

Sistema de Inteligência Competitiva: um Estudo de Caso no Setor de Telecomunicação

Competitive Intelligence System: a Case Study under the Telecommunication Industry

*Luciano Augusto Toledo**
*Luiz Alberto Toledo***

Resumo

A utilização de um sistema de inteligência competitiva pode possibilitar, para a organização, conquista de vantagem na utilização da informação de forma inteligente para a tomada de decisões. Este artigo apresenta uma pesquisa qualitativa, utilizando-se do método de pesquisa estudo de caso único em uma empresa atuante no mercado de telecomunicações. O objetivo é caracterizar o Sistema de Inteligência Competitiva na empresa estudada. Finalmente, observou-se a presença desse sistema e seu funcionamento na empresa em questão. Embora esta possua uma visão global do sistema competitivo (fornecedores, concorrentes e clientes) no planejamento de seus negócios, o sistema de recuperação das informações não é tão ágil, pois essas informações nem sempre estão disponibilizadas para acesso imediato.

Palavras-chave: inteligência competitiva; vantagem competitiva; gerenciamento da informação.

Abstract

The use of a system of competitive intelligence system may enable the organization to have an edge over the competitors by using the information in intelligent ways in the decision making process. For this paper, a qualitative research was made by using the method of study of unique case. An active company on the telecommunications market was chosen. The objective of this paper was to describe the competitive intelligence system in the company. Finally, the presence of the System of Competitive Intelligence in the company was verified. The company possesses a global vision of the competitive system (supplying, competing and customers) in the planning of its businesses. However, the system of recovery of the information is not agile, therefore the information isn't always available for immediate access.

Key words: competitive intelligence; advance competitive; information management.

* Mestre em Administração e Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie.
luciano@mackenzie.br

** Mestre em Administração pela UNINOVE.
1122083@mackenzie.br

Introdução

O conceito de Inteligência Competitiva (IC) vem sendo estudado desde 1960 sob abordagens de diversos autores. A IC, de maneira geral, é o resultado de um processo formal que monitora os ambientes interno e externo, e por meio do qual as informações formais e informais são coletadas, processadas e disseminadas na empresa, nos níveis estratégicos e táticos, visando à definição, à execução e à efetividade de suas estratégias (BATTAGLIA, 1998). A sobrevivência da organização depende da habilidade organizacional de processar com rapidez grandes volumes de dados sobre o meio ambiente e, enfim, convertê-los em conhecimentos que lhe permitam antecipar as mudanças externas e demais contingências impostas (CHOO, 2002).

A década de 1990 caracterizou-se pela globalização dos mercados, pela intensificação da competição e pela aceleração dos ciclos de vida dos produtos. As novas formas de relacionamento com fornecedores, compradores e governo tornaram necessárias rápidas mudanças tecnológicas e no uso das informações que fossem capazes de prover novas oportunidades de negócio. A responsabilidade, flexibilidade e inovação passam a ser necessidades para o sucesso da organização (LAMBERT e PEPPARD *apud* GALLIERS e LEIDNER, 2003). A partir delas, criam-se diferentes formas de organização (culturas organizacionais) com novos *mix* de estrutura, sistemas, estilos de gerenciamento, cultura, responsabilidades, conhecimentos e habilidades: organizações em rede (MILES e SNOW, 1978), equipes focadas em tarefas (KATZENBACH e SMITH, 1992), grupos de redes (CHARAN, 1991); organização horizontal (OSTROF e SMITH, 1992); organização de aprendizagem (QUINN, MILLS e FRIESEN, 1992) e organização com gerenciamento matricial (BARTLETT e GHOSHAL, 1990).

A tecnologia da informação, global, interligada e ao mesmo tempo individualizada, permeia o desenvolvimento da nova cultura baseada em diferentes valores e conhecimentos. Logo, a utilização da informação,

seletiva, direta e empregada de maneira individual, cria a competência individual e incorpora os indivíduos para a criação de conhecimentos e soluções criativas de problemas (RODRIGUES, 2002). Nesse sentido, o capital intelectual torna-se o principal patrimônio das organizações bem-sucedidas (BROOKING, 1996).

Castells (1999) argumenta que o surgimento da economia da informação caracteriza-se pelo desenvolvimento de uma nova lógica organizacional, baseada na convergência e na interação entre as tecnologias de informação e comunicação, os modelos de gestão e as articulações crescentes de redes de pessoas e empresas. O autor assevera que as organizações precisam saber quais fatores devem ser levados em conta para maximizarem suas chances de sucesso e sobrevivência nos mercados contraídos e voláteis de hoje. Por isso, um número crescente de empresas está incorporando sistemas e unidades de inteligência competitiva em suas operações para auxiliá-las em vários aspectos: na sistematização dos dados e informações, na análise dos concorrentes, na definição das competências necessárias para explorar todos os recursos informacionais, e na identificação de oportunidades, ameaças externas, pontos fortes e fracos internos à organização.

Na busca de sintonia com as grandes transformações, as empresas precisam trabalhar com informações que agreguem alto valor ao processo de tomada de decisão e à criação de novos conhecimentos, promovendo, continuamente e de forma sustentável, vantagens competitivas sobre seus concorrentes prioritários, quer pela maior eficiência em seus processos administrativos, produtivos e de distribuição, com maior margem de manobra na fixação de preços competitivos, quer pela maior capacidade de diferenciação, mediante a criação de poder superior de mercado (SENAI, 2005).

