os demais cargos de diretoria e gerência das filiais foram eliminados.

Esse novo posicionamento organizacional, apesar de ser considerado pelos entrevistados como uma “miopia empresarial”, distanciando-se da realidade local do mercado, equipara-se aos níveis de observação e competição dos demais concorrentes de nível nacional.

4.3.6 Análise dos fatores de abandono

Verifica-se de antemão, que a principal causa do abandono das atividades de IC, foi a falta de suporte organizacional da nova administração da empresa, que não era adepta da estrutura nem da forma com que a atividade vinham sendo exercida. A nova administração da Empresa adquirente optou por continuar com as atividades de inteligência em nível altamente estratégico, da mesma forma como vinha sendo praticado antes da incorporação, sem aproveitar qualquer tipo de expertise do nível de atividade de inteligência em um nível mais tático.

O maior motivo para essa falta de suporte, foi a clara orientação de rearranjo organizacional sob a forma de regionais, e a premissa já estabelecida, de melhoria de desempenho da nova organização no curto prazo, face a sinergia de atividades, o que orientou a grande e rápida redução do quadro de colaboradores, em todas as áreas da empresa.

Alguns entrevistados, usuários de inteligência, participaram do quadro organizacional da Empresa adquirente após a incorporação, e reportaram uma completa mudança na forma de

atuação na comercialização de seus produtos: o atendimento de venda e pós-venda, que antes era realizado por consultores, ou agentes terceirizados, ficou sob a responsabilidade de uma central de atendimento; ações de venda específicas em períodos de maior comercialização (Natal, dias das mães, dia dos pais), promoções locais, campanhas de vendas, e vendas porta a porta deixaram de existir.

E a equipe de inteligência da nova estrutura organizacional não atuava nesse nível operacional, continuou restrita a alta direção, sem contato, ou fornecimento de inteligência para o nível das regionais.

Com base na análise dos fatores de abandono de projetos de IC (Quadro 6) e dos principais fatores críticos de sucesso na operacionalização das atividades (Quadro 7), abaixo são analisados cada um desses fatores, classificados por ordem de importância na contribuição para o resultado final de abandono, e apontados aqueles onde não foi verificada sua influência como causa que pudesse levar à decisão de abandono (Quadros 12 e 13).

Na primeira coluna, foi atribuída uma importância segundo o seguinte critério: “Alta” para aqueles fatores que decisivamente contribuíram para o abandono das atividades; “Média” para os fatores que tiveram contribuição secundária, mas que se fossem verificados isoladamente, causariam dificuldades urgentes a serem solucionadas; “Baixa” para fatores que tiveram sua contribuição no abandono, no sentido de não terem sido observados como requisitos para uma implantação ou operação eficaz; e “Não identificada”, para fatores que não estiveram presentes como causa do abandono, ou que foram ultrapassados durante a implantação ou operação. Na segunda coluna encontra-se o código dos fatores descritos na literatura (Quadro 6 e 7).

Importância Percebida	Código Quadro 6	Análise dos fatores de implantação como contribuintes à decisão de abandono das atividades de IC
Alta	FI-1	Para o nível operacional no qual estavam sendo desenvolvidas as atividades de IC, realmente não houve um comprometimento e um respaldo da alta administração para a continuidade das atividades. Tampouco houve a identificação, por parte de algum líder da nova estrutura organizacional, da importância da inteligência operacional na condução das atividades da empresa. Essa postura era perfeitamente justificável pela necessidade de demonstrar redução de custos operacionais e sinergias de curto prazo decorrentes da aquisição.

Alta	FI-2	Durante o desempenho das atividades de IC na Empresa, não havia definições claras e estabelecidas para a realização das atividades de inteligência em um nível estratégico. A alta administração não apresentava interesse no desenvolvimento de uma inteligência estratégica, da mesma forma que não havia uma coordenação centralizada para tratamento de questões mais representativas trazidas pelas equipes de IC nas filiais. Não havia medição de <i>performance</i> e quantificação do impacto que as entregas de inteligência representavam para as filiais, uma vez que, também atuando na condução e acompanhamento das ações, a Gerência de Planejamento Comercial, juntamente com os demais gerentes de mercado e o próprio Diretor da Filial, acabavam trabalhando de forma constante e incessante para atingir as metas financeiras e de vendas da filial.
Alta	FI-16	Definitivamente, o estilo de gestão de cima para baixo e uma cultura autoritária contribuiu para o encerramento das atividades de IC. Embora a nítida diferença de entendimento do nível de atuação das atividades, a Empresa adquirente não considerou, mesmo que de forma transitória, uma atuação mais operacional das atividades de inteligência, como, por exemplo com a transferência do nível de filial, para um nível intermediário de regional.
Média	FI-22	Verifica-se que o modelo de funcionamento eminentemente operacional de inteligência desempenhado pela Empresa apresentava inconsistência com o ideal estratégico, organizacional e cultural na nova organização, tanto que nem foi considerado para utilização na nova estrutura.
Não identificada	FI-3	A atuação do gerente responsável pelas atividades de IC, tanto na estrutura da Empresa adquirida, quanto na adquirente não foi um fator levado em consideração na decisão da alta administração em descontinuar as atividades da forma como vinham sendo desempenhadas. Embora a implantação tenha ocorrido de forma satisfatória, e tenha apresentado um desempenho satisfatório, para o nível de atuação pretendido pela Empresa adquirida, esse sucesso e postura foram irrelevantes na decisão final.
Não identificada	FI-4	O projeto que estabeleceu as atividades de IC já estava implantado e em funcionamento para atender às necessidades operacionais da Empresa, não havendo relação com a mudança imposta em decorrência da aquisição.
Não identificada	FI-5	Não foi verificada a influência da equipe no desempenho das atividades, nem considerada para a decisão de encerramento das atividades. Tanto é que poucos colaboradores foram utilizados para a formação do novo quadro organizacional.
Não identificada	FI-6	Não houve um período de transição que permitisse identificar qualquer interação entre os novos <i>stakeholders</i> e os responsáveis pelas atividades de IC, de forma que o novo modelo organizacional e a forma de condução da mudança não permitiu comunicação com a equipe que foi desativada.
Não identificada	FI-7	Não aplicável, pois a Empresa adquirente tinha uma especificação para as atividades de IC que era totalmente incompatível com aquela que vinha sendo desempenhada pela Empresa adquirida, de forma que a mudança atingiu todas as especificações, forma e pessoas responsáveis pela condução das atividades.
Não identificada	FI-8	Na ocasião da mudança, foi apresentada a nova concepção da atividade de IC, a qual não aproveitava a estrutura nem os conceitos das atividades anteriores, de forma que não seria aplicável qualquer gestão de mudança.
Não identificada	FI-9	A nova realidade mudou radicalmente a visão organizacional das atividades como vinham sendo conduzidas, de forma que não havia gestão de riscos ou requisitos ambíguos a serem gerenciados.

Não identificada	FI-10	Novamente, características ou habilidades da equipe não foram consideradas para a decisão de encerramento das atividades.
Não identificada	FI-11	Embora houvesse uma nítida orientação de redução de custos em decorrência da aquisição, não se pode falar em análise individualizada dos custos para a realização das atividades, ou a concorrência com outros projetos por recursos como impactantes na decisão de abandono.
Não identificada	FI-12	Não houve qualquer consideração sobre a tecnologia ou utilização dos sistemas desenvolvidos na decisão de abandono das atividades.
Não identificada	FI-13	O relacionamento com o usuário, no momento anterior à mudança, e no momento posterior ao abandono da configuração de filiais, era totalmente satisfatória, haja vista tratarem-se de níveis diferentes de atuação da atividade de inteligência, não podendo ser considerada como fator de influência no abandono.
Não identificada	FI-14	A falta de participação ou o envolvimento insatisfatório dos <i>stakeholders</i> também não podem ser considerados como fatores que causaram o abandono, porque a incompatibilidade no foco de atuação das atividades de IC, sob o ponto de vista dos <i>stakeholders</i> eram perfeitamente adequadas as necessidades tanto da Empresa adquirida, em um momento anterior de visão tática, quanto na nova estrutura, que não era adequada dessa visão.
Não identificada	FI-15	A ocupação de especialistas também não era aplicável uma vez que as atividades já estavam implantadas, no tamanho para as necessidades que tinham sido requisitadas. Após a incorporação, havia uma quantidade excedente de especialistas, que não foi aproveitada, haja vista que a configuração da nova área de IC já estava determinada.
Não identificada	FI-17	Não pôde ser verificada a influência de questões relacionada à complexidade no desempenho das atividades de IC, nem a influência de fornecedores, ou a necessidade de constantes customizações, uma vez que o projeto já estava implantado e dimensionado de acordo com as necessidades requeridas.
Não identificada	FI-18	Não se verificaram pressões políticas na transição da organização, uma vez que todas as diretrizes de mudança foram determinadas pela empresa adquirente, e ocorreram de forma transparente.
Não identificada	FI-19	Questões sobre divisão do local de desenvolvimento do projeto de implantação não eram aplicáveis, porque o projeto já estava implantado e em funcionamento, e não haviam interações de influência entre as filiais.
Não identificada	FI-20	Causas relacionadas a testes inadequados também não são aplicáveis porque as atividades já estavam em pleno funcionamento de forma satisfatória.
Não identificada	FI-21	Questões relacionadas a mudanças na condução do projeto de implantação não podem ser consideradas porque as atividades já estavam implantadas.
Não identificada	FI-23	A quantidade de unidades organizacionais envolvidas estava adequadamente dimensionada e estabelecida sob um nível de filial. Com a imposição de adequação à nova estrutura organizacional, houve a eliminação dessas unidades e a centralização das atividades, não sendo aplicável fatores dessa natureza.
Não identificada	FI-24	Os requerimentos das atividades estavam sendo conduzidos de acordo com as necessidades apresentadas. Com a mudança na estrutura organizacional, tornou-se incompatível, não se podendo considerar necessidades de requerimentos que não poderiam ser alterados.

Quadro 12 – Análise dos fatores de implantação – Empresa de telecomunicações

Importância Percebida	Código Quadro 7	Análise dos fatores de operação como contribuintes à decisão de abandono das atividades de IC
Baixa	FO-7	Interações transversais geralmente causavam atritos dentro da filial, principalmente quando as investigações acabavam evidenciando fragilidades ou possibilidades de melhoria nas demais áreas. O exemplo citado sobre a descoberta de prestadores clandestinos evidenciou atividades de consultores de mercado que, em princípio, deveriam verificar a legalidade das atividades dos clientes, mas que, para atingir suas metas, realizavam as vendas a potenciais concorrentes. Entretanto essas interações cuidadosamente monitoradas, sanadas de forma rápida e pessoal pelo Diretor da Filial, e não chegavam a dificultar a realização dos trabalhos.
Baixa	FO-9	Embora as atividades fossem gerenciadas e permitissem a comunicação entre diversas pessoas da equipe, inclusive aquelas designadas ao suporte de vendas e desenvolvimento de projetos especiais, não havia procedimentos definidos, nem registros que pudessem auxiliar uma melhoria nos processos de inteligência. Os resultados das atividades de inteligência eram satisfatórios para as demandas que surgiam, mas não permitiam revisões e aperfeiçoamentos para buscar níveis mais elevados, em termos de qualidade e antecipação às atividades da concorrência.
Não Identificada	FO-1	O desempenho das atividades envolvia o maior número possível de analistas, com uma atuação direta do gerente, demonstrando que todos os resultados produzidos eram compartilhados, da mesma forma com que eram comemorados e compartilhados com toda a equipe.
Não identificada	FO-2	Toda a equipe era motivada e encorajada a apresentar melhores resultados, ainda mais porque parte de sua bonificação anual dependia desse comprometimento.
Não identificada	FO-3	Existia uma figura nomeada, com responsabilidades e autonomia para exercer as atividades de inteligência. Esse responsável participava das demandas, análise e entrega dos resultados de forma direta e pessoal.
Não identificada	FO-4	Como a estrutura das atividades de IC já estava estabelecida, o envolvimento se dava entre a equipe, o gerente e o usuário das informações, que além das tratativas para definições do escopo das investigações, também eram cobrados pelo acompanhamento e controle das ações.
Não identificada	FO-5	Como as atividades do Gerente de Planejamento Comercial englobavam outras atividades, a mobilização de pessoas entre as atividades era frequente. Quando havia necessidade de maior capacidade para as atividades de IC, pessoas eram designadas para participar. De forma análoga, quando a demanda era menor, alguns colaboradores auxiliavam outras atividades internas.
Não identificada	FO-6	As atividades de inovação normalmente ocorriam quando haviam soluções customizadas a serem desenvolvidas aos clientes. Com a participação da equipe de projetos especiais, que estava sob a mesma gerência da equipe de IC, juntamente com a equipe técnica da filial, formavam-se pequenos comitês, o qual atuava em assuntos diversos, na identificação de mercados e atividades posteriores de implantação da inteligência.
Não identificada	FO-8	Embora não houvesse procedimentos específicos para o desenvolvimento da aprendizagem dos participantes, cada integrante da equipe possuía sua expertise própria em produtos específicos, e a constante interação entre os mesmos elevava o nível de aprendizagem coletiva informal.
Não identificada	FO-10	O resultado entregue, apesar de possuir uma visão tática e limitada ao âmbito da filial, muitas vezes despertava a atenção para assuntos de nível organizacional. Embora essa visão fosse repassada para o Diretor da Filial, havia muita dificuldade para a aceitação e atitude correspondente da alta

		administração.
Não identificada	FO-11	As formas de coleta, mesmo que ainda permitissem melhoria, utilizavam as tecnologias que estavam à disposição, inclusive com o desenvolvimento de soluções de análise desenvolvidas internamente.
Não identificada	FO-12	As atividades de inteligência eram amplamente divulgadas no âmbito da filial, e envolvia a participação de diversas áreas, tanto na coleta das informações, como na análise e divulgação dos resultados. Reuniões mensais eram realizadas com todos os gerentes para acompanhamento da evolução da filial, e aí incluíam resultados de inteligência aplicados.
Não identificada	FO-13	Como a atividade de IC envolvia diversas fontes, muitas delas sendo vendedores externos e parceiros comerciais, as informações, quando sensíveis, eram mantidas em sigilo para definição do Diretor da Filial sobre sua divulgação e ações a serem tomadas.
Não identificada	FO14	A identificação da cultura corporativa era bem realizada, tanto que muito da possível evolução em nível estratégico das atividades de IC, era limitado justamente para atender a visão de filial, com restrições de atuação para um nível corporativo.
Não identificada	FO-15	A equipe que atuava nas atividades de IC, em sua grande maioria vinha de outras áreas da empresa, possuindo conhecimentos específicos e utilizados de forma adequada para melhorar a amplitude de assuntos e conhecimento técnico tratado.

Quadro 13 – Análise dos fatores de operação – Empresa de telecomunicações

4.3.7 Características e limitações do trabalho em campo

O trabalho em campo foi realizado por meio de entrevistas com pessoas que participaram das atividades de inteligência, como o Gerente de Planejamento Comercial e um membro de sua equipe. Também foram entrevistados os gerentes de três mercados (varejo, telefonia pública e clientes corporativos), cujos subordinados serviam de fontes de informação, e que também eram usuários da inteligência produzida. Para encerrar a investigação, foi realizada uma entrevista com o Diretor da Filial à época.

De todos os entrevistados, apenas o Gerente do Mercado Corporativo permanece na empresa, atuando na regional. O Gerente do Mercado de Varejo também continuou na Empresa adquirente após a incorporação, mas havia sido transferido para a Matriz, ocupando outra posição na equipe de gestão de vendas. Os demais entrevistados, inclusive o Diretor da Filial, foram desligados da organização logo após a incorporação, no início de 2009.

O consenso geral, que foi captado nas entrevistas, e que foi trazido no relato do caso é que a atividade era funcional, necessária, e apresentava grandes resultados, mesmo que circunscrita

ao âmbito competitivo da filial, e conhecendo as barreiras culturais e organizacionais, para a adoção de uma inteligência de nível estratégico. O sentimento dos colaboradores envolvidos, tanto da equipe que gerava inteligência, quanto dos usuários e do próprio Diretor da Filial, foi a de que a implantação e a condução das atividades foi um sucesso, e que a filial manteve-se, nos últimos anos, entre as melhores de toda a organização.

Lamentam que a decisão da Empresa adquirente tenha seguido para uma configuração sem a presença dessa inteligência tática, mas que após a incorporação da Empresa adquirida, a dinâmica empregada e a cultura organizacional tinham sido alteradas para uma condição completamente diferente, obrigando aqueles que permaneceram na empresa a se adequar a um novo modelo.

As informações foram repassadas sem qualquer restrição, ainda mais porque a grande maioria dos entrevistados não mais atuava na organização, não havendo qualquer necessidade de ocultar fatos desagradáveis ou de abrandar qualquer situação ocorrida.

Os nomes dos entrevistados não puderam ser revelados a pedido dos mesmos. A identidade da empresa poderia ser revelada porque, juridicamente, ela foi encerrada, mas por questões de possibilidade de identificação das pessoas pelos cargos que ocupavam, foi optado, também pela sua omissão.

4.4 Estudo de Caso 3 – Empresa de Eletroeletrônicos

4.4.1 Contextualização e características da empresa

Trata-se de uma empresa de origem e capital nacional, estabelecida como uma das primeiras empresas de eletroeletrônicos no Brasil. Já ocupou por diversos anos a liderança tecnológica e de vendas, na época de equipamentos analógicos para entretenimento (televisores e rádios), sendo noticiada por diversas vezes como empresa de destaque no cenário nacional. Possui sua sede administrativa em uma cidade da região sudeste, e mais duas outras unidades fabris em regiões diferentes do país. Possui mais de 3.000 funcionários e pode ser considerada uma empresa de grande porte.

Com a evolução do mercado de eletroeletrônicos e a crescente globalização, foi deixando sua posição de destaque para enfrentar a concorrência global, cada vez mais acirrada, sobretudo com o estabelecimento de grandes fabricantes no Brasil. Iniciou no final da década de 1990, uma ampliação na base de produtos, oferecendo a partir de parcerias, equipamentos de informática, aparelhos celulares e equipamentos para grandes empresas (fotocopiadoras e soluções de impressão).

Atualmente possui uma área responsável por pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, mas não possui mais a liderança tecnológica que viveu no passado, sendo a tecnologia empregada em seus produtos, fruto das parcerias com os fornecedores, que repassam a aquelas já estabelecidas, e consolidadas no mercado. Pode-se dizer que não há produtos inovadores ou categorizados como novidade para o público mais adepto a tecnologia.

Dessa forma, seu mercado competitivo encontra-se estabelecido na faixa de produtos com valores intermediários, diversos concorrentes e diferenciação dada em função do preço e de negociação com distribuidores.

Mesmo atuando em um mercado extremamente dinâmico, observa-se que a organização não conseguiu acompanhar, de forma desejável, a evolução tecnológica e a abertura do mercado para a concorrência global. Essa postura é atribuída, principalmente, à estrutura de gestão que permeia a organização. Apesar de ser uma companhia grande, seu capital é fechado, e o controle principal, englobando o Conselho de Administração e a Presidência, é desempenhado por membros da mesma família. Verifica-se inclusive que, apesar dos fracos retornos financeiros obtidos pela organização, característico de um setor tão competitivo, a insistência no modelo de gestão permanece, juntamente com uma grande maioria de funcionários com grande experiência dentro da empresa.

Uma cultura baseada no conservadorismo e apoiada na tradição do sucesso ocorrido no passado ainda é manifestada na postura dos funcionários, que mantêm apego ao *status quo*, e manifestam dificuldade com a aceitação de novidades. Essa cultura foi diretamente enfrentada durante a implantação das atividades de IC, dificultando o compartilhamento de informações, o envolvimento de outras áreas da empresa. Também se manifestou na aceitação tanto dos resultados apresentados, como da própria atuação da equipe de IC na busca por informações internas.

Parte dessa característica vem sendo interrompida na atuação da empresa no setor de equipamentos para informática, incluindo notebooks e *tablets*, onde foi utilizado o *know-how* de uma empresa parceira para iniciar as atividades, apresentando crescimento em vendas consistente, e lucro considerável. Juntamente com a introdução dessa nova linha produtos, na qual foi necessário o trabalho em conjunto com uma empresa parceira na transferência tecnológica, verificou-se uma ligeira mudança no perfil dos colaboradores envolvidos nessa área, que além de serem mais novos na organização, são mais receptivos à cultura de informação, colaborando e participando das atividades de IC.

4.4.2 Estrutura organizacional e alocação das atividades de IC

A estrutura organizacional, conforme já falado apresenta forte centralização, com a alta administração conduzida por uma gestão familiar, que carrega um histórico de sucesso no passado, mas que vem enfrentando novos desafios para continuar competitiva. Abaixo da presidência, encontram-se quatro Vice-presidências, duas responsáveis pelas áreas técnica e de operações, uma administrativa e outra por *marketing* e vendas.

Sob a Vice-presidência de *Marketing* e Vendas, ficavam subordinadas as gerências comerciais, segmentadas de acordo com as linhas de produtos, uma Gerência de *Marketing* e uma Gerência Administrativa de Vendas. Essas duas últimas gerências davam suporte operacional para as demais gerências comerciais de produtos.

Importante ressaltar que as características pessoais e de atuação profissional do Vice-presidente de *Marketing* e Vendas eram notoriamente conhecidas e públicas, no sentido de representar uma pessoa individualista, extremamente franca, e que não media palavras para se expressar de forma agradável. Essa característica, até certo ponto, impactou no progresso das atividades de IC, criando animosidades com outras áreas e provocando disputas de poder entre os membros da alta administração, comprometendo a imagem de todos aqueles que atuavam de forma próxima a ele. Conforme demonstrado pelo entrevistado, “o comportamento e a fama do Vice-presidente eram conhecidos por mim mesmo antes do início do projeto, mas nunca houve esse tipo de descontrole dirigido à minha pessoa. Nossa relação pessoal é considerada boa.”

As atividades de IC foram concebidas pelo Vice-presidente de *Marketing* e Vendas, como uma ferramenta para auxílio de tomada de decisões estratégicas. Sob sua supervisão direta e por meio de interações pessoais, tornou-se o principal, senão único, usuário da inteligência gerada. Segundo a percepção do responsável pela condução e implantação das atividades de IC, a decisão de implantação de uma área de inteligência foi tomada como uma tentativa de agregar maior conhecimento às decisões desse Vice-presidente, sem uma conceituação definida, sem um alinhamento prévio à estratégia organizacional, e sem expectativas claras de seu propósito.

Importante ressaltar que, mantendo a linha de condução a partir da qual foi originada a empresa, a força dos membros da família controladora sempre esteve à frente dos negócios, de forma que não havia uma cultura de desenvolvimento de um planejamento estratégico, não havia a criação de objetivos específicos para cada vice-presidência, e também não havia desdobramentos desses objetivos em metas explícitas para os diretores e gerentes. Dessa forma, novos projetos eram concebidos, alterados, e até abandonados a partir de uma simples reunião com o consenso da Presidência.

Embora as atividades de IC atendessem exclusivamente às demandas do Vice-presidente de *Marketing* e Vendas, sua subordinação hierárquica formal, alocação física e suporte para despesas eram da Gerência Administrativa de Vendas. Informações colhidas dessa gerência apontam para um total desconhecimento do tipo de atividade que era realizada pela equipe responsável pelas atividades de IC.

Verifica-se, portanto, que existia uma intenção para implantação das atividades, sem expectativas ou objetivos definidos, mas com uma esperança de que resultados positivos pudessem ser trazidos para utilização exclusiva na tomada de decisão do Vice-presidente de *Marketing* e Vendas. Nesse contexto, foi contratado um responsável pelas atividades, com certa experiência no assunto, para estruturar e operacionalizar as atividades de IC, em janeiro de 2012.

Embora houvesse uma visão positiva de parte da organização, esperando que as atividades de IC gerassem resultado visível, não havia uma clara definição estratégica que pudesse balizar sua atuação. Essa estratégia não estava definida formalmente e, em certos momentos, dada a

receptividade do Vice-presidente de *Marketing* e Vendas, apresentava incoerência com a expectativa do bom senso da organização.

Um exemplo ilustra bem essa situação. Uma grande rede de varejo, distribuidora de todos os produtos da empresa, embora não apresentasse bons resultados de vendas era tradicionalmente conhecida como vitrine dos produtos de tecnologia, de forma que, o cliente, mesmo que não possuísse a intenção imediata de compra, poderia experimentar o produto que se encontrava em exposição. Essa rede de distribuição possuía seu diferencial de negociação com os fornecedores justamente por permitir essa interação do produto com os clientes, e os produtos da empresa estavam sendo colocados em posições cada vez mais inferiores pela ação contundente das marcas concorrentes, que disponibilizavam a esse distribuidor, equipamentos de teste, e desenvolviam melhores relacionamentos, inclusive com treinamento dos vendedores e campanhas para divulgação de suas marcas.

Quando esse fato foi inicialmente percebido pela equipe de IC, foi imediatamente reportado ao Vice-presidente de *Marketing* e Vendas, como um sinal antecipativo da ação dos concorrentes e da necessidade de uma maior atividade de promoção por parte da empresa perante aquele distribuidor. Entretanto, a reação imediata do Vice-presidente foi a de falar mal do distribuidor, e comentar que a empresa não precisaria daquele espaço para promover suas vendas. Passaram-se semanas, e finalmente foi tomada a decisão de melhorar a promoção dos produtos da empresa, e que o estreitamento com aquele o distribuidor seria prioritário.

Verifica-se que a notícia dada, juntamente com a sugestão de uma ação coerente e pronta para responder à altura a expansão da concorrência foi dada em tempo, representando uma ameaça facilmente solucionável. Entretanto, pela falta de orientação estabelecida, e falta de alinhamento estratégico, uma ação tática que deveria ser tomada, até sem a autorização da alta administração, acabou ficando estagnada por semanas, até que pudesse ser contornada, com potencial prejuízo para a imagem da empresa, que não se apresentou para os clientes e cedeu lugar para os produtos dos concorrentes.

Conforme comentado, parte da organização possuía atitude positiva em relação à implantação das atividades de IC, enquanto outra parte, resistente às mudanças e defensora da visão dos respectivos Vice-presidentes ao qual eram subordinados, ofereciam resistência à disponibilização de informações, restringindo a atuação das atividades de IC à área comercial.

Um exemplo desses conflitos internos se deu quando a responsável pelas atividades de IC descobriu que muitos relatórios econômicos, financeiros, desempenho organizacional e de projeções eram adquiridos e compilados por uma Diretoria de Relações com Investidores. Essa Diretoria era responsável por informações aos investidores e pelo desenvolvimento de projetos especiais, ai incluindo análise de viabilidade de novos investimentos, e estava subordinada à Vice-presidência Administrativa, considerada com a mais próxima, politicamente, da Presidência.

Em reunião com o Diretor de Relações Institucionais, o representante das atividades de IC encontrou uma equipe já estruturada, acostumada no tratamento de dados e confecção de relatórios, mas sem qualquer orientação para atuação mercadológica ou comercial, tampouco a intenção de buscar vantagens competitivas a partir do tratamento de dados e informações coletadas no ambiente externo. Sobre a possibilidade de fornecimento das informações adquiridas e geradas naquela diretoria, para utilização pelas atividades de IC, foi textualmente respondido: “Nós não vamos fornecer nenhuma informação, a sua Vice-presidência que forneça os dados que ela precisa. Aliás, acho que área de inteligência deveria ficar debaixo da minha diretoria, não na Vice-presidência de *Marketing*.”

Tal comportamento reflete um cenário de disputas internas, e uma clara vaidade por compartilhar informações onde, a partir dos dados obtidos, sugeriu-se que, em um ambiente mais político, o valor da informação é maior, tendendo a uma centralização e confidencialidade. Foi observado também que, deter uma maior quantidade e qualidade de informações facilita a sustentação de novos projetos e ideias, além de aumentar o poder de barganha enfraquecendo aqueles que não apresentam desempenho satisfatório.

4.4.3 Descrição e características operacionais das atividades de IC

A missão para o desenvolvimento e condução das atividades de IC foi designada a um profissional contratado do mercado, que possuía conhecimentos anteriores de análise de informações, pesquisa de mercado e possuía competência para a estruturação das atividades de inteligência. A estrutura inicial contava com esse gestor e com um estagiário, ambos subordinados formalmente à Gerência Administrativa de Vendas.

Os objetivos iniciais das atividades foram definidos pelo Vice-presidente de *Marketing* e Vendas, de forma bem abrangente e não-estruturada, sem a transmissão clara dos objetivos esperados ou foco para as atividades. Entretanto, havia uma expectativa por resultados concretos de curto-prazo, os quais esperava-se que as atividades de IC poderiam contribuir. Esses objetivos, revistos de forma esporádica, não mantinham alinhamento com qualquer estratégia organizacional de maior prazo, conforme já citado anteriormente.

As demandas mais operacionais foram inicialmente levantadas com os gerentes de vendas, em cada segmento de mercado, e diretamente com alguns vendedores. As necessidades mais urgentes deram origem à primeira atividade rotineira, que representava uma coleta diária dos preços praticados ao público, em grandes lojas de varejo, dos produtos vendidos pela empresa. Um desenvolvimento posterior foi ampliar esse monitoramento de preços para produtos de concorrência direta.