A tecnologia da informação, embora seja uma ferramenta para as empresas se tornarem competitivas, não representa, por si só, aumento de competitividade se não for levada em conta a estratégia corporativa e a motivação do pessoal que compõem a arquitetura da

informação (RODRIGUES, 2002). Pozzebon e Freitas (1999) sublinham que a evolução das tecnologias de informação pode influenciar fortemente as organizações para a quebra de barreiras de tempo e espaço e na maneira como elas se relacionam, forçando uma reestruturação para ampliar seu desempenho de maneira integrada. E, nesse sentido, a utilização da tecnologia da informação no processo de inteligência competitiva é um aspecto característico do ambiente contemporâneo, competitivo e turbulento. No entanto, é necessário conhecer bem os tipos e fontes de informação, seus conceitos e origens, sua produção, análise, transferência e absorção pelos usuários em uma organização. É preciso verificar se os processos de geração de informações pelo Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) estão alinhados ao estilo de gerenciamento da informação na empresa.

Visando a gerar subsídios para a compreensão do conceito de inteligência competitiva, definiu-se como problema genérico deste estudo analisar como o sistema de inteligência competitiva é caracterizado na gestão empresarial.

Pretende-se, nessa direção, caracterizar esse sistema, o que implica identificar, descrever e verificar a existência e funcionalidade do sistema de inteligência competitiva, conhecendo o funcionamento, o cumprimento e as peculiaridades das suas funções.

Conforme advoga Castro (1977), para que a pesquisa tenha caráter científico é necessário um limiar de controle sobre os métodos de observação. Na prática, segundo o autor, isto significa métodos sistemáticos e estruturados de observação e avaliação. O presente estudo foi conduzido pela realização de uma pesquisa empírica de caráter exploratório, utilizando-se do método estudo de caso único como uma única unidade de análise (holístico). Yin (2004) define o estudo de caso como uma forma de fazer pesquisa social empírica ao se investigar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas.

A investigação sob a forma de estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidência e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

A organização escolhida para o estudo de caso foi a Motorola Industrial. A coleta de dados se deu por meio de entrevista focalizada, do tipo semi-estruturada e não disfarçada, utilizando-se, complementarmente, um questionário abordando os assuntos ligados ao problema da pesquisa. Para Rudio (1978), a coleta de dados é a fase do método de pesquisa que visa obter e registrar sistematicamente dados da realidade para um objetivo determinado.

Yin (2004) propõe, para pesquisas do tipo estudo de caso, duas estratégias gerais de análise: o uso de fontes teóricas e a descrição do caso. Ele sugere, também, três modalidades de análise: 1. Proposições teóricas - as proposições ajudam o investigador a manter o foco e a estabelecer critérios para selecionar os dados, bem como a organizar o estudo e a analisar explicações alternativas; 2. Padrão combinado (*pattern matching*) - proposto como um dos métodos mais recomendados para se fazer a análise, compara padrões que têm base empírica com os padrões previstos. Se os padrões coincidem, os resultados contribuem para aumentar a sua validade interna; e 3. Elaboração de explicações (*explanation building*) - o objetivo é analisar os dados para se elaborar explicações sobre o fenômeno em estudo. Consiste em uma cuidadosa análise da relação com os fatos inerentes ao fenômeno. A construção de uma explicação é empregada em pesquisas exploratórias com o propósito de gerar novas questões de pesquisa ou hipóteses.

Nesta pesquisa, a análise de dados foi baseada no padrão combinado. Em função da confidencialidade das informações e dos participantes envolvidos na pesquisa, estes foram informados de que os dados fornecidos para o trabalho seriam mantidos exclusivamente no âmbito acadêmico.

1 Pressupostos Teóricos

1.1 O conceito de inteligência competitiva

Conforme esclarece Fuld (1995), a inteligência competitiva (IC) está fundamentada na informação, formal e informal, e na informação estruturada em sistema de informação. Jakobiak (1995) descreve a IC como uma atividade de gestão estratégica da informação, cujo objetivo é permitir que os tomadores de decisão se antecipem às tendências dos mercados e à evolução das práticas e ações da concorrência. Na mesma linha, Barbieri (*apud* ANDRIANI e ZOMER, 2001) trata a inteligência competitiva como um sistema de monitoramento do ambiente interno e externo e como uma forma organizada de coleta, análise e disseminação de informações estratégicas que auxiliem na tomada de decisões nos negócios. Para Kahaner (1996), a IC configura-se como um programa institucional sistemático, destinado a garimpar e analisar informações sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas.

Para Rodrigues (2002), a IC é um integrador organizacional. Seu objetivo é coordenar as atividades organizacionais e promover, desse modo, eficácia para a reação às mudanças de mercado. A IC tem o propósito de criação de negócio inteligente (*intelligent business*), isto é, possuidor de habilidades e capacidades para processos de inovação de produtos e serviços agregadores de valores competitivos. Esse autor comenta, dentro das atividades da IC, sobre a importância da construção de uma plataforma de inovação estudada nos moldes de Jonash e Sommerlatte (1999). Nesta, empregam-se as habilidades humanas, competências e tecnologia.