Outra atividade rotineira implantada foi o monitoramento, nas redes sociais, das sugestões, reclamações e elogios recebidos, na tentativa de traçar um perfil de desempenho dos assuntos em maior evidência.

As demandas mais específicas, vindas diretamente do Vice-presidente de *Marketing* e Vendas, não eram feitas de forma precisa, ou com uma finalidade previamente determinada. Da mesma forma, a informação que era trazida sem uma demanda prévia nem sempre era bem recebida, ou gerava uma ação coerente. Um primeiro exemplo, já citado anteriormente, diz respeito a disposição de produtos da empresa em uma grade rede de distribuição, cujo alerta não despertou qualquer tipo de ação coerente por parte da organização.

Outro exemplo ocorreu quando a equipe de IC detectou, nas redes sociais, reclamações sobre os serviços de pós-venda e garantia da empresa. Esse serviço era um dos diferenciais oferecidos pela empresa, mas estava sob a responsabilidade de outra Vice-presidência. Quando o assunto foi levado à Vice-presidência de *Marketing* e Vendas, nenhuma ação ou orientação interna foi determinada, bastando a continuidade do monitoramento da imagem da empresa nas redes sociais. Não se sentindo satisfeito, o gestor da IC decidiu investigar dentro da organização, a origem dos problemas apontados pelos clientes, e encontrou um grupo de trabalho que tentava melhorar o desempenho dessa crescente demanda.

Em contato com o grupo, ele começou a participar das reuniões, apresentando relatórios de acompanhamento das principais reclamações feitas pelos clientes, e juntamente com representantes da área técnica, logística e atendimento ao consumidor, estabeleceram procedimentos mais ágeis, e mais transparentes para os clientes, aumentando o desempenho e reduzindo as reclamações relacionadas a questões de garantia e reparos técnicos.

Da mesma forma com que o reporte da inteligência criada não recebia a reação esperada da Vice-presidência de *Marketing* e Vendas, o desempenho da condução das atividades também não era avaliado, não permitindo ao gestor da equipe de IC perceber se determinado assunto deveria ou não continuar sendo acompanhado, nem se desdobramentos possíveis da questão trazida permitia novas investigações. Conforme suas palavras: “eu apresentava as informações demandadas e não sabia se eram satisfatórias, se deveria continuar a buscar mais informações, ou se deveria prosseguir com o monitoramento nas semanas seguintes. Eu acabava dando a importância às informações que eu achava relevante.”

Diversas tentativas de discussão sobre a criação de procedimentos e melhoria da legitimidade da área para a obtenção de informações internas foram adiadas. Dessa forma, a estruturação inicial das atividades de IC logo ficou estagnada, sem orçamento definido, dependendo da justificativa de qualquer verba junto à Gerência Administrativa de Vendas; sem metas definidas, sem procedimentos e sem legitimidade para a busca de informações internas na empresa.

Visando se apresentar perante a organização, e tentar captar a percepção das necessidades esperadas pela organização para as atividades de IC, o gestor iniciou um ciclo de apresentações sobre o conceito, benefícios, trabalhos já desenvolvidos, experiências já vividas em outras empresas, e expectativas para a implantação de uma área estruturada para as atividades de IC. Essas palestras foram inicialmente direcionadas e realizadas para toda a área comercial, mas não conseguiram ser ampliadas para as outras áreas da organização, devido à desmobilização prematura da equipe.

As atividades de coleta de informações eram realizadas de maneira bem simples, a partir de dados públicos disponíveis em associações do setor, órgão de pesquisa e análise governamentais, sítios na *Internet* de provedores de notícias e relatórios de uso e tendências em tecnologias. Alguns relatórios específicos eram obtidos dos fornecedores, a partir do

desenvolvimento do relacionamento entre a equipe de IC e os principais fabricantes de componentes de tecnologia, sobretudo na área de informática, devido a um melhor relacionamento com as equipes dessa linha de negócio. Os ambientes usualmente monitorados eram: concorrência, mercado, economia, tecnologia e clientes através de redes sociais.

Algumas poucas informações eram obtidas com base em relatórios adquiridos de empresas especializadas, e somente uma única vez foi realizada a contratação de consultoria especializada para a realização de pesquisa de mercado, para atender a uma demanda pontual do Vice-presidente de *Marketing* e Vendas.

Mesmo possuindo uma visão eminentemente exterior à organização, informações internas também eram vistas como essenciais para o desempenho das atividades de IC, como, por exemplo, resultado do desempenho de vendas, lucratividade por produto, região de maior penetração de mercado, produtos com maior margem de contribuição de vendas. Entretanto, conforme já comentado anteriormente, essas informações eram compiladas pela Diretoria de Relações com Investidores, que resistiu ao seu compartilhamento. Após diversas insistências, parte das informações comerciais foram disponibilizadas, mas ainda de forma insatisfatória.

Outras informações internas também eram de difícil acesso. Por exemplo, em determinada ocasião, o Vice-presidente de *Marketing* e Vendas solicitou que a equipe de IC investigasse como determinado concorrente conseguiria vender um determinado produto com preço 25% abaixo daquele praticado pela empresa em um produto similar de concorrência direta. Tal informação envolvia, em uma primeira análise, a investigação dos custos principais envolvidos na fabricação do produto em análise. A partir daí, poderia ser feita uma investigação se, em algum momento, algum fornecedor havia vendido componentes a um preço muito abaixo do normal, tendo em vista que para esse mercado, os fornecedores são totalmente conhecidos, e a tecnologia empregada não era a de maior nível de desenvolvimento.

Tal informação, por sua vez requeria o envolvimento de outras Diretorias, que não foram receptivas em fornecer tais informações. Muito embora os preços dos principais componentes estivessem disponíveis nos sistemas corporativos da empresa, não havia uma estimativa elaborada dentro da organização, e não foi liberado acesso a essas informações de custo, tampouco relacionado, de forma menos precisa, quais componentes e fornecedores poderiam

impactar de forma tão expressiva no valor final do equipamento. Mesmo sem essa informação, a equipe de IC começou a investigar os principais fornecedores buscando alguma prática de preços abaixo do normal.

Apesar da reticência em compartilhar informações, descobriu-se por fim que o preço praticado pelo concorrente era pontual, em uma promoção de inauguração de uma loja de uma rede de distribuidores. No quesito aprendizado organizacional, poderia ter sido desenvolvido um acompanhamento de custos mais preciso e dinâmico com a realidade de mudança tecnológica, mas não houve notícia de desenvolvimento de tais atividades.

Verifica-se, com esse o exemplo, além da dificuldade no acesso a informações internas, novamente, a falta de clareza na definição dos objetivos e finalidade da inteligência requerida. Além disso, observa-se a resistência da organização em buscar novas formas de atuação e a desafiar-se sair da zona de conforto.

A análise das informações era geralmente realizada de forma individual, de forma qualitativa, e com a validação das conclusões sempre a partir de informações coletadas em fontes confiáveis, para garantir uma melhor qualidade e confiabilidade do resultado que era repassado a um nível hierárquico de alto poder decisório. As tecnologias empregadas resumiam-se a planilhas eletrônicas, processadores de texto e programa para a criação de apresentações. Não havia atividade de criação coletiva de sentido, dada a equipe reduzida e o isolamento no qual a atividade era realizada.

Segundo o gestor das atividades de IC, conforme modelo de Daft e Weick (1984) (Capítulo 2.1.4 – Figura 5), a organização apresentava atuação na “visão condicionada”, possuindo uma clara intensão de desenvolvimento para a “visão descobridora”. Entendendo que o ambiente era perfeitamente analisável, com uma necessidade urgente de alcançar os concorrentes, que eram conhecidos, e em um mercado em ascensão, principalmente no nível de concorrência estabelecido, com o aumento do poder de compra das classes C, D e E da economia, era conhecedora a postura passiva de acompanhamento da evolução dos fatos, e sabia das limitações que tinha para a coleta e análise das informações.

Entretanto, a previsão após a finalização de implantação de rotinas e procedimentos para as atividades, era estabelecer uma estrutura mais robusta, com um maior número de

colaboradores, capazes de aumentar a capacidade de busca e análise de informações de forma mais qualificada, e desenvolver rotinas específicas para incorporação de aprendizagem sobre a inteligência produzida e criação de rotinas de ações mais sistematizadas.

4.4.4 Classificação das atividades de IC segundo modelo de Wright-Pickton

No momento em que o projeto de implantação das atividades de IC foi interrompido, a classificação do nível de atuação, conforme o modelo de Wright-Pickton (Capítulo 2.1.6.1 – Figura 6), encontrava-se na seguinte situação (Figura 14):

Figura 14 – Contextualização das atividades de IC – Empresa de eletroeletrônicos

FONTE: Elaborado pelo autor com base no modelo de Wright *et al.* (2009).

O organização não tinha uma postura corporativa definida para a implantação e condução das atividades de IC, sendo uma iniciativa patrocinada e dirigida exclusivamente pelo Vice-presidente de *Marketing* e Vendas. Entretanto, a condução para a implantação das atividades, até o momento em que pôde ser realizada, aponta para uma “atitude dirigida a tarefas”, atendendo a questões pontuais de seu principal usuário, e vivenciando o isolamento, sem apoio das demais vice-presidências, e sem uma legitimação corporativa.

As atividades de coleta podem ser classificadas como “fácil”, representando uma compilação de dados públicos e relatórios obtidos publicamente. Uma maior complexidade se dava quando relatórios de fornecedores, ou relatórios específicos eram adquiridos. Informações

internas eram restritas e verificava-se falta de capacidade na equipe para tratamento de dados quantitativos.

Como resultado de um conjunto de atividades que ainda estava em fase inicial, a utilização da inteligência produzida pode ser considerada como “por reflexo”, já que os poucos episódios de esclarecimento, ou de possibilidade de antecipação não provocavam uma resposta à altura por parte dos decisores da organização. Muito conteúdo levado à alta administração era desperdiçado e oportunidades de respostas rápidas e eficazes eram adiadas.

A última característica de análise também apontava para um baixo grau de desenvolvimento. Ainda como reflexo do baixo grau de envolvimento da alta administração, iniciada pela falta de uma estratégia clara, de definições de funcionamento ou orientações operacionais, não foram destinados investimentos diretos no desenvolvimento da equipe. Apesar de possuir uma localização definida, e uma equipe pequena, integralmente dedicada às atividades, foi optado pela classificação da tentativa de implantação como “*ad-hoc*”, com designação de tarefas desconexas, sem muita expectativa ou confiança depositada no sucesso das atividades. Além disso, as atividades desenvolvidas não tinham conexão com assuntos estratégicos definidos, nem ampla liberdade à comunicação ou acesso a informação.

Como resultado da classificação, com base no modelo de Wright-Pickton, essa empresa de eletroeletrônicos pode ser categorizada com um baixo grau de desenvolvimento das atividades de IC, ainda em estágio inicial de desenvolvimento, com pouca experiência, mas com visíveis limitações ao desenvolvimento, apresentadas pelo cenário em que se encontrava.

4.4.5 Histórico do abandono ou redução das atividades

Muitas das dificuldades vivenciadas na implantação das atividades e IC foram descritas nos Capítulos 4.4.2 e 4.4.3, confundindo-se com períodos em que as atividades eram desempenhadas:

- Dificuldade na obtenção de objetivos claros para as atividades;
- Falta de orientação estratégica para a condução das atividades;
- Falta de definições de procedimentos, metas e orçamento para o desempenho das atividades;
- Dificuldade na obtenção de informações internas na organização;

- Resistência de algumas áreas ao compartilhamento de informações e colaboração;
- Dificuldade em visualizar os benefícios gerados pelas atividades;
- Isolamento da área;

Muito embora diversas tentativas originadas dentro da equipe de IC foram efetivamente realizadas para tentar ultrapassar esses obstáculos, a aceitação das atividades de forma corporativa e uma visualização mínima dos resultados produzidos não foram noticiados.

Uma das principais causas se deve à ligação umbilical com o Vice-presidente de *Marketing* e Vendas, que incorporou as atividades como sendo uma ferramenta particular, sobre a qual se refletia a animosidade criada pelas disputas de poder em alto nível hierárquico, levando ao enfraquecimento do projeto na medida em que sua condição de poder dentro da organização também se enfraquecia.

Após pouco mais de cinco meses de atividade e tentativas de desenvolvimento do projeto de implantação de uma estrutura de inteligência, as atividades foram encerradas, sem qualquer sinalização prévia ou tentativa de transferência para outra subordinação. O fato se deu após a notícia de desligamento do Vice-presidente de *Marketing* e Vendas, que anunciou sua aposentadora, incentivada pela alta administração, com a qual travara pouco tempo antes suas últimas disputas internas.

Antes de se afastar definitivamente, encerrou o projeto de IC, com a demissão dos envolvidos. Conforme as palavras do entrevistado: “O Vice-presidente me chamou em sua sala e me comunicou que estava se aposentando por um pedido direto do Presidente. Estava muito abatido e lamentou que tivesse que encerrar seus projetos mais próximos, mas seria melhor fazê-lo da forma mais rápida possível para poupar os envolvidos.”

4.4.6 Análise dos fatores de abandono

Com base em todo o histórico de tentativa de implantação das atividades de IC, observa-se que o pilar fundamental que sustentava o projeto era a figura do Vice-presidente de *Marketing* e Vendas. Assim como a proposição inicial, a condução da supervisão na implantação e as demandas surgidas ao longo do período de existência, ocorreram no ritmo e para os fins

específicos traçados sob sua expectativa pessoal. E ao término de sua gestão, a única legitimidade que ainda sustentava a existência das atividades se foi.

Verifica-se também que, o ambiente hostil, representando por uma cultura que ainda vive as glórias do passado e teme pela exploração de novas possibilidades, ai incluindo a cultura de informação, contribuiu para que a implantação não conseguisse sobreviver pelos seus próprios esforços.

Cabe observar que essa convivência em um ambiente hostil colocou o gestor de implantação da equipe de IC em uma situação de extrema delicadeza: se por um lado deveria buscar informações para entregar inteligência para sua Vice-presidência, utilizando os meios que estavam ao seu alcance; por outro a atitude era vista dentro da organização como subversiva ao arranjo de poder estabelecido. Nesse sentido, é importante apontar também falhas na gestão da mudança organizacional, que deveria ter analisado a situação, e preparado a melhor situação para dar início à implantação.

Com base no verificado, alguns fatores de abandono citados na literatura, tanto na fase de implantação (Quadro 6), como observados na execução das atividades (Quadro 7) contribuíram para selar a intenção de não prosseguir com a implantação das atividades. A análise desses fatores encontram-se nos Quadros 14 e 15, e estão classificadas por ordem de importância.

Na primeira coluna, foi atribuída uma importância segundo o seguinte critério: “Alta” para aqueles fatores que decisivamente contribuíram para o abandono das atividades; “Média” para os fatores que tiveram contribuição secundária, mas que se fossem verificados isoladamente, causariam dificuldades urgentes a serem solucionadas; “Baixa” para fatores que tiveram sua contribuição no abandono, no sentido de não terem sido observados como requisitos para uma implantação ou operação eficaz; e “Não identificada”, para fatores que não estiveram presentes como causa do abandono, ou que foram ultrapassados durante a implantação ou operação. Na segunda coluna encontra-se o código dos fatores descritos na literatura (Quadro 6 e 7).

Importância Percebida	Código Quadro 6	Análise dos fatores de implantação como contribuintes à decisão de abandono das atividades de IC
Alta	FI-1	<p>Observa-se que o comprometimento com o projeto de implantação das atividades era pessoal do Vice-presidente de <i>Marketing</i> e Vendas, não refletindo uma intenção de toda a alta administração. Esse projeto também não refletia uma necessidade estratégica, que não era explícita e determinada na organização. Aliando-se ao ambiente de disputa por poder político na defesa de seus próprios interesses, quando a sustentação desse patrocinador não mais pôde ser mantida, o projeto foi abandonado. E ainda, as chances de que o projeto pudesse despertar o interesse de outros da alta administração e pudesse prosseguir, era baixa, haja vista a falta de uma gestão de mudança organizacional, legitimando as atividades desempenhadas como sendo de interesse de toda a organização. Em um dos exemplos citados, o Diretor de Relações com Investidores vislumbrava sua capacidade na busca e análise de informações, mas mesmo assim não demonstrou interesse na continuidade das atividades, parte por vaidade, parte pela necessidade de manter sua posição na disputa política.</p>
Alta	FI-2	<p>Outro fator que contribuiu para a rejeição das atividades sem a sustentação política do Vice-presidente Marketing e Vendas foi a ausência de objetivos claros e definidos, expectativas de operação esclarecidas e a possibilidade de acompanhamento por outros membros da alta administração. Conforme se montou o quadro de implantação, as atividades não estavam sendo desempenhadas para prover informações e inteligência para a organização, de forma estruturada, meritocrática e profissional, vislumbrando a melhoria de desempenho no longo prazo, mas representava o atendimento aos anseios pessoais do <i>steakholder</i>.</p>
Alta	FI-6	<p>A falta de comunicação entre a alta administração, e a ausência de uma cultura voltada para o compartilhamento de informações contribuíram de forma decisiva, tanto para o estabelecimento de barreiras colocadas ao longo da implantação, como reduziram as chances de uma possível sustentação das atividades em outra alocação organizacional. Essa falta de comunicação, conforme preceituado na literatura era decorrente de conflitos internos entre departamentos, e disputas por poder, influência e recursos dentro da organização.</p>
Alta	FI-8	<p>Um dos pontos que apresentou grande influência na implantação das atividades de IC, mas que não é percebido de maneira evidente, foi a inexistência de uma gestão de mudança. A iniciar pela ausência de um conhecimento prévio da cultura organizacional no que diz respeito à importância da informação, à utilização de informação para a tomada de decisão, à aceitabilidade cultural de uma centralização na coleta e tratamento de informações, e à predisposição para compartilhamento e colaboração com informações. Em seguida, durante a verificação das diversas situações de dificuldade na obtenção de informação não houve um ente que legitimasse ou tentasse melhorar esse tipo de conflito. E por último, na preparação de um caminho sustentável para o prosseguimento das atividades mesmo com a mudança do Vice-presidente de <i>Marketing</i> e Vendas. Ou seja, a existência de algum tipo de gestão de mudança poderia contribuir para que atividade se tornasse mais adequada ao padrão de gestão de informações que a empresa estivesse disposta a aceitar, reduziria os atritos e as dificuldades na obtenção de informações, e mudaria a imagem da atividade para algo positivo para a organização, e não restrita ao uso de uma única pessoa.</p>

Alta	FI-18	As pressões políticas eram visíveis ao longo de toda a organização. Desde a mais alta administração pela disputa por recursos e ideais, como em níveis mais inferiores, para defender as posições de sua respectiva linhagem hierárquica. Nesse ambiente, a próprio fluxo de informações era atingido, tendo sido verificadas restrições ao longo de toda a organização, conforme exemplos já trazidos. O tratamento centralizado de informações era visto como ameaçador, já que expunha fraquezas e deficiências de toda a organização. Inclusive, as pressões políticas configuram a causa direta do afastamento do patrocinador das atividades, e a decisão pelo seu encerramento prematuro das atividades de IC.
Média	FI-4	O fato de não haver uma definição inicial dos objetivos do projeto, nem uma estratégia organizacional predecessora que balizasse as atividades, naturalmente refletiu na inexistência de um cronograma e de um projeto determinado para sua implantação.
Média	FI-9	Embora tenha sido verificada a ausência de definições claras sobre os objetivos das atividades, elas tiveram um certo grau de evolução, e uma crescente tendência à estruturação. Acredita-se, conforme percepção do gestor da implantação, que uma formalização das atividades seria desenvolvida ao longo do tempo, e procedimentos operacionais e metas seriam pactuados junto ao Vice-presidente de <i>Marketing</i> e Vendas. Entretanto, não houve uma análise equivocada dos riscos, tanto é que os avanços estavam sendo construídos com base nesses limites, e logo uma visão mais clara do negócio e um compartilhamento sobre a situação mercadológica seria desenvolvida junto ao usuário da inteligência. Entretanto, não houve tempo suficiente para que esse consenso fosse criado.
Média	FI-14	Uma responsabilização parcial do abandono pode ser atribuída ao fato de que o projeto de implantação das atividades de IC não foi compartilhado com os demais Vice-presidentes, que não participaram e, conseqüentemente não legitimaram o desenvolvimento do projeto. Entretanto, essa é uma causa secundária, derivada da disputa de poder observada no alto nível da organização, não podendo ser atribuído um alto grau de impacto porque não ocorreu de forma isolada.
Média	FI-16	O outro fator que contribuiu de forma parcial para o abandono das atividades foi a rigidez na segmentação dos ideais e a lealdade com cada nicho de poder. Essa divisão denota um estilo de gestão de cima para baixo e uma cultura baseada no medo, onde cada colaborador deve buscar sustentação política perante o grau hierárquico superior e defender sua posição, mesmo que uma nova ideia apresentada possa ser utilizada de forma positiva. Essa situação pôde ser observada no exemplo citado, onde vivenciou uma enorme dificuldade da equipe de IC para estimar os custos de um determinado produto, mas a própria empresa, a partir dessa indagação, continuou sem uma correta análise de custos.
Não Identificada	FI-3	Muito embora a situação se tornasse dificultosa para o prosseguimento na implantação, o desempenho do gestor das atividades de IC apresentou uma constância na missão inicialmente dada, tanto em relação à liderança de sua equipe, postura perante as demais áreas e relacionamento com seu principal cliente. Sua atitude em relação ao projeto, e no desempenho das atividades operacionais foi extremamente positiva, buscando a resolução de conflitos, o interesse final na melhoria de desempenho da organização, e mostrou criatividade na busca de informações.
Não Identificada	FI-5	O comprometimento do gestor das atividades, bem como da equipe e dos envolvidos que ele angariava, respondia de forma muito mais positiva do que era esperado que fosse a partir das definições dos objetivos e expectativas que foram apresentados pela organização.

Não identificada	FI-7	Embora tivessem sido verificadas falhas de ausência de definições iniciais, havia um responsável determinado, que batalhava pelo desenvolvimento dessas definições, não tendo sido verificado como influenciador para um projeto deficiente, mudanças na gestão, responsabilidades ou tecnologias ao longo da curta fase de implantação vivenciada.
Não identificada	FI-10	Fatores que apontam deficiências de conhecimentos ou habilidades da equipe para a realização das atividades não foram observadas. A atividade, mesmo em um baixo grau de complexidade como era realizada atendia às solicitações que lhe eram feitas.
Não identificada	FI-11	Os recursos disponíveis para o desenvolvimento do projeto não foram explicitados desde o início, tendo sido empregados para o desenvolvimento de algumas etapas de implantação inicial, como se fosse uma fase de experimentação do potencial que as atividades de IC pudessem produzir. Nessa etapa de experimentação, não houve concorrência de custos com outros projetos, ou o emprego excessivo de recursos que merecesse apontar tais fatores como causadores do abandono.
Não identificada	FI-12	Não houve o emprego robusto de soluções técnicas, nem um foco em soluções tecnológicas. Muito pelo contrário, houve um desenvolvimento inicial modesto, sem a utilização de ferramentas que excedessem o senso comum de operação dos analistas alocados.
Não identificada	FI-13	O relacionamento de entendimento, comprometimento e envolvimento do usuário da inteligência com a equipe não pode ser apontado com fator que pudesse levar ao abandono. Embora definições estratégicas, de objetivos e expectativas permanecessem omissas, as interações com o usuário das informações, no sentido de compreender seus questionamentos e preparar um posicionamento no nível pretendido era satisfatória.
Não identificada	FI-15	Não houve relato de exigências demasiadas da equipe de IC, de forma que a ocupação dos recursos de análise estavam adequados para uma fase tão inicial de implantação.
Não identificada	FI-17	Com base em uma análise global do ocorrido, não houve uma avaliação equivocada da complexidade do projeto ou um alto grau de customização. Houve sim uma pretensão iniciada a partir de uma expectativa que não estava muito bem definida; uma mobilização para permitir uma experimentação de como isso poderia ser conduzido e desenvolvido; um desenvolvimento sem prazos definidos ou rapidez na apresentação de resultados, e um abortamento previsível em algum momento, mas inesperado com a falta de sustentação política do patrocinador da área.
Não identificada	FI-19	O local de desenvolvimento estava bem delimitado e completamente isolado, tanto pela incidência direta das solicitações do Vice-presidente de <i>Marketing</i> e Vendas, como pela falta de compartilhamento e interesse de representantes das demais Vice-presidências.
Não identificada	FI-20	Não houve oportunidade para qualquer teste. Cada nova etapa desenvolvida, ou cada nova inteligência produzida não era automaticamente conectada com uma aprendizagem anterior, uma vez que não havia uma continuidade lógica para a formulação das solicitações, tampouco declaradas as intenções para um sequenciamento de monitoramento.
Não identificada	FI-21	Conforme já comentado não haviam benefícios esperados como resultado das atividades. Entretanto, a cada nova etapa de desenvolvimento e de entrega de inteligência, havia uma maximização de possibilidades e sugestões as quais não eram acompanhadas ou trabalhadas de forma ordenada. Dessa maneira, além de uma gestão de mudança deficiente, não havia uma trilha de benefício registrada.
Não identificada	FI-22	As ideias eram geradas de acordo com o bom senso e a orientação de desenvolvimento de vantagens competitivas de longo prazo. Embora

		ocorressem situações em que a postura da organização fosse contraditória, em face das ideias apresentadas, a origem dessa contradição não eram as ideias, mas sim a falta de orientação estratégica e o individualismo na tomada de decisão.
Não identificada	FI-23	Havia o envolvimento único de um núcleo que representava as atividades, com poucas interferências de gestão e configuração do projeto vindo de outras unidades da organização.
Não identificada	FI-24	Os parâmetros para implantação não estavam devidamente esclarecidos, existindo uma amplitude grande de possibilidades de mudança e readequação.

Quadro 14 – Análise dos fatores de implantação – Empresa de eletroeletrônicos

Importância Percebida	Código Quadro 7	Análise dos fatores de operação como contribuintes à decisão de abandono das atividades de IC
Média	FO-7	A interação com demais membros da organização, sobretudo na busca por informações internas causaram diversos atritos, refletindo que as interações transversais não foram adequadas, tanto pela falta de preparo da organização para o compartilhamento de informações, como pela insistência da própria equipe na entrega pelos resultados a qualquer custo.
Média	FO-9	Os processos contendo a descrição de objetivos, tarefas, documentos utilizados como fontes, registro das atividades, sistemas utilizados não foram estabelecidos, parte pela incipiência na estruturação das atividades na organização, parte pelo direcionamento das atividades para a busca de resultados imediatos.
Baixa	FO-6	A própria realização das atividades de IC na organização já poderia ser considerada uma inovação, entretanto não havia ainda um relacionamento desenvolvido para desfrutar de benefícios com novos produtos. Embora o relacionamento com a unidade de informática fosse o mais desenvolvido, os benefícios juntamente à equipe de pesquisa e desenvolvimento não eram explorados.
Baixa	FO-13	A falta de legitimidade por parte da organização realmente dificultou o estabelecimento de interações construtivas na busca de informações internas. Essas interações com as outras áreas da organização geraram diversos conflitos internos, descontentamentos pelo acesso às informações que antes eram tidas como privilegiadas, e desconfiança, pela posse de informações que poderiam ser utilizadas para demonstrar fraqueza operacional de outras áreas. Embora houvesse uma intenção positiva para o uso das informações, a organização já possuía uma reação pré-concebida de aversão a esse tipo de transparência.
Não identificada	FO-1	Mesmo com uma equipe reduzida, a liderança do gestor conduzia a busca por resultados melhores e assumia os desconfortos para ultrapassar os obstáculos de busca de informações. Da mesma forma, os resultados eram compartilhados e comemorados dentro da equipe.
Não identificada	FO-2	A motivação para o desempenho das atividades era visível além dos membros da equipe, pois englobava alguns fornecedores e colaboradores internos que provinham informações de maneira espontânea.
Não identificada	FO-3	Havia um gestor responsável nomeado, e com competências para a implantação e condução a atividades, que tentava, até além de sua capacidade desenvolver a cooperação e comunicação tanto para facilitar a

		entrada de informações, como para melhorar a imagem da área perante a organização.
Não identificada	FO-4	A implantação do projeto foi iniciada sem uma preparação prévia adequada da organização, de forma que cada nova etapa era conseguida somente por meio do envolvimento das fontes de informação, e da sensibilização de adeptos para a participação.
Não identificada	FO-5	O projeto foi iniciado de forma mínima, até certo ponto experimental, e o pouco crescimento que foi observado se deu pela aprendizagem da própria equipe, na tentativa de melhor estruturar suas atividades.
Não identificada	FO-8	A aprendizagem individual era sempre repassada para o outro integrante da equipe, com a intenção tanto de melhorar o conhecimento sobre os assuntos emergentes, como para desenvolver a própria equipe que já tinha limitações de tamanho e recursos.
Não identificada	FO-10	Os resultados das atividades de inteligência eram gerados buscando um desempenho de longo prazo e era balizado no senso comum, já que as definições de objetivos, ou até uma estratégia mais clara não estava presente. Essa orientação visava claramente influenciar na visão de negócio que a organização estava tendo no sentido de esclarecer a visão sobre o mercado e concorrentes.
Não identificada	FO-11	Embora não houvesse uso intensivo de tecnologia, a utilização dos meios que estavam disponíveis eram satisfatórios para o estágio atual em que se encontrava o desenvolvimento das atividades. Certamente seriam necessários investimentos, mais ainda estavam distantes da realidade que se apresentava.
Não identificada	FO-12	Foi conduzida uma campanha interna para divulgação da importância e dos resultados esperados pelas atividades de IC com pessoas de atuação dentro da mesma unidade hierárquica. Entretanto, outras campanhas em unidades de vice-presidências diversas não foram realizadas.
Não identificada	FO14	As características culturais estavam bem identificadas. Entretanto, a situação de escolha vivenciada pelo gestor de implantação das atividades, entre atender às demandas emergências de seu patrocinador e único usuário, ou buscar formas mais amistosas de coleta de informações certamente pendia para uma sustentação de curto prazo, mesmo que isso significasse o rompimento com uma cultura de estagnação estabelecida.
Não identificada	FO-15	A formação da equipe, embora ainda iniciando as atividades em termos de potenciais conhecimentos que poderiam ser agregados, pareciam adequados às necessidades iniciais de acordo com as demandas verificadas.