Riccardi e Rodrigues (2003) ilustram a arquitetura de TI e o sistema de inteligência competitiva no contexto da contínua aprendizagem e mudança organizacional. O modelo sistêmico do processo de inteligência

competitiva (MOSIPIC) proposto por esses autores objetiva satisfazer à intenção de uma organização inteligente e competitiva de alcançar os resultados para atuar no mundo dos negócios. Segundo os autores, esse modelo tem três etapas:

1. **Construtiva:** nesta etapa a empresa preocupa-se com a criação das condições competitivas que devem ser alcançadas, o que engloba diversas fases. A fase do *Portfólio Conceptivo* visa criar condições que permitam à empresa alcançar uma alta competitividade sustentada e sustentável. É alimentada pela arquitetura de TI e sistema de IC, que formam o capital intelectual da empresa por meio dos sistemas de informações. A fase do *Entorno e Momento* diz respeito à orientação competitiva da organização, determinando os elementos ambientais que influenciam o posicionamento competitivo, através da identificação da tendência de forças contributivas e de forças impeditivas ao negócio existentes no seu entorno. A fase da *Aprendizagem Organizacional* ocupa-se em pôr à disposição dos gerentes o veículo intelectual que deve introduzir na organização a nova mentalidade requerida para aquisição de conhecimento e sistematização da aprendizagem organizacional.
2. **Síntese:** centra seus esforços em assegurar ao negócio ou à organização a capacidade de tomar decisões em situações críticas. Na primeira fase desta etapa, chamada *Seleção de Políticas e Diretrizes*, acontecem as políticas e diretrizes internas e externas que determinam os parâmetros que orientam os pensamentos, as decisões e as ações na empresa. A segunda fase são as *Estratégias Competitivas*, que dizem respeito às estratégias formuladas com base nas informações geradas pelo SIC. A terceira fase, *Mudança Organizacional*, refere-se ao produto natural das estratégias elegidas na fase anterior. É um

processo que pode ocorrer na forma de mudança incremental, mudança evolutiva, mudança revolucionária e mudança transformadora.

3. **Operativa:** preocupa-se essencialmente com a necessidade, exigida pelo processo de mudança, de introduzir na empresa, na primeira fase, novas tecnologias de gestão que sustentarão a reconcepção do negócio. Novas tecnologias de gestão contribuem para a inovação da tecnologia de negócio. A segunda fase, caracterizada pela inovação na tecnologia de negócio, supõe novos princípios organizacionais e de negócios que empurram a organização para novas dimensões e lhe dão novo ímpeto competitivo. A terceira fase é o monitoramento de desempenho, baseado no processo de avaliação da diretriz de mudança adotada pela organização. Este processo de avaliação implica três componentes estratégicos: participação, aprendizado e avaliação.

No que tange ao gerenciamento das informações, o sistema de inteligência competitiva centra-se nas metas e no posicionamento no mercado, e sua matéria-prima é a informação, advinda de uma demanda e da necessidade da empresa de se manter competitiva no mercado. Ele tem por característica marcante o rastreamento e identificação de ameaças e novas oportunidades para a conquista e a manutenção de uma posição superior no mercado. Os principais componentes de um SIC fundamentam-se nas necessidades de informação estratégica, no grau de adequação das fontes de informação a essas necessidades e na disponibilidade de recursos financeiros, humanos e de informática na empresa (BATTAGLIA, 1998).

Para ser efetivo, esse sistema deve ser capaz de contemplar as variáveis que compõem o ambiente competitivo de negócios: variáveis econômicas, político-legais, tecnológicas, físico-naturais e socioculturais (BATTAGLIA, 1998). Sob o aspecto estrutural, o SIC necessita de um programa sistemático de coleta e análise de dados, provenientes de fontes formais e

informais, e de uma rede de especialistas que aprimorem a informação estratégica para a tomada de decisão. Envolve, pois, transformar dados econômico-financeiros, de fornecedores, de mercado, de clientes, de intermediários, de concorrentes e de outras entidades e forças do ambiente externo, em "informação com valor agregado" para a tomada de decisão e, ao mesmo tempo, incorporá-los na definição da estratégia da empresa (BATTAGLIA, 1998). De um modo geral, um sistema de inteligência competitiva caracteriza-se por ser um mecanismo informacional, um processo sistemático pró-ativo, envolvendo, segundo Bessa (2005) e Marcial e Costa (2001):

- coleta e busca ética de dados, formais e informais, abrangendo as entidades e forças do macroambiente, do ambiente competitivo e do ambiente interno da empresa;
- análise depurada e integrada da informação;
- disseminação;
- antecipação dos movimentos do macroambiente, os quais podem influenciar as empresas de forma positiva ou negativa;
- antecipação dos movimentos de concorrentes, fornecedores e clientes;
- antecipação do surgimento de novas tecnologias, de produtos substitutos e de novos entrantes;
- resposta aos questionamentos e necessidades dos tomadores de decisão;
- redução do risco da tomada de decisão;
- melhoria dos processos e do desempenho geral decorrente da ação do gerente;
- antecipação dos problemas e oportunidades ambientais, evitando que a gerência seja surpreendida por iniciativas e atividades dos competidores principais;
- aumento da capacidade de compreensão de como a empresa está delineando estratégias competitivas e de como estas devem ser formuladas, de modo a estar em conformidade com os requisitos impostos pelo ambiente de negócios;

- desenvolvimento de estratégias e atividades gerenciais básicas, como as atividades de planejamento, e ajuda para a gerência guiar-se na detecção e avaliação de negócios em que a empresa pode ou não competir de forma eficiente e eficaz.

1.2 O processo do SIC

Miller (2000), Romani (2001), Wormsbecker e Carvalho (2002), Dutka (1999), McGonagle e Vella (2002), Fleisher (2001) e Braga e Gomes (2004) concebem o processo do SIC formado por quatro etapas estruturadas:

Etapa 1 - Planejamento/Captura das informações: para Fleisher (2001) e Braga e Gomes (2004), nesta etapa identifica-se e monitora-se o maior número de fontes de informações possível, tais como: fontes primárias, fontes formais de informação e fontes informais de informação (em geral informação não publicada). Tanto Dutka (1999) como McGonagle e Vella (2002) descrevem esta fase como o reconhecimento da necessidade de inteligência competitiva pela alta gerência e usuários. Compreende também a definição do tipo de informação requerida, a abrangência do problema, as perguntas que deverão ser respondidas e o estabelecimento de quem, como, por que e quando a inteligência competitiva estará sendo utilizada.

Etapa 2 - Tratamento e armazenamento das informações: esta etapa caracteriza-se pela depuração dos dados, tabulação e apresentação dos eventos monitorados, de forma organizada e consolidada. Hierarquizam-se as fontes de busca e categorizam-se as informações com base nas ferramentas de busca e de monitoramento flexíveis para vários tipos de informações pesquisadas. Esta fase identifica os tipos de informações necessários à organização, busca e identificação das fontes de informações, bem como monitora as informações. Preocupa-se com a forma de armazenamento das informações, por meio de um sistema seguro e de fácil acessibilidade, composto

essencialmente de banco de dados (INMON *apud* ROMANI *et al.*, 2001).

Etapa 3 - Análise das informações: é considerada uma etapa crítica do processo, pois é nela que se agrega valor às informações, por meio da interpretação do analista (MCGONAGLE e VELLA, 2002). Procura-se classificar os impactos favoráveis e desfavoráveis das tendências, demandas de mercado e eventos observados, confrontá-los com as potencialidades e vulnerabilidades da empresa, e avaliar as possíveis ameaças e oportunidades. Pode-se, ainda, converter os dados para um formato próprio e adequado para a tomada de decisão (FLEISHER, 2001). Pio *et al.* salientam a possibilidade de utilização dos seguintes modelos de análise: Fatores Críticos de Sucesso, Matriz SWOT, *Benchmarking*, Cenários, e modelo das Cinco Forças de Porter (1986).

Etapa 4 - Disseminação da informação: visa a criar uma forma, normalmente simples, de comunicação dos resultados encontrados, gerando ações estratégicas específicas. É responsável pela entrega da inteligência para a tomada de decisão. Para as ferramentas de publicação escolhidas devem ser considerados não só os usuários, mas também a possibilidade de comunicação com outros sistemas de informação.

Etapa 5 - Avaliação dos produtos e processos da inteligência: nesta etapa o trabalho de inteligência competitiva é avaliado e reavaliado sob dois aspectos: a avaliação interna refere-se ao método escolhido para a identificação das necessidades dos clientes e da análise das informações coletadas, bem como as fontes de consulta utilizadas. A avaliação externa diz respeito à utilização e importância dos produtos gerados junto aos usuários. A credibilidade dos trabalhos de um sistema de inteligência competitiva está intimamente ligada ao grau de contribuição dos produtos gerados para a melhora da competitividade da organização e para o alcance de seus objetivos e posicionamentos estratégicos.

No contexto do SIC é indiscutível a importância da tecnologia da informação. A acessibilidade, a navegação e o gerenciamento das informações necessárias

para dar suporte ao processo de análise e de tomada de decisão são elementos críticos em um ambiente onde as informações e o conhecimento têm crescido em níveis exponenciais. Nesse sentido, o processo gerencial de qualquer modalidade de organização é facilitado sobremaneira pela tecnologia da informação (TURBAN, 2003). O processo de TI focaliza os aspectos dinâmicos do gerenciamento da informação e responde à questão de como as organizações procedem para se tornarem mais explícitas e sistêmicas em suas formas de identificar, adquirir, avaliar, analisar, organizar e disseminar a informação. Com referência aos sistemas estratégicos, principalmente no âmbito da inteligência competitiva, a TI desempenha uma função muito importante: proporcionar aplicações que ofereçam uma vantagem imediata às empresas, permitindo a introdução de mudanças e de inovações antes dos concorrentes, o que pode lhes oferecer uma vantagem muitas vezes insuperável. E para isso é necessária uma arquitetura de informação adequada.

McGee e Prusak (1994) chamam a atenção para o que não é arquitetura da informação: Infra-estrutura de Tecnologia, Modelagem de Dados, e Arquitetura de Sistemas de Informação. Os autores indicam o seguinte conjunto de objetivos reais de uma arquitetura da informação:

- definir o espaço de informação da organização em termos de domínios de interesse de informações essenciais e vias essenciais de fluxo de informação;
- eliminar ruídos das informações e definir os limites críticos do espaço de informação da organização;
- tornar o comportamento das informações desejadas mais fácil, e o daquelas indesejadas mais difícil;
- aperfeiçoar a adaptabilidade, estabelecendo claramente premissas e políticas de informação;
- aperfeiçoar as comunicações gerenciais, definindo precisamente modelos de informação compartilhada.