Quadro 15 – Análise dos fatores de operação – Empresa de eletroeletrônicos

4.4.7 Características e limitações do trabalho em campo

A investigação desse caso foi feita exclusivamente com o gestor da implantação das atividades de IC, pouco tempo após seu desligamento da empresa, o que já traz um viés ao conteúdo, pois expressa somente uma única opinião. Entretanto, como foi uma entrevista longa, de mais de quatro horas, o entrevistado se sentiu confortável em demonstrar as

dificuldades vivenciadas, a forma como os obstáculos vinham sendo atacados, e suas próprias deficiências para tratamento e condução dos assuntos.

Para o gestor, esse projeto era desafiador antes mesmo de sua contratação, onde foi dada a oportunidade de conhecer as características da empresa e acompanhar notícias sobre a atuação e a personalidade do Vice-presidente de *Marketing* e Vendas. Após sua contratação, dedicou-se a atender as necessidades que lhe eram demandadas pelo patrocinador do projeto, agindo muitas vezes com enfrentamento à situação de estagnação que estava instalada na organização, sem se aperceber que sua sustentação dentro do projeto era dependência exclusiva do apoio do Vice-presidente.

Após seu desligamento da empresa, buscou entender o desdobramento dos acontecimentos, onde pôde ter maior contato com a Gerência Administrativa de Vendas, seu superior direto, que lhe confessou permanecer totalmente alheio às iniciativas e finalidades das atividades de IC.

A identidade e qualquer menção sobre características da empresa ou do entrevistado foram proibidas, para evitar depreciação à imagem de todos os envolvidos.

Contatos com os demais colaboradores da organização foram desaconselhados, uma vez o assunto seria tomado pelas disputas políticas da alta administração, e experiências profissionais que pudessem contribuir com o desenvolvimento da matéria não seria acrescida. Além disso, o fracasso seria escondido por alguns mais afetados diretamente, e mal ditos pelos concorrentes políticos. Também, as responsabilizações tenderiam a acusações pessoais, que possivelmente não contribuiriam com o avanço do estudo.

Uma abordagem de contato com o Vice-presidente de *Marketing* e Vendas foi sugerida, mas a profundidade com que pessoalmente, esse profissional foi abalado pela decisão de seu afastamento era transparente nas suas últimas decisões, retirando seus projetos de iniciativa pessoal, como foi o caso da desmobilização da área de IC, e demonstrando interesse de abandono da carreira, além de complicações de ordem pessoal confidenciais pelo entrevistado.

4.5 Análise comparativa dos casos

No intuito de explorar comparativamente informações cruciais dos três casos analisados, abaixo (Quadro 16) foi feita uma compilação de itens comuns observados nos relatos de caso, a fim de traçar um comparativo a partir de elementos comum coletados.

Casos	Caso 1: Empresa de <i>commodities</i>	Caso 2: Empresa de telecomunicações	Caso 3: Empresa de eletroeletrônicos
-------	---------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------

Características da Organização			
Tamanho da Empresa	Grande.	Grande.	Grande.
Estrutura Organizacional	Matricial, dividida em Unidade de Negócio por tipo de produto.	Matricial, dividida Unidades de Negócio por filiais.	Verticalizada, com algumas áreas matriciais.
Atuação	Internacional.	Nacional.	Nacional.
Unidades (filiais ou unidades fabris)	Diversas, em diversos estados.	10 em diversos estados.	4 em diversos estados.
Subordinação da área de IC	Diretor da Unidade de Negócio.	Diretor da Filial (Unidade de Negócio).	Vice-presidente de <i>Marketing</i> e Vendas.

Características de Implantação das Atividades de IC			
Responsável para área de IC	Gerente.	Gerente.	Analista com função de gestor.
Responsável pelos objetivos de IC	Diretor da Unidade de Negócio.	Diretor da Filial	Vice-presidente de <i>Marketing</i> e Vendas.
Usuários da IC	Diretor da Unidade de Negócio, gerentes de vendas e vendedores.	Diretor da Filial e Gerentes dos mercados na filial.	Vice-presidente de <i>Marketing</i> e Vendas.
Tempo de duração das atividades	4 anos.	5 anos.	5 meses.
Grau de implantação das atividades	Totalmente implantada, com atividades rotineiras, e procedimentos formais estabelecidos.	Totalmente implantada, com atividades rotineiras, sem procedimentos formais.	Em implantação, com apenas uma atividade rotineira e sem procedimentos formais.

Características Operacionais das Atividades de IC			
Tamanho da equipe	6.	10.	2.
Alocação e espaço físico da equipe	Funcionários próprios, período integral, com alocação física definida.	Funcionários próprios, período integral, com alocação física definida.	Funcionários próprios, período integral, com alocação física definida.
Orçamento	Sim.	Sim.	Não.
Metas	Sim, baseadas na produção de inteligência e desempenho de vendas.	Sim, baseadas em desempenho de vendas e financeiro da filial.	Não.

Atividades terceirizadas	Projetos específicos de busca de informações e pesquisa de mercado.	Serviço de catalogação de notícias; consultorias para realização de pesquisas e projetos pontuais.	Relatórios setoriais de empresas especializadas.
Utilização do ciclo de inteligência	Sim. O ciclo era seguido a partir de um procedimento.	Poucas vezes. Não havia pré-definição das atividades.	Sim, de modo não sistematizado ou até individualmente.
Fontes de coleta	Informações internas de vendas, capacidade de produção, ociosidade de manufatura, informações externas públicas, relatórios especializados. Pesquisas em campo.	Informações internas, equipe de campo, canais de venda, parceiros, aquisição de bases de dados externas, informações públicas (Bases de dados, Internet e imprensa).	Informações externas públicas, relatórios especializados. Informações internas fragmentadas dentro da empresa.
Ambientes monitorados	Mercado, concorrência, economia.	Concorrência, mercado, tecnológico e regulatório.	Concorrência, mercado, economia, tecnologia, redes sociais.
Utilização de criação coletiva de sentido	Sim, entre os analistas dentro da equipe e alinhamento com o Diretor da Unidade de Negócio.	Não.	Não.
Sistemas especializados de análise de dados	Sistema especialmente desenvolvido para coleta de informações estruturadas, análise e registro de atividades.	Desenvolvimento de bases de dados internamente, cubos e sistemas de <i>Business Intelligence</i> .	Não possuía.
Feedback do desempenho das atividades de IC	Sim, de forma estruturada e com acompanhamento dos resultados das ações propostas, tanto em nível tático com estratégico.	Sim, de forma não estruturada e juntamente com o acompanhamento de outras demandas.	Não, ausência de comentários ou demandas adicionais sobre o assunto.
Posicionamento da organização conforme modelo de Daft e Weick (1984)	Visão descobridora, com estrutura de informação definida e utilização de sistemas especializados.	Entre visão condicionada e visão descobridora (Ambiente analisável e algumas posturas passivas e outras ativas).	Visão condicionada.

Características das atividades IC segundo o modelo de Wright-Pickton

Atitude da organização frente as atividades de IC	Atitude operacional.	Atitude dirigida a tarefas.	Atitude dirigida a tarefas.
Forma de Coleta	Coleta de procura.	Coleta fácil.	Coleta fácil.
Utilização da inteligência gerada	Utilização tática e estratégica.	Utilização tática.	Utilização por reflexo.

Localização da atividade de IC	Localização definida.	Localização definida.	Localização <i>ad-hoc</i> .
Grau de desenvolvimento	Desenvolvimento intermediário.	Pouco desenvolvido.	Pouco desenvolvido.

Principais causas do abandono			
Fato que determinou o abandono	Mudança do Diretor que não apresentava a mesma visão sobre utilização de informação para o desempenho da Unidade de Negócio.	Aquisição por outra empresa que não tinha a mesma estrutura organizacional.	Desligamento do Vice-presidente que patrocinava a implantação das atividades.
Tipo de abandono	Decisão explícita.	Decisão explícita.	Decisão explícita.
Principais fatores de implantação que impactaram no abandono	Falta de suporte e comprometimento da alta direção.	Falta de suporte e comprometimento da alta direção.	Falta de suporte e comprometimento da alta direção.
	Gestão e controle de mudanças deficiente ou inexistente.	Definição inapropriada do escopo e de objetivos.	Definição inapropriada do escopo e de objetivos.
	Falta de participação dos <i>steakholders</i> .	Cultura baseada no medo e gestão de cima para baixo.	Quebra de comunicação entre <i>steakholders</i> . Conflitos internos. Comunicação deficitária.
	Cultura baseada no medo e gestão de cima para baixo.		Gestão e controle de mudanças deficiente ou inexistente.
	Inconsistência entre idéias e políticas organizacionais.		Pressões políticas.
Principais fatores de operação que impactaram no abandono	Pouca motivação dos envolvidos e incentivo a transparência e reconhecimento.	Pouco cuidado com interações transversais entre membros da equipe.	Pouco cuidado com interações transversais entre membros da equipe.
	Campanha deficitária de informação e comunicação do projeto.	Deficiências de organização e formalização das atividades.	Deficiências de organização e formalização das atividades.

Quadro 16 – Principais características comparativas dos casos

Uma das características estruturais comuns aos três casos, é que foram analisados em empresas de grande porte, com um número significativo de funcionários espalhados em diversas unidades do território nacional.

Todos os casos possuíam uma figura representativa, responsável pela condução da implantação e operação das atividades de IC. Entretanto, observa-se que as atividades

estavam circunscritas a unidades de negócio específicas. No caso 1 era uma unidade de negócio orientada pela linha de produção atuante; no caso 2, a unidade de negócio era a filial, com estrutura replicada; e no caso 3, apesar de abranger todos os produtos e toda a organização, estava circunscrita aos objetivos específicos de uma vice-presidência. Ou seja, em nenhum dos casos as atividades estavam implantadas com a finalidade de atender toda a organização.

Verificam-se graus de implantação diversos, que não se apresentaram uma identificação direta com o grau de maturidade, ou de desenvolvimento das atividades. Ou seja, muito embora o caso 2 tivesse o maior tempo total em atividade, possuía um baixo grau de maturidade, pouco maior que aquele observado no caso 3, que teve apenas 5 meses de funcionamento.

Todos os casos possuíram uma equipe dedicada em tempo integral às atividades, composta de funcionários próprios, com estrutura física definida e embora nem todos possuíssem metas e orçamentos definidos, a implantação, se fosse finalizada para o caso 3, previa esse tipo de configuração, demonstrando que não faltaram recursos para dar sustentação às atividades.

As configurações das fontes de coleta e ambientes monitorados estavam moldados de acordo com a estratégia e disponibilidade de informações para cada caso. Ou seja, quando dados internos estavam facilmente disponíveis e existia a capacidade de tratamento, eram intensamente utilizados. Quando havia uma necessidade de monitoramento de ambientes externos, ou uma escassez de informações internas, esse tipo de informação era mais utilizada.

Em todos os casos havia a utilização de serviços terceirizados, de forma pontual e específica, demonstrando que havia uma noção de custo, oportunidade e valor de informação, de modo que os trabalhos que exigiam especialistas ou trabalhos específicos de campo, eram repassados para consultorias especializadas.

Observa-se que o tempo de funcionamento, a quantidade de colaboradores na equipe, e a predisposição para utilização de dados quantitativos, geralmente internos à organização, são indicativos para o desenvolvimento de recursos de tecnologia de informação para a análise de dados.

A visão comum para todos os casos era a de que o ambiente de mercado e os competidores eram analisáveis. Isso pode ser decorrência da visão tática / operacional presente, e da necessidade de apresentação de resultados mensuráveis, geralmente de curto prazo. Entretanto, as empresas adotavam diversas posturas frente ao ambiente, sendo as reativas decorrente de atividades com menor maturidade e, de forma contrária, um maior desenvolvimento da equipe permitia atitudes mais proativas e o estabelecimento de sistemas mais estruturados e conhecidos de resposta.

As causas de abandono para todos os casos se deu, exclusivamente como decorrência da falta de suporte da organização, que após mudanças organizacionais, representadas por reestruturações internas, mudança de pessoas-chave ligadas às atividades, ou mudança na forma de condução da estratégia organizacional, deixaram de sustentar o pleno funcionamento das atividades. Essas causas foram de origem estrutural, abalando a sustentação da implantação do projeto no caso 3, ou retirando a legitimidade de funcionamento para projetos já implantados, como nos casos 1 e 2.

Entretanto, outros fatores também contribuíram, de forma incisiva, mas não diretamente no fato específico da decisão de abandono: falta de definição dos objetivos para as atividades de IC; visão equivocada ou limitada desses objetivos; falta de preparo organizacional para a mudança imposta por uma gestão de informação (necessidade de compartilhamento de informações, decisões baseadas em fatos e números, cooperação para uma finalidade organizacional única); estilo de gestão de cima para baixo limitando, a apresentação e discussão de ideais, e ancorando as decisões e linhas de atuação na hierarquia, e não no senso comum.

Em geral, observa-se que fatores de origem operacional pouco contribuíram para a decisão de abandono das atividades, demonstrando que os profissionais que atuaram nas equipes desempenhando as atividades possuíam conhecimento e capacidade de produzir resultados eficazes, de acordo com os critérios trazidos na literatura.

Projetos de menor maturidade (casos 2 e 3) apresentaram os mesmos fatores operacionais dificultadores, relacionados a pouco cuidado com interações transversais entre os membros da equipe e à organização e formalização das atividades. Já o caso 1, com maior maturidade apresentou como desafios operacionais aqueles herdados de problemas de implantação

referente à resistência cultural, apontada como de grande contribuição para o abandono naquele caso.

5 CONCLUSÃO E PROPOSIÇÕES

O trabalho foi concebido para investigar as causas que levam organizações a abandonar atividades estruturadas de IC, e entender como essas causas se desenvolvem dentro da organização até o momento final do abandono. Para tal, se sustentou em bases teóricas distintas, uma que aborda causas de falhas originadas em projetos de implantação de sistemas de informação, aí incluídas as atividades de IC, e outra envolvendo fatores críticos de sucesso operacionais, desejáveis para um bom desempenho dessas atividades.

Após o estudo em campo, que investigou em profundidade os fatos e as causas de abandono de três casos, verificou-se, através de uma análise cruzada, características comuns tanto estruturais para a definição das atividades, de configuração funcional, de características operacionais e das causas observadas.

Esse conjunto de resultados aponta para conclusões mais amplas e que atingem questões conceituais de IC e características organizacionais de extrema importância para suportar atividades de IC, que serão discutidas nos capítulos seguintes. Também são trazidas, ao final, sugestões para futuras investigações.

5.1 Apoio da alta administração

O estudo encontrou uma grande dependência das atividades de IC com a sustentação política e de legitimidade formal, vinda de membros da alta administração. Entretanto, essa sustentação não foi construída da maneira integrada com os aspectos organizacionais, no sentido de apenas suprir uma necessidade de alocação da estrutura de IC, na hierarquia organizacional. Elas estavam diretamente alocadas sob membros da alta administração para servi-los, exclusivamente, na busca e atingimento dos seus objetivos.

Essa dependência reduz o foco e a amplitude de trabalho desenvolvido pelas atividades de IC, e cria uma espécie de moldagem dos critérios e expectativas das atividades, distanciando-a das necessidades ou definições da organização como um todo. Esse caminho percorrido, mesmo que tenha levado a situações de maior desenvolvimento das atividades implantadas, sob uma ótica tática, acabou aumentando a diferença de visão entre aquilo que vinha sendo

aplicado nas unidades de negócio e aquilo que a organização, em um nível mais estratégico, tinha.

A potencial fragilidade, se percebida pelos integrantes da equipe de IC, não foi devidamente tratada, pois se contentavam em suprir seus patrocinadores de forma satisfatória, e não buscaram o desenvolvimento da maturidade de sua área de forma mais contundente.

Ou seja, a partir das análises feitas sobre os casos, pode-se concluir que, mesmo que a atividade de IC seja satisfatória e tenha um suporte formal da alta administração, sua maturidade, no sentido de envolver-se com questões estratégicas e utilizar informação de forma mais intensa, deve ser buscada. Isso para garantir uma integração total da organização sob uma abordagem estratégica única, e para garantir a perenidade das atividades de IC.

5.2 Definições de objetivos para a IC

Partindo-se das diversas definições apresentadas para o tema, trazidas no Capítulo 2.1.2, observa-se que as atividades de inteligência devem ser realizadas com a finalidade de principal de conferir vantagem competitiva à organização. E essa vantagem pode ser expressada em termos de inteligência tática, pontual, de curto prazo, ou estratégica, mais abrangente e com uma visão de futuro mais distanciada. Entretanto, deve refletir os interesses de toda a organização, como um desdobramento dos parâmetros estratégicos definidos.

Ao contrário dessa premissa, observou-se nos casos que foram estudados, que a definição utilizada para a aplicação da IC foi a de uma ferramenta de gestão, uma solução idealizada por um membro da alta administração, para atingir os objetivos comerciais e de faturamento de curto prazo. Essa ferramenta, por sua vez, funcionava como um apêndice na formulação de suas diretrizes operacionais, útil para a grande maioria dos casos, mas não essencial, tanto é que, quando mudanças externas abalaram o suporte no qual estavam subordinados, acabaram sendo abandonados da organização.

As constatações observadas nos três casos apontam para uma fraca e limitada visão do que é a utilização de IC em uma organização, limitando-a a uma ferramenta de gestão, onde o administrador escolhe utilizá-la ou não. Por ter alta afinidade com a estratégia organizacional,

e por representar uma particularidade da área de sistemas de informação, deve estar inserida ao longo de toda a organização, fazendo parte da postura profissional de todos os colaboradores.

Unindo-se às vozes da grande maioria dos autores: “Inteligência não é só uma função da empresa, uma área ou um procedimento, mas sim deve fazer parte de toda a organização e se espalhar como uma rotina integrada à cultura e à vivência diária de toda a organização.” (WRIGHT *et al.*; 2009, traduzido pelo Autor). E a correta definição e entendimento, para fins abrangentes e preferencialmente estratégicos, deve ser conhecida e amplificada dentro de toda a organização.

5.3 Barreiras culturais para a gestão de informação

A implantação de atividades de IC que atinjam um alto grau de maturidade, envolvendo assuntos estratégicos e permeados ao longo de toda a organização, demanda uma condizente cultura organizacional de suporte e utilização de informação. Conforme apresentado no Capítulo 2.2, atividades de IC representam sistemas de informação cuja finalidade é suportar níveis mais elevados de atividades empresariais, em termos de qualidade e significado agregado. E para isso, são suportados por outros sistemas que tratam, desde informações cotidianas e de transações operacionais, sistemas de gestão dessas informações, e até de informações externas à organização.

Entretanto, todas as informações disponíveis, dentro desses sistemas internos, e até as coletadas externamente, devem servir de base para as atividades de IC, contribuindo para um resultado coerente e acionável. E para que isso ocorra, os sistemas internos, aí incluindo a postura profissional de cada colaborador, devem estar alinhados com esse fluxo de informação. Não significa somente uma interligação de dados produzidos pelos sistemas de tecnologia da organização, mas sim as percepções, dicas, ideias e até boatos coletados por cada colaborador, direcionados para alimentar o sistema de inteligência.

O que pôde ser observado dos levantamentos efetuados em campo, é que existiam barreiras culturais que impediam a evolução das atividades de IC instaladas, seja para permitir seu crescimento em termos de maturidade, atingindo níveis mais elevados de colaboração

estratégica, seja no próprio desempenho das atividades cotidianas, dificultando a entrega e a transformação da inteligência em resultados.

Essas barreiras culturais eram visíveis como dificultadoras no processo de implantação das atividades e permaneceram exercendo sua influência durante sua operação, e não foram ultrapassadas em nenhum dos casos investigados, demonstrando que se trata de um fator decisivo, e que deve ser tratado com alta prioridade antes mesmo da opção pela implantação das atividades.

5.4 Influência de fatores operacionais

Uma das características comuns aos casos estudados foi a baixa influência de fatores operacionais, como influenciadoras para a criação do cenário, ou para o fato decisivo de abandono. Esses fatores trazidos da literatura (Capítulo 2.5), inclusive, estavam sendo desempenhados de forma eficiente nas organizações.

Os fatores operacionais menos atingidos diziam respeito a resquícios das barreiras culturais enfrentadas e dos baixos níveis de maturidade, que reconhecidamente ou não, deveriam ser buscados. Isso demonstra que profissionais de inteligência possuem uma boa noção de suas responsabilidades, e sabem conduzir as atividades, de forma tática ou estratégica, dentro dos limites daquilo que lhe foi designado por cada organização.

Ou seja, mesmo possuindo uma equipe capacitada, que mantém o foco nos objetivos determinados, e que muitas vezes buscavam suprir as dificuldades internas enfrentadas com ações positivas, sempre visando a melhoria da imagem da área perante a organização, as atividades não conseguiram sobreviver às mudanças enfrentadas: mudanças de estratégia organizacional, de estrutura organizacional, e de patrocinador.

Explicações para esse fenômeno remontam às conclusões apresentadas nos capítulos anteriores (5.1, 5.2 e 5.3), que apontam causas relativas à implantação das atividades como decisivas para o sucesso e a perenidade de atividades de IC nas organizações.

5.5 Considerações finais e sugestões para futuras investigações

Novamente, importante lembrar as limitações desse trabalho, que teve como objeto a análise em profundidade três casos de abandono de atividades de IC. Além daquelas referentes à própria metodologia aplicada, de ordem qualitativa, e não indicada para generalizações sobre os achados, verificam-se as limitações na própria condução do estudo, que enfrentou a falta de receptividade, natural, tendo em vista o teor do assunto, e já referenciada em estudos anteriores.

Mesmo que a novidade do trabalho tenha sido a investigação de fatores operacionais, conjuntamente com aqueles de implantação do projeto inicial de configuração das atividades, verificou-se uma baixa incidência, o que demonstra, em princípio, a necessidade de investigações futuras.

Aspecto também relevante para estudos posteriores trata da própria definição do que é inteligência competitiva para as organizações, seus conceitos e suas diferentes configurações. Por se tratar de uma área de estudo ainda em consolidação, muitas experiências são feitas em organizações, criando resultados e posturas organizacionais diferentes, merecendo uma maior investigação a fim de identificar aspectos básicos e essenciais para contribuir com a evolução do tema.

Por fim, um estudo envolvendo aspectos culturais das organizações que facilitem a gestão de informações, sobretudo com as peculiaridades demandadas pela IC, também contribuiria para facilitar a própria perenidade das atividades e a eficácia dos resultados, tendo em vista que os profissionais que atuam diretamente com o assunto parecem estar adequadamente preparados.

Como recomendação profissional, a partir da percepção particular do autor, é imperativo que projetos de IC sejam demandados, conduzidos e operacionalizados com a participação ativa de um representante da alta administração que possua conhecimento, vivência e, sobretudo, perfil profissional de uso intensivo de informação. Ou seja, a eficácia do projeto de construção de uma atividade sustentável de inteligência, visando em sua essência o entendimento do mercado e do futuro da organização, deve ser trilhado a partir de comportamentos e atitudes de liderança, exercidos por representantes legítimos, que realmente entendam suas necessidades, dificuldades, limitações, e possibilidades no longo

prazo, permitindo sua adoção como fonte de transformação organizacional, e não apenas como uma ferramenta transitória, ou solução de curto prazo.

REFERÊNCIAS

- AGUILAR F. J. **Scanning the business environment**. New York: Macmillan, 1967.
- AL-AHMAD, Walid, AL-FAGIH, Khalid, KHANFAR, Khalid, ALSAMARA, Khalid, ABULEIL, Saleem, ABU-SALEM, Hani. A Taxonomy of an IT Project Failure: Root Causes. **International Management Review**, v. 5, n. 1, p.93-104, 2009.
- ALMEIDA Fernando C., ONUSIC, Luciana M. e LESCA, Humbert. Criação de sentido e criatividade no monitoramento estratégico do ambiente. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo – Rausp**, v. 42, n. 4, p. 405-413, 2007.
- ALMEIDA, Fernando C. e MOREIRA, Ana H. . Utilização de Agentes de Software para a recuperação de sinais antecipativos na Internet. **Anais do 4o Contecsi**, São Paulo, 2007.
- ANSOFF, H. I. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. **California Management Review**, v. 18, n. 2, p. 21-33, Winter 1975.
- ANSOFF, H. I. Strategic issue management. **Strategic Management Journal**, v. 1, n. 2, p. 131-148, 1980.
- AUSTER, Ethel e CHOO, Chun W. CEOs, information, and decision making: scanning the environment for strategic advantage. **Library Trends**, v.43, n.2, p.206-225, 1994a.
- AUSTER, Ethel e CHOO, Chun W. How senior managers acquire and use information in environmental scanning. **Information Processing & Management**, v. 10, n.5, p. 607-618, 1994b.
- BEAL, Reginald M. Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v.38, n.1, p. 27-47, 2000.
- BERNHARDT, D.C. 'I want it fast, factual, actionable'-Tailoring Competitive Intelligence to Executives' Needs. **Long Range Planning**, v. 27, n.1, p.12-24, 1994.
- BENBUNAN-FICH, Raquel, Information Technology in organizations: paradigms and metaphors. **Working paper**, Zicklin School of Business, disponibilizado pelo autor em <http://cisnet.baruch.cuny.edu/papers/cis200201.pdf>, 2002.
- BLANCO, Sylvie, CARON-FASAN, Marie-Laurence e LESCA, Humbert Developing Capabilities to Create Collective Intelligence within organizations, **Journal of competitive intelligence and management**, v.1, n.1, p. 80-92, 2003.
- BODER, André, Collective Intelligence: a keystone in knowledge management. **Journal of Knowledge management**, v.10, n. 1, p. 81-93, 2006.
- BRASIL247, **OAB cria Sistema de Inteligência e Mercado**. Disponível em http://brasil247.com/pt/247/goias247/78188/OAB-cria-Sistema-de-Intelig%C3%Aancia-e-Mercado.htm?goback=.gde_3188816_member_158595492. Acessado em 06/07/2012.

- BRIGHT, James R. Evaluating signals of technological change. **Harvard Business Review**, v.48, p. 62-70, 1970.
- CALOF, Jonathan L. e DISHMAN, P. The intelligence process: front-end to strategic planning. **Working paper**, University of Ottawa, disponibilizado pelo autor, 2002.
- CALOF, Jonathan L e WRIGHT, Sheila, Competitive intelligence: a practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7/8, p. 717-730, 2008.
- CAVALCANTI, Elmano P. The Relationship between Business Intelligence and Business Success. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v.3, n.1, p. 6-15, 2005.
- CHAUDHURI, S., DAYAL, U. e NARASAYYA, V., An Overview of Business Intelligence Technology. **Communications of the ACM**, v. 54, n.8, p. 88-98, 2011.
- CHOO, Chun Wei. Environmental scanning as information seeking and organizational learning, **Information Research**, v. 7, n. 1. 2001.
-
- Information Management for Intelligent Organization**, New Jersey: Information Today Inc. 2002.
- CHOUDHURY, Vivek e SAMPLER, Jeffrey L. Information Specificity and Environmental Scanning: An Economic Perspective. **MIS Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 25-53, 1997.
- CIO-INSIGHT (2003). **Research: Business Intelligence 2003** - Are Your BI Systems Making You Smarter", disponível em <http://www.cioinsight.com/c/a/Research/Business-Intelligence-2003-Are-Your-BI-Systems-Making-You-Smarter/>. Consultado em 29/10/2011.
- DAFT, R.L., SORMUNEN, J. and PARKS, D. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 2, p. 123-139, 1988.
- DAFT, R. L. e WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems, **Academy of Management Review**, v. 9, n, 2, p. 284-295, 1984.
- DECKER, Reinhold, WAGNER, Ralf e SCHOLZ, Sören W. An internet-based approach to environmental scanning in marketing planning. **Marketing Intelligence & planning**, v. 23, n.2, p.189-199, 2005.
- DEWETT, Todd e JONES, Gareth R. The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment. **Journal of Management**, v.27, p. 313–346, 2001.
- DISHMAN, Paul L. e CALOF, Jonathan L. Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy. **European Journal of Marketing**, v. 42,n.7/8, p. 766-785, 2008.
- DUTTON J. E. Understanding strategic agenda building and its implications for managing change. **Scandinavian Journal of Management Studies**, v. 3, n. 1, p. 3-24, 1986.