A criação de uma arquitetura da informação bem definida, estabelecida de comum acordo e gerenciada de forma coerente, permite que todas as partes envolvidas falem a mesma língua (MCGEE e PRUSAK, 1994). Conceitualmente, arquitetura da informação é um plano de necessidades de informação e o modo pelo qual elas serão atendidas. Uma de suas principais utilidades é assegurar que a TI atenda às necessidades empresariais estratégicas (TURBAN, 2003). O produto final de uma arquitetura de informação é a estrutura de TI, que utiliza as tecnologias disponíveis como plataforma para dar forma e controlar o meio ambiente, de modo que um conjunto especificado de atividades humanas possa ser empreendido com maior eficiência (MCGEE e PRUSAK, 1994). É oportuno sublinhar que o sucesso da TI não está relacionado somente ao uso eficiente do *hardware*, *software*, ou de metodologias de programação, mas ao uso efetivo da TI no alinhamento da TI e estratégias empresariais, com fins competitivos e como parte integrante das estratégias corporativas (REZENDE, 2002).

2 Resultado da pesquisa

2.1 Aspectos da empresa estudada

Com um faturamento global da ordem de US\$ 31,3 bilhões em 2004, a Motorola é líder mundial em sistemas e serviços eletrônicos avançados. Em 1996, a empresa decidiu fazer sua base industrial na América do Sul. Para concretizar este objetivo, passou a investir maciçamente na implantação de novas unidades fabris e na contratação de mão-de-obra. Os investimentos da Motorola no Brasil tiveram início em 1995, e até agora totalizam US\$ 492 milhões. Parte deste montante, US\$ 240 milhões, foi destinada à construção do Campus Industrial e Tecnológico de Jaguariúna (SP), um novo conceito integrado de parque industrial com linhas de produção flexíveis. Somente em 2004 foram investidos US\$ 11 milhões na ampliação da capacidade produtiva.

O Campus da Motorola abriga todas as atuais operações industriais da empresa (celulares, rádios bidirecionais, estações radiobase para rede celular, equipamentos iDEN e rastreadores de veículos). Também estão lá instalados um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Terminais Celulares em *hardware*, *software*, mecânica e desenho industrial, bem como o Brazil Test Center, centro mundial de verificação e integração de *software* para celulares, e dois centros de desenvolvimento na área de infra-estrutura de redes de telecomunicações. Desde 1997, o Programa de Desenvolvimento Tecnológico da Motorola já recebeu investimentos de mais de US\$ 175 milhões, e a companhia tem atingido resultados significativos ao estabelecer parcerias com as principais universidades do País.

O complexo industrial da Motorola Brasil também é considerado um grande centro exportador. Em 2004 foram contabilizados US\$ 430,5 milhões em exportações para países como Estados Unidos, Argentina, Venezuela e México.

2.2 Análise do caso

Quanto à presença do sistema de inteligência competitiva e seu funcionamento, a empresa possui uma visão global do sistema competitivo (fornecedores, concorrentes e clientes) no planejamento de seus negócios, pois busca regularmente informações sobre seus pontos fortes e fracos e sobre as atividades dos concorrentes para se manter atualizada. Contudo, o sistema de recuperação das informações não é tão ágil, pois as informações nem sempre estão disponibilizadas para acesso imediato, conforme informado pelo diretor de *marketing* e pelo diretor de tecnologia, em razão dos seguintes motivos: a plataforma de intranet reside fora do País e sua atualização depende da agilidade de fornecimento de informações e sua estruturação para que seja disponibilizada de forma imediata no portal. Porém, muitas vezes as informações são transmitidas por *e-mail* ou de maneira informal, durante reuniões e telefonemas.

Quanto às interações com fornecedores e clientes, em geral todos os departamentos possuem a prática de promover encontros mensais para apresentação de resultados, perspectivas, novos produtos e estratégias de mercado. Nesses encontros, segundo o diretor de produtos, *marketing* e finanças, os resultados são positivos no sentido de conseguir manter o relacionamento de confiança e de maior amadurecimento e fidelização das relações comerciais. Também, informalmente, a empresa procura coletar informações sobre a indústria em almoços com amigos da mesma indústria, em conversas com parceiros comerciais ou até mesmo em conversas informais, “de corredor”, atentas às táticas e estratégias da concorrência da empresa. Para o *controller* da Motorola, essa forma de obtenção de informações é sadia e traz importantes questões que podem ser aproveitadas durante as reuniões semanais de contas.

A empresa mostra ser ágil para detectar mudanças nas necessidades dos clientes e na cadeia de valor clientes/fornecedores, além de identificar mudanças significativas na própria indústria (por exemplo, competição, tecnologia, regulamentação). É importante relevar, neste ponto, que, em se tratando de empresa multinacional, todo e qualquer movimento da concorrência é discutido em âmbito mundial e estabelecida uma estratégia regional de resposta. Segundo os diretores de *marketing* e de planejamento, a orientação para investimentos em novas tecnologias e a determinação de novos lançamentos de produtos são originadas externamente, uma vez que todo processo de análise e criação de tecnologias é desenvolvido pela matriz da empresa, a detentora das patentes e direitos.

Em âmbito regional, a empresa não possui um departamento responsável por receber informações competitivas para a organização. Entretanto, dispõe de uma pessoa que está em constante contato com empresas de pesquisa de satisfação de consumidores para obtenção mensal de análises sobre o setor, *market-share*, segmentos de novos produtos e empresas concorrentes. Conforme informado pela maioria dos diretores entrevistados, a

ausência de um departamento, na empresa, responsável pela centralização das informações colhidas e pela criação de mecanismos para obtenção de outras informações de mercado (concorrência, indústria) não prejudica de forma significativa a formulação de estratégias. Eles acreditam que, por estarem numa posição privilegiada no mercado de fabricação de celulares, em função da marca e da tecnologia, não há a necessidade imediata de um departamento específico. Além disso, eles mesmos estão muito próximos dos poucos consumidores no mercado nacional. Em outras palavras, no mercado nacional o consumidor de celular são os operadores conhecidos por toda a concorrência. São poucos os operadores disputados pelos fabricantes, e a Motorola acredita que, estando muito próximos aos seus operadores, consegue informações suficientes para a manutenção de posição competitiva. Segundo o *controller* da Motorola, esta possui apenas em sua matriz um departamento de inteligência competitiva estruturado. Verificou-se, via consulta na intranet da empresa, a existência desse departamento, composto por vinte pessoas, as quais são responsáveis no âmbito internacional por coletar, processar, analisar, consolidar e informar um *newsletter* semanal distribuído via *e-mail* a todos os funcionários da empresa. Neste *e-mail* constam as movimentações no mercado mundial de fabricantes de celulares. Durante a pesquisa, teve-se acesso a um *newsletter* semanal e foi demonstrada a extensa abrangência dos assuntos contidos nesse relatório. O *newsletter* envolve desde relatórios divulgados por agências de pesquisas internacionais contratadas, bancos de investimentos, analistas financeiros, manchetes em jornais e magazines, até declaração do presidente mundial da companhia.

Como forma de manter a intranet atualizada, é permitido a todos os funcionários incluir, no portal competitivo, informações sobre o mercado. É importante ressaltar que não existe, no âmbito nacional, qualquer análise sobre o conteúdo inserido neste portal, o que pode comprometer a qualidade da informação disponibilizada para consulta. Ademais, não há uma forma

de comunicação ágil no sentido de informar, pelo menos os gerentes, que no exato momento da inclusão da informação eles já podem ter acesso a ela.

Todas as unidades de negócios fornecem suporte técnico e/ou financeiro para a realização de pesquisas de mercado periódicas. O departamento de finanças é estruturado de forma que cada diretor de venda possa ter acesso e suporte imediato à área financeira. Como o mercado apresenta poucos operadores, embora sejam de grande volume de operações, a Motorola organizou de maneira matricial a estrutura de suas operações. Para cada conjunto de operadores (consumidores), cada financeiro trabalha em conjunto com o *marketing*, vendas e produtos, e desempenha as funções operacionais da própria área. Assim, consegue-se que entre os financeiros haja o compartilhamento das informações estratégicas de cada estrutura de relacionamento das diretorias de vendas com os seus respectivos operadores. O departamento financeiro é constantemente consultado para mudanças de estratégia de preço, volume e operacionalização de verbas de *marketing*.

É consenso que as informações analisadas e distribuídas são freqüentemente utilizadas pelo corpo diretivo da empresa para embasar as decisões. Entende-se como corpo diretivo da empresa, no âmbito do mercado brasileiro, os diretores de *marketing*, vendas, produto e *controller*. Este ponto é muito importante para a caracterização do sistema de inteligência competitiva, pois embora a empresa não possua um departamento específico de inteligência competitiva, ela tem culturalmente implantada a necessidade de distribuir ao corpo diretivo a informação previamente analisada. Por isso, a alta direção da empresa considera importante organizar-se para atender às necessidades e expectativas dos executivos da empresa delineada com as estratégias competitivas da empresa. As necessidades de informações são discutidas pelos departamentos da empresa em reuniões semanais. Conforme informado pelo *controller*, pelo diretor de planejamento e pelo diretor de vendas,

há o comprometimento de, pelo menos uma vez por semana, realizar uma reunião da equipe para que sejam atualizadas todas as informações sobre os clientes e o mercado. Na Motorola, semanalmente ocorre uma reunião com três horas de duração composta por: diretor de vendas para um operador, gerente de *marketing*, gerente de planejamento, gerente financeiro, gerente de produtos e analista de custos, quando se discute toda a movimentação semanal da empresa, movimento este que inclui as limitações, as oportunidades e os riscos encontrados nos clientes, na concorrência e na própria operacionalização de processos internos de decisão.

Conforme informado pelos diretores de vendas, *marketing* e planejamento, essas reuniões são de extrema importância para alinhar todas as decisões que impactam cada uma das áreas e permitem, portanto, reagir rapidamente para ajustar a estratégia. A periodicidade semanal é um fator positivo para monitorar, com rapidez, todo alinhamento das decisões específicas tomadas por cada departamento.

Constatou-se junto aos diretores de vendas e planejamento que as informações sobre o mercado, em linha geral, são independentemente obtidas, e muitas vezes ocorre redundância de informações. Os departamentos realmente possuem informações específicas geradas independentemente e não seguem padrões de alinhamento com a tomada de decisão, o que torna mais lento o processo de decisão. A forma que a empresa buscou para o alinhamento e a disseminação do padrão da informação são as reuniões semanais ocorridas com cada uma das contas de clientes. Assim, passam sempre a vigorar atividades coordenadas, visando manter em pauta discussões sobre o mercado e o desenvolvimento de estratégias.