- DUTTON J. E. and DUNCAN R. B. The influence of the strategic planning process on strategic change. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 2, p.103-116, 1987.
- EL SAWY, Omar A. Personal Information Systems for Strategic Scanning in Turbulent Environments: can the CEO go on-Line? **MIS Quarterly**, v. 9, n. 1, p. 53-60, 1985.
- ENGLEDOW, Jack L. e LENZ, R. T. Whatever Happened to the Environmental Analysis ? **Long Range Planning**, v. 18, n. 2, p. 93-106, 1985.
- EVELEENS, J. Laurenz Eveleens e VERHOEF, Chris. The Rise and Fall of the Chaos Report Figures. **IEEE Software**, v. 27, n. 1, p. 30-36, 2010.
- EWUSI-MENSAH, Kweku e PRZASNYSKI, Zbigniew H. On Information Systems Project Abandonment: An Exploratory Study of Organizational Practices. **MIS Quarterly**, v.51, n.1, p. 67-86, 1991.
- FAIRHURST, G. T. e SARR, R. A. **The art of framing: managing the language of leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- FINKELSTEIN, Sydney. **Why smart executives fail: and what you can learn from their mistakes**. New York: Penguin Group, 2003.
- GARDNER, H. **Frames of mind**: The theory of multiple intelligences. New York: Basic Books, 1983.
- GIA – GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE. Key Success Factors of Competitive Intelligence. GIA White Paper 4/2004. Disponível em : http://www.globalintelligencecc.com/cc/index.php?option=com_virtuemart&page=shop.registration&Itemid=28&link=key-success-factors-of-ci/GIA_WhitePaper_4_2004.pdf. Acessado em 25/05/2012.
- GILAD, Ben, The future of Competitive Intelligence: Contest for profession's soul. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 11, n. 5, p.21-25, 2008.
- GILAD, B. e GILAD, T. SMR Forum: Business Intelligence – The quiet revolution. **Sloan Management Review**, v. 27, n. 4, p. 53-61, 1986.
- GOTTFREDSON, Linda S. Why g matters: the complexity of everyday life. **Intelligence**, Norwood, v. 24, n. 1, p. 79-132, special issue, 1997.
- GRUBER, Tom, Collective knowledge systems: Where the Social Web meets the Semantic Web. **Journal of Web Semantics**, v. 6, p. 4-13, 2008.
- HERRING, Jan. P. **Tópicos fundamentais de inteligência - processo para definição de necessidades**. Inteligência Competitiva na prática. Rio de Janeiro: Campus. 2002.
- HUNG, Yu-Chung, HUANG, Shi-Ming, LIN, Quo-Pin e MEI-LING-TSAI. Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. **Industrial Management & Data Systems**, v. 105, n. 2, p. 164-183, 2005.

- IPMA – International Project Management Association. **ICB – IMPA Competence Baseline**. Version 3.0. Nijkerk, 2006.
- JUHARI, Ariff S. e STEPHENS, Derek. Tracing the origins of competitive intelligence throughout history. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 3, n. 4, 2006.
- KAPPELMAN, Leon A., MCKEEMAN, Robert e ZHANG, Lixuan. Early Warning Signs of IT project failure: the dominant dozen. **Information Systems Management**, v. 23, n. 4, p. 31-36, 2006.
- LAUDON, Kenneth C. e LAUDON, Jane P. **Management Information Systems: Managing the digital firm**. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004.
- LESCA, H. **Veille stratégique: La méthode L.E.SCAanning®**. Cormelles-le-Royal: Editions EMS. 2003.
- LESCA, N. e CARON-FASAN, M.L. Strategic scanning project failure and abandonment factors: lessons learned. **European Journal of Information Systems**, n.17, p. 371-386. 2008.
- LICHTENTHALER, Eckhard. Third generation managment of technology intelligence processes. **R&D Management**, v.33, n.4, 2003.
- LIEBOWITZ, Jay. A look at why information systems fail. **Kybernetes**, v. 28, n. 1, p.61-67, 1999.
- MARKUS, L., Power, Politics and MIS Implementation. **Communications of the ACM**, v. 26, n.6, p. 430-444, 1983.
- MARTINS, G. de A. e THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MCGONAGLE, John J. An Examination of the 'Classic' CI Model. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 4, n. 2, 2007.
- MILLER, Jerry P. **Millennium Intelligence: Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age**. Medford, New Jersey: Information Today Inc. 2000.
- MINTZBERG, Henry, RAISINGHANI, Duru e THÉORÊT, André. The Structure of "Unstructured" Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 246-275, 1976.
- MODY, Meera. KITS (Key Intelligence Topics) in Competitive Intelligence. In **Competitive intelligence and global business**. London: Praeger. 2005.
- MCGEE, Jeffrey E. e SAWYERR, Olukemi O. Uncertainty and information search activities: a study of owner-managers of small high-technology manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v.41, n. 4, p. 385-401, 2003.

- NARCHAL, R. M., KITTAPPA, K. e BHATTACHARYA, P. An environmental scanning system for business planning. **Long Range Planning**, v. 20, n. 6, p. 96-105, 1987.
- NGAMKROECKJOTI, CHITTIPA. e JOHRI, LALIT. M. Coping with hypercompetition in the financial services industry in Thailand: environmental scanning practices of leaders and followers. **International Journal of Bank Marketing**, v. 21, n. 6, p. 359-368, 2003.
- O GLOBO, **Kodak pede à Justiça proteção contra falência**. Disponível em <http://oglobo.globo.com / tecnologia / kodak - pede - justica - protecao - contra - falencia-3714860>. Acessado em 24/05/2012.
- PMI – Project Management Institute. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. 4. ed. Pennsylvania, 2008.
- PORTER, Michael. **Competitive Strategy**. New York: Free Press. 1980.
- PRIOR, Vernon. **Glossary of terms used in competitive intelligence and knowledge management**. Virginia: SCIP – STRATEGIC AND COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS, 2009. Disponível em: <http://scip.cms-plus.com/files/Prior%20Intelligence%20Glossary%2009Jan.pdf>. Acessado em 21/10/2011.
- RAMIREZ, M. L. A Comparative Study of Bibliometric Characteristics of Competitive Intelligence Scholarly Material in Business and Library Science Databases. Dissertação de Mestrado. University of North Carolina at Chapel Hill: 2005. Disponível em: http://dc.lib.unc.edu/cdm/singleitem/collection/s_papers/id/750. Acessado em 19/07/2012.
- SAAYMAN, A.; PIENAAR, J.; PELSMACKER, P.; VIVIERS, W.; CUYVERS, L.; MULLER, M.L.; JEGERS, M. Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. **Aslib Proceedings: New Information Perspectives**, v. 60, n. 4, p.383-411, 2008.
- SAWYERR, Olukemi O., EBRAHIMI, Bahman P. e LUK, Vivienne W. M. Environment, executive information search activities, and firm performance: a comparative study of Hong Kong and Nigerian Decision-makers. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 3, n. 1, p. 67-92, 2003.
- SELF, K. **Why Do Many Firms Fail at Competitive Intelligence?** in C.S. Fleisher and D.L. Blenkhorn [eds.] *Controversies in Competitive Intelligence: The Enduring Issues*. Westport, CT: Praeger Books, pp. 190-202, 2003.
- SHELFER, Katherine e VERNER, June. A Roadmap for the Successful Implementation of Competitive Intelligence Systems. **Information Outlook**, july, 2001. Disponível em: http://findarticles.com/p/articles/mi_m0FWE/is_7_5/ai_77148275/pg_7/?tag=content;coll. Acessado em 25/05/2012.
- SCHOEMAKER, Paul J. H. Scenario planning: A tool for strategic thinking. **Sloan Management Review**, v. 36, n. 2, p.25-40, 1995.
- SCHOEMAKER, Paul J. H. e DAY, G. S. How to Make Sense of Weak Signals. **MIT Sloan Management Review**, v. 50, n.3, p.81-89, 2009.

- SCHMIDT, Roy, LYYTINEN, Kalle, KEIL, Mark e CULE, Paul. Identifying Software Project Risks: An International Delphi Study. **Journal of Management Information Systems**, v. 17, n. 4, p. 5-36, 2001.
- SHIROUYEHZAD, Hadi, DABESTANI, Reza e BADAKHSHIAN, Mostafa. The FMEA Approach to Identification of Critical Failure Factors in ERP Implementation. **International Business Research**, v. 4, n. 3, 2011.
- TAMBOURA, Inés B. e MAMLOUK, Zeineb B. A. Identification et validation des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique. **La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion**, n. 237-238, p. 187-194, 2009.
- TSITOURA, N. e STEPHENS, D. Development and evaluation of a framework to explain causes of competitive intelligence failures. *IR Information Recherche*, v. 17, n.2, 2012. Disponível em: <http://informationr.net/ir/17-2/paper521.html>. Acessado em 12/07/2012.
- VODAPALLI, Naveen K. **Critical Success Factors of BI Implementation**. Copenhagen: Master's Thesis Report, IT University of Copenhagen, 2009. Disponível em: <http://www.itu.dk/~navvod/CSFsOfBIimpl.pdf>. Acessado em 12/06/2012.
- WEICK, Karl E. **Sensemaking In Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.
- WHITTAKER, Brenda. What went wrong? Unsuccessful information technology projects. **Information Management & Computer Security**, v. 7, n. 1, p. 23-29, 1999.
- WONG, Kuan Yew. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. **Industrial Management & Data Systems**, v. 105, n. 3, p. 261-279, 2005.
- WRIGHT, Sheila, PICKTON, David W. e CALLOW, Joanne. Competitive Intelligence in UK firms: A Typology. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 20, n. 6, p. 349-360, 2002.
- WRIGHT, Sheila e CALOF, Johnatan L. The quest for competitive, business and marketing intelligence: A country comparison of current practices. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 5-6, p. 453-465, 2006.
- WRIGHT, Sheila, EID, Elsayed R. e FLEISHER, Craig, S., Competitive intelligence in practice: empirical evidence from the UK retail banking sector. **Journal of Marketing Management**, v. 25, n. 9-10, p. 941-964, 2009.
- YEO, K. T. Critical failure factors in information system projects. **International Journal of Project Management**, v. 20, p. 241-246, 2002.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

Apêndice 1: Apresentação do projeto de pesquisa.....	158
Apêndice 2: Questionários de entrevista	160

PROJETO DE PESQUISA

Empresas em um mercado globalizado adotaram, desde a última metade do século XX, diversas iniciativas para compor estratégias competitivas que garantissem sua sobrevivência de longo prazo. Um conjunto dessas iniciativas podem ser agrupadas em projetos de Inteligência Competitiva (IC), que apesar dos diversos termos que comumente são usados, se resumem na observação e compreensão de informações do ambiente externo da empresa, a fim de formar um cenário situacional, e de auxiliar a tomada de decisão e a elaboração da estratégia corporativa.

Iniciativas de inteligência competitiva também consomem recursos organizacionais e, mesmo com o potencial benefício esperado com seus resultados, muitos são abandonados ainda em fase de planejamento (LESCA e CARON-FASAN, 2008). Outros são abortados após o início das atividades, ou até após algum tempo de funcionamento, uma vez verificado que não estão satisfazendo os objetivos organizacionais.

O problema de pesquisa que esse trabalho pretende responder é: quais fatores levam a organização a reduzir ou até abandonar atividades de inteligência competitiva que estão estruturadas e em funcionamento, e como esses fatores se iniciam e se desenvolvem, até uma decisão de redução das atividades.

Pretende-se, como objetivo da pesquisa:

- Identificar se os fatores que contribuíram para a redução de processos estruturados de IC tiveram como causa dificuldades observadas, ou que deveriam ter sido sanadas, durante o projeto de implantação desse processo;
- Identificar se fatores desejáveis de sucesso de processos estruturados de IC não foram suficientemente atingidos a ponto de se tornarem fatores que contribuíram para a decisão de redução das atividades ou até o abandono do processo;
- Discorrer sobre o encadeamento de fatores de abandono que surgiram e se combinaram para resultar no encerramento do processo;

O referencial teórico adotado deriva de trabalhos anteriores que investigaram falhas e abandono em projetos de implantação de Sistemas de Informação, que possuíam uma estreita relação com gestão de projetos. Lesca e Caron-Fasan (2008) investigaram casos de implantação estruturada de processos de IC, e apresentaram um rol de fatores críticos mais representativos. Em contrapartida, Tamboura e Mamlouk (2009), elencaram e classificaram fatores críticos de sucesso de processos de IC, os quais podem servir como indicativo de dificuldades operacionais que possa causar redução das atividades ou abandono pela organização.

PROBLEMA DE PESQUISA

Quais os fatores que contribuem para o abandono de iniciativas de inteligência competitiva que já estavam em operação, e como esses fatores ocorrem e se desenvolvem dentro das organizações?

OBJETIVOS DA PESQUISA

- Identificar se os fatores que contribuíram para o abandono de processos estruturados de IC tiveram como causa deficiências observadas durante o projeto de implantação desse processo;
- Identificar se fatores desejáveis de sucesso de processos estruturados de IC não foram atingidos a ponto de se tornarem fatores de fracasso responsáveis pelo abandono do processo;
- Demonstrar como o encadeamento de fatores de abandono se combinaram para resultar no encerramento do processo;
- Tentar identificar que impactos o abandono dos processo estruturados de IC causaram na organização, ou prever quais as dificuldades advindas da lacuna deixada pelo abandono desses processos;

Modelo do referencial teórico

Questionário de entrevista – Usuário das informações

Empresa: _____ Data ____/____/____

Entrevistado: _____

PARTE 1 - Caracterização das atividades de IC:

- 1 As atividades de IC possuíam uma finalidade, ou objetivos previamente definidos ?
 - 1.1 – Quem era responsável pelas definições ?
 - 1.2 – Com que período eram revistas as definições ?
 - 1.3 – Como você recebia informações trazidas sem uma prévia solicitação ? Elas atrapalhavam ou ajudavam em suas análises e decisões ?
 - 1.4 – Essas definições eram discutidas ou detalhadas com os colaboradores responsáveis pelas buscas das informações ?
- 2 Sua área possuía atividades que dependessem de informações trazidas pelas atividades de IC ? Poderia citar algumas ?
 - 2.1 – Em que aspectos suas atividades eram impactadas por informações trazidas da área de IC ? Qual a essencialidade dessas informações para sua tomada de decisão ou condução das atividades ?
 - 2.2 – Qual era o grau de utilização das informações trazidas ? A utilização era intensa, ou meramente orientativa ? Isso se aplicava sempre para um mesmo conjunto de atividades, ou em alguns casos as informações trazidas deixadas de lado ?
 - 2.3 – Você já tomou alguma decisão utilizando informações contrárias aquelas trazidas pelas atividades de IC ? Isso era frequente ?
 - 2.4 – Quais outras áreas correlatas às suas atividades também utilizavam informações trazidas pelas atividades de IC ?
 - 2.5 – Vocês buscavam informações complementares, ou validava as informações trazidas pelas atividades de IC ?
 - 2.6 – Qual o grau de confiabilidade que você atribuía às informações trazidas ?
 - 2.7 – As informações eram entregues através de relatórios, ou informalmente ?
 - 2.8 – As informações eram atualizadas e entregues em tempo adequado ?
 - 2.9 – Existia alguma forma de medição da qualidade das atividades de IC ?
 - 2.10 – Qual a nota em termos de importância, que você atribuía à área de IC (de 0, nada importante a 10, importantíssimo)?
- 3 Como ocorreu a decisão da organização pela redução das atividades de IC ?
 - 3.1 – Houve sinais indicativos ou antecipatórios que pudessem sugerir alguma alteração no modo de funcionamento da atividade ?
 - 3.2 – Quais os motivos dados após a decisão formal ?
 - 3.3 – Após a redução das atividades, como sua área passou a buscar informações para a contextualização do ambiente ou embasamento das decisões ?
 - 3.4 – Quais as causas não evidentes que você pode elencar, as quais possam ter levado às reduções das atividades de IC ?