Contudo, embora haja a reunião semanal e o processo de *e-mails*, intranet, detectou-se que os departamentos não são ágeis em fornecer os dados sobre a concorrência. Segundo o diretor de vendas, muitas vezes as informações não são estruturadas da maneira correta para que todos possam entender e

estudar rapidamente o efeito no negócio. Outras vezes, as pessoas não estão presentes na empresa e preferem expor os pontos em reuniões, sem querer informar por escrito, via *e-mail*, ou mesmo por telefone. Dessa forma, há o risco de desalinhar a estratégia caso a informação seja relevante e não compartilhada com todos os setores nos quais possa ter alguma influência.

Diagnosticou-se, também, que embora a empresa possua sistemas para monitorar concorrência e clientes, estes são falhos para explorar e disseminar, carecendo de investimentos regionais para a melhoria no processo de disseminação. Segundo informou a diretora de TI, os sistemas utilizados no Brasil obedecem ao padrão da matriz, e as adaptações dificilmente são aprovadas e colocadas nas prioridades de desenvolvimento mundial. Todas as melhorias devem ser discutidas em reuniões com o *board* mundial de tecnologia para que se avalie se as necessidades regionais podem ser ampliadas para as necessidades globais. Assim, a empresa tem perdido muito tempo em justificativas e na implantação de melhorias nos sistemas de informações utilizadas. Mantêm-se, portanto, os sistemas carentes de processos de coleta, processamento e disseminação eficaz das informações. Como já informado, no mercado brasileiro não existe a necessidade imediata de criar um departamento de inteligência competitiva organizado em equipes e sistemas, uma vez que, em geral, estes são caros, seriam para o gerenciamento de poucos competidores de mercado, e a empresa já está em posição de liderança.

No transcorrer da pesquisa observou-se que a empresa precisa enfatizar a construção de bases de dados que permitam acessos rápidos para obtenção de informações relevantes visando embasar os departamentos nas análises de mercado. Conforme informado pela diretora de tecnologia, a empresa possui, em âmbito nacional, uma base de dados completa de informações sobre o mercado (concorrência, competitividade do setor, clientes), a qual, entretanto, é de difícil acesso e gerenciamento. Isto ocorre, como já se comentou, pelo fato de a empresa, no contexto global, acreditar que a melhoria de sistemas de informações competitivas no Brasil

não esteja dentro das prioridades das implantações de melhoria enquanto a empresa demonstrar liderança no mercado. Cabe, assim, segundo os diretores de *marketing*, vendas e planejamento, a cada departamento possuir sua análise e banco de dados das informações que consideram primordiais para estratégias locais. Discutem-se as informações, desse modo, nas reuniões periódicas. Percebe-se que embora a empresa possua uma arquitetura da informação deficitária, ela não tem infraestrutura tecnológica que permita eficientemente o processamento e a disseminação da informação para os demais usuários das informações. Sempre que os departamentos necessitam de informações sobre o mercado, ações da concorrência, mudanças políticas, eles precisam recorrer à própria base de informações (relatórios gerenciais, relatórios de empresas de pesquisa, notícias em jornais e revistas). Ou seja, não há uma base única de dados e uma arquitetura que seja universalmente entendida no âmbito de atuação regional da empresa.

Com relação às respostas das entrevistas concedidas pelos diretores da empresa, a análise revela que a empresa não possui um departamento específico de inteligência competitiva no Brasil. Entretanto, nos EUA fica sediado o departamento, com 20 integrantes, responsável por toda a análise mundial do setor, obtendo relatórios e análises de bancos e empresas de pesquisa. No Brasil, a função mais próxima da inteligência competitiva está com o diretor de produtos, o qual monitora e consolida as necessidades de clientes e ameaças de concorrentes. O departamento de produto trabalha por meio de *benchmarks* as diversas modalidades de tecnologia com os potenciais clientes, e estabelece mapas comparativos das tendências tecnológicas que os concorrentes estão fazendo emergir. Conforme o diretor de produto, a função não é exatamente ser denominada a IC, uma vez que outras informações são centralizadas por outros departamentos para, então, ser compartilhadas e disseminadas nas reuniões semanais. Não possui periodicidade da coleta de informações de forma sistemática. Alguns diretores acreditam que, de certa forma, o departamentno de produto é o que

possui a maior base de dados, maior número de pessoas envolvidas no processamento e análise de novas tecnologias, podendo disseminar informações técnicas em conjunto com a área de *marketing* para as tomadas de decisões. A origem deste departamento foi motivada pela necessidade de haver pelo menos uma área onde informações suficientes da região de atuação no País pudessem ser consultadas por todas as demais áreas. Por isso ela também é denominada internamente como Inteligência de Mercado, conforme afirma o *controller* da Motorola. A área também desenvolve, com empresas de pesquisa, os levantamentos de satisfação e familiaridade com os produtos da empresa. O resultado desse estudo é compartilhado em reunião envolvendo agências de publicidade parceiras da empresa e pelo menos um integrante de cada departamento da Motorola (vendas, planejamento, *marketing*, finanças, engenharia).