PARTE 2 – Análise dos fatores de redução dos processos de IC:

- 4 Das causas abaixo vivenciadas durante a implantação das atividades, quais tiveram importância, e qual o grau de importância na posterior redução das atividades (Nota de 0 a 10)?

Falta de suporte e comprometimento da alta direção como projeto. Ausência de um líder responsável pela mudança.	
Requerimentos e escopos funcionais, de performance e de confiabilidade não foram documentados. Critérios de sucesso não foram definidos. Definição inapropriada de escopo e objetivos.	
Gerente de projeto não conseguia efetivamente liderar o time e comunicar-se como o cliente. Falta de habilidades e metodologia do gerente de projeto. Postura reativa na resolução de problemas.	
Não havia calendário com as entregas para cada etapa do projeto. Não havia acompanhamento do status do projeto. Os prazos do projeto não conciliavam com o calendário das etapas do projeto. Atrasos iniciais do projeto eram ignorados, sem a adequação das etapas posteriores.	
Baixo comprometimento do time com o escopo e as etapas do projeto.	
Quebra na comunicação entre os <i>stakeholders</i> do projeto. Conflito entre departamentos. Comunicação interna deficitária.	
Especificação incompleta quando o projeto iniciou. Definição inapropriada de papéis e responsabilidades. Mudanças de escopo de tecnologia, ou descrição do caso. Mudanças em pessoas chave, patrocinadores, gerente de projeto ou fornecedores.	
Gestão e controle de mudanças deficiente ou inexistente.	
Projeto não possuía a descrição do caso (<i>business case</i>). Análise inadequada dos riscos do projeto. Assunção equivocada de riscos do projeto. Necessidades de negócio ambíguas e visão obscura.	
Conhecimento e/ou habilidades insuficientes dos envolvidos no time de projeto. Trabalho em equipe deficitário.	
Recursos do projeto foram direcionados para outros projetos de maior prioridade. Custos excessivos.	
Busca por soluções técnicas. Escolhas inadequadas. Foco na tecnologia.	
Dificuldade de entendimento dos requerimentos dos usuários. Falha em ganhar o comprometimento do usuário. Pouco envolvimento adequado do usuário. Falha na gestão das expectativas dos usuários finais. Treinamento fraco.	
<i>Stakeholders</i> do projeto não foram entrevistados para os requerimentos do projeto. Falta de participação dos <i>stakeholders</i> nas reuniões do projeto. Falta de comprometimento por resistência a mudanças.	
Ocupação demasiada dos especialistas além da disponibilidade.	
Cultura baseada no medo. Estilo de gestão de cima para baixo.	
Complexidade subestimada. Consultoria fraca. Fornecedores fracos. Alto grau de customização.	
Pressões políticas.	
Divisão do local de desenvolvimento.	
Testes inadequados.	
Mudanças operacionais e do negócio deveriam ser entregues com benefícios.	
Ideias não tinham consistência com as políticas e postura apresentadas.	
Número de unidades organizacionais envolvidas.	
Poucos requerimentos imutáveis.	

- 5 Das causas abaixo, verificadas durante o desempenho das atividades, quais tiveram importância, e qual o grau de importância na redução das atividades (Nota de 0 a 10)?

Atitude de compartilhar a liderança e apoiar o êxito das atividades de IC.	
Motivar os envolvidos nas atividades de IC e incentivar a transparência e reconhecimento.	
Nomear um gerente de projetos de IC, responsável pela alocação de recursos e apoiar os interessados por meio de desenvolvimento de um clima de cooperação e comunicação.	
Garantir a participação dos envolvidos durante a implantação do projeto de IC.	
Iniciar as atividades de forma pequena, e utilizar crescimento gradual de acordo com a aprendizagem.	
Ativar os processos de inovação nas atividades de pesquisa e desenvolvimento, para estimular o uso da IC a partir dos seus resultados.	
Tomar cuidado com as interações transversais entre os membros da equipe de IC.	
Desenvolver e cultivar a aprendizagem individual e coletiva entre os membros das atividades de IC.	
Organizar e formalizar o processo de inteligência: Definir as tarefas, criar documentos, a fim de otimizar as várias etapas de inteligência e gerenciar a comunicação entre todos os membros da equipe de IC.	
Ajudar a minimizar a "miopia gerencial" dos dirigentes na promoção de uma visão para o futuro.	
Utilizar adequadamente a tecnologia da informação e comunicação para facilitar a coleta, armazenamento e uso de informações prospectivas úteis para o processo de inteligência.	
Conduzir uma campanha de informação / comunicação eficaz sobre o projeto de IC para preparar as pessoas envolvidas.	
Oferecer suporte para as interações transversais, adequadas à natureza das informações e comentários trocados (especialmente no caso das informações de campo).	
Identificar as características da cultura corporativa e refletir melhor das hipóteses.	
Organizar uma formação adequada para os membros que irão desempenhar funções no projeto de IC.	

Questionário de entrevista – Colaborador das atividades de IC

Empresa: _____ Data ____/____/____

Entrevistado: _____

PARTE 1 - Caracterização das atividades de IC:

1. As atividades de IC possuíam uma finalidade, ou objetivos previamente definidos ?
 - a. – Quem era responsável pelas definições ?
 - b. – Com que período eram revistas as definições ?
 - c. – Era permitido, ou até aceitável buscar outras informações complementares, ou até contraditórias à demanda realizada ?
 - d. – Existia alguma liberdade para buscar outros objetivos ?
 - e. – Os requisitos das solicitações eram detalhadamente discutidos com a equipe de execução das atividades ?
2. Como era estruturada a realização das atividades de IC ?
 - a. – Existia uma equipe designada para as atividades ? Era uma equipe de dedicação exclusiva ou formada para determinada demanda ? Era equipe própria ou englobava colaboradores de outras áreas ?
 - b. – Existia estrutura física apropriada e definida para as atividades ? Utilizavam-se equipamentos próprios ou compartilhados com outras áreas ou outras atividades ?
 - c. – Existia algum orçamento, ou metas de desempenho estabelecidas para a atividade ?
 - d. – Quantos colaboradores eram envolvidos, geralmente ?
 - e. – Existiam rotinas ou procedimentos específicos para a definição das atividades ? Existia algum código de ética ou de conduta para a busca de informações ?
 - f. – Quais sistemas eram utilizados para coleta de dados ?
 - g. – Quais sistemas eram utilizados para a análise de dados?
3. As etapas das atividades de IC eram claramente distintas (planejamento, coleta, análise, comunicação, decisão) ?
 - a. – Como era definido o foco de monitoramento?
 - b. – Havia alguma influência do demandante sobre limitações ou preferencias de quais ambientes deverias ser analisados ?
 - c. – Quais ambientes eram utilizados com maior frequência ?
 - d. – Qual o posicionamento percebido da organização a partir do modelo de Daft e Weick ?

- e. – Existia algum sistema de alerta de sinais antecipativos ?
 - f. – Qual era a frequência de coleta ?
 - g. – Que tipo de fonte era utilizada ?
 - h. – Era utilizado algum sistema externo, ou terceirizado de auxílio da coleta das informações ?
 - i. – Como era feita a análise das informações ?
 - j. – Existia trabalhos de criação coletiva de sentido (são atividades geralmente desempenhadas em grupo, ou com a participação de diversas pessoas onde procura-se entender, a partir de inferências indiretas sobre determinada observação, formar um entendimento mais sólido a partir do preenchimento de lacunas não explícitas objetivamente nessa observação)?
 - k. – Como e a quem eram apresentados os resultados ?
 - l. – Existia alguma etapa terceirizada ?
 - m. – Havia algum *feedback* sobre a qualidade, rapidez ou relevância das informações apresentadas ?
4. Como ocorreu a decisão da organização pela redução das atividades de IC ?
- a. – Houveram sinais indicativos?
 - b. – Quais os motivos dados à área ?
 - c. – Qual o destino dos colaboradores ?
 - d. – Quais as causas não evidentes que puderam ter levado a essa decisão ?
 - e. – A quem você atribui a responsabilidade pelos fatores principais que culminaram no ocorrido ?

PARTE 2 – Análise dos fatores de redução dos processos de IC:

5. Das causas abaixo vivenciadas durante a implantação das atividades, quais tiveram importância, e qual o grau de importância na posterior redução das atividades (Nota de 0 a 10)?

Falta de suporte e comprometimento da alta direção como projeto. Ausência de um líder responsável pela mudança.	
Requerimentos e escopos funcionais, de performance e de confiabilidade não foram documentados. Critérios de sucesso não foram definidos. Definição inapropriada de escopo e objetivos.	
Gerente de projeto não conseguia efetivamente liderar o time e comunicar-se como o cliente. Falta de habilidades e metodologia do gerente de projeto. Postura reativa na resolução de problemas.	
Não havia calendário com as entregas para cada etapa do projeto. Não havia acompanhamento do status do projeto. Os prazos do projeto não conciliavam com o calendário das etapas do projeto. Atrasos iniciais do projeto eram ignorados, sem a adequação das etapas posteriores.	
Baixo comprometimento do time com o escopo e as etapas do projeto.	
Quebra na comunicação entre os <i>stakeholders</i> do projeto. Conflito entre departamentos. Comunicação interna deficitária.	
Especificação incompleta quando o projeto iniciou. Definição inapropriada de papéis e responsabilidades. Mudanças de escopo de tecnologia, ou descrição do caso. Mudanças em pessoas chave, patrocinadores, gerente de projeto ou fornecedores.	
Gestão e controle de mudanças deficiente ou inexistente.	
Projeto não possuía a descrição do caso (<i>business case</i>). Análise inadequada dos riscos do projeto. Assunção equivocada de riscos do projeto. Necessidades de negócio ambíguas e visão obscura.	
Conhecimento e/ou habilidades insuficientes dos envolvidos no time de projeto. Trabalho em equipe deficitário.	
Recursos do projeto foram direcionados para outros projetos de maior prioridade. Custos excessivos.	
Busca por soluções técnicas. Escolhas inadequadas. Foco na tecnologia.	
Dificuldade de entendimento dos requerimentos dos usuários. Falha em ganhar o comprometimento do usuário. Pouco envolvimento adequado do usuário. Falha na gestão das expectativas dos usuários finais. Treinamento fraco.	
<i>Stakeholders</i> do projeto não foram entrevistados para os requerimentos do projeto. Falta de participação dos <i>stakeholders</i> nas reuniões do projeto. Falta de comprometimento por resistência a mudanças.	
Ocupação demasiada dos especialistas além da disponibilidade.	
Cultura baseada no medo. Estilo de gestão de cima para baixo.	
Complexidade subestimada. Consultoria fraca. Fornecedores fracos. Alto grau de customização.	
Pressões políticas.	
Divisão do local de desenvolvimento.	
Testes inadequados.	
Mudanças operacionais e do negócio deveriam ser entregues com benefícios.	
Ideias não tinham consistência com as políticas e postura apresentadas.	
Número de unidades organizacionais envolvidas.	
Poucos requerimentos imutáveis.	

6. Das causas abaixo, verificadas durante o desempenho das atividades, quais tiveram importância, e qual o grau de importância na redução das atividades (Nota de 0 a 10)?

Atitude de compartilhar a liderança e apoiar o êxito das atividades de IC.	
Motivar os envolvidos nas atividades de IC e incentivar a transparência e reconhecimento.	
Nomear um gerente de projetos de IC, responsável pela alocação de recursos e apoiar os interessados por meio de desenvolvimento de um clima de cooperação e comunicação.	
Garantir a participação dos envolvidos durante a implantação do projeto de IC.	
Iniciar as atividades de forma pequena, e utilizar crescimento gradual de acordo com a aprendizagem.	
Ativar os processos de inovação nas atividades de pesquisa e desenvolvimento, para estimular o uso da IC a partir dos seus resultados.	
Tomar cuidado com as interações transversais entre os membros da equipe de IC.	
Desenvolver e cultivar a aprendizagem individual e coletiva entre os membros das atividades de IC.	
Organizar e formalizar o processo de inteligência: Definir as tarefas, criar documentos, a fim de otimizar as várias etapas de inteligência e gerenciar a comunicação entre todos os membros da equipe de IC.	
Ajudar a minimizar a "miopia gerencial" dos dirigentes na promoção de uma visão para o futuro.	
Utilizar adequadamente a tecnologia da informação e comunicação para facilitar a coleta, armazenamento e uso de informações prospectivas úteis para o processo de inteligência.	
Conduzir uma campanha de informação / comunicação eficaz sobre o projeto de IC para preparar as pessoas envolvidas.	
Oferecer suporte para as interações transversais, adequadas à natureza das informações e comentários trocados (especialmente no caso das informações de campo).	
Identificar as características da cultura corporativa e refletir melhor das hipóteses.	
Organizar uma formação adequada para os membros que irão desempenhar funções no projeto de IC.	

Questionário de entrevista – *Steakholder*

Empresa: _____ Data ____/____/____

Entrevistado: _____

PARTE 1 - Caracterização das atividades de IC:

1. Havia alguma orientação estratégica da organização que demandasse a existência da uma atividade de IC ?
 - 1.1 – Era uma orientação direta, ou utilizavam as atividades de IC como meio para atingir outras metas estratégicas ?
 - 1.2 – Havia algum tipo de competição ou influências entre departamentos pelos resultados das atividades de IC ?
 - 1.3 – Que impacto estratégico você julga que as atividades de IC tiveram influência ?
 - 1.4 – Existia uma clara visão das finalidades e do valor organizacional que a atividade de IC representava ? Existia alguma forma de medir isso?

2. Como ocorreu a decisão da organização pela redução das atividades de IC ?
 - 2.1 – Houve alguma lacuna apontada pelos demandantes ou usuários das informações após a redução das atividades ? Como essa lacuna foi suprida ?
 - 2.2 – Quais as causas não evidentes que você pode elencar, as quais possam ter levado à decisão de redução das atividades ?