A diretora de TI afirma que, mesmo que não exista um *software* específico de inteligência competitiva na Motorola do Brasil, os sistemas internos, implantados na base Oracle 11i, e o portal corporativo, composto por uma vasta biblioteca de informações internacionais sobre a empresa, setor, clientes e tecnologia, podem fornecer a base para o posicionamento da empresa no Brasil. Contudo, na nossa percepção, não é possível avaliar o quão importantes são as informações disponibilizadas no portal corporativo, nem tampouco dimensionar o grau de utilização dessas para o contexto da decisão estratégica. Aponta-se aqui que a empresa carece de meios para disseminação eletrônica, e mantém formas de tecnologia que não sejam computacionais para criar inteligência competitiva.

Embora não se defina com certeza qual estilo de gerenciamento é mais adequado ao modelo de negócio, o estudo permitiu compreender que o processo de migração de uma modalidade para outra pode otimizar processos e conduzir a uma maior sinergia entre os departamentos. Mesmo se tratando de modalidades antagônicas no processo de gerenciamento da informação, e, muitas vezes,

desconhecidas no meio dos executivos da empresa, as respostas foram importantes fontes de caracterização do modelo predominante na organização.

Com base nas respostas, identificou-se que os fatos ocorridos com clientes, fornecedores, indústria e a própria unidade de negócio tornam-se de conhecimento de todos em curto espaço de tempo, permitindo que os departamentos compartilhem e planejem respostas às possíveis mudanças no ambiente competitivo.

Contudo, nem sempre o fato de a informação estar rapidamente disponível aos departamentos significa que estes a processarão prontamente para que seja tomada uma decisão imediata como forma de prevenção ou ajuste a cenários duvidosos. Portanto, os planos estratégicos não são implantados em curto espaço de tempo. Conforme informado pelo diretor de venda, *marketing* e *controller*, muitas das decisões são tomadas de forma independente pelos departamentos, e acabam refletindo posteriormente nas demais áreas. Isto ocorre porque os departamentos agem de forma autônoma na avaliação dos novos fatos à luz da base de informações que detêm consigo.

Os funcionários não são instruídos para observar e obter informações sobre a concorrência porque as gerências não incentivam tal procedimento. Como fonte de informações, os gerentes e diretores tornam-se as pessoas responsáveis no desempenho desse papel durante reuniões, jantares, *networking* com clientes e feiras setoriais. Cabe aos demais níveis hierárquicos manter o sigilo da informação e participar na decisão apenas no que se refere aos processos operacionais dos sistemas de processamento de dados.

A empresa não possui, em âmbito regional, uma base ampla de referências com publicações do setor, informativos financeiros, comunicação corporativa da concorrência, informes para executivos, boletins de alerta, periódicos. A base existente é complexa e engloba apenas o envolvimento da empresa em âmbito global, concorrência global e tendências do setor global. Assim, as análises existentes não servem, embora compartilhadas

na intranet, como fontes úteis para o mercado regional. Dessa forma, cada departamento tende a desenvolver a própria base de dados para que possa consultar e criar. Os departamentos comportam-se, desse modo, como feudos, e em muitas ocasiões não compartilham as informações claramente nas reuniões semanais.

É importante frisar que os departamentos criam as formas de analisar e arquivar as informações. Não compram soluções externas, tais como *softwares*, *design* de plataformas de *business intelligence*. Segundo a área de *marketing* e vendas, os departamentos sentem-se confortáveis em face das informações que possuem. Estão conseguindo criar meios, junto ao departamento de TI, para fornecimento de *know-how* de desenvolvimento de ferramentas internas de arquivo e distribuição das informações regionalmente, a fim de evitar o domínio das operações para atendimento exclusivo das necessidades individuais. Para a diretora de TI, o processo de criação de bases mais democráticas de disseminação das informações que hoje os departamentos possuem constitui uma tendência.

Identificou-se uma tendência, por parte do departamento de TI e de alguns executivos, de manter bloqueados os benefícios de controle do usuário que está sendo alterado. Segundo a diretora de TI, a empresa está iniciando o processo de descentralização de determinados acessos às bases de dados da intranet. Além disso, está permitindo que o usuário contribua, também, para a discussão e desenvolvimento da plataforma de informação. Com esse movimento, a empresa, por meio do departamento de TI e de solicitações da alta direção, esforça-se em contribuir para a transferência de tecnologias, que ainda estão interdepartamentos, e também para o contínuo aprendizado gerado pela experiência e proximidade operacional dos usuários.

É preciso sublinhar que os sistemas existentes na empresa, implantados na base Oracle 11i, não são de fácil integração com os novos sistemas. Portanto, os novos investimentos em infra-estrutura muitas vezes tornam-se, além de difíceis de ser aprovados em âmbito

global, sistemas caros e com pouca compatibilidade com a estrutura atual. Segundo a diretora de TI, não há uma pessoa encarregada do gerenciamento da informação. Embora exista em pequena proporção, não há explicitamente uma forma de a empresa minimizar a redundância de informações e, também, de avaliar a qualidade da informação. A informação é gerenciada por cada departamento, que cria seu próprio método com os recursos da empresa, e o faz sem comprar de fora soluções prontas. Por esses aspectos, identifica-se um modelo feudalista de gerenciamento da informação.

Esta forma de gerenciamento da informação caracteriza-se pela predominância de termos, categorias e elementos de dados que possuem um mesmo significado em toda a organização, porém são pouco padronizados na forma de ser abordados. O diretor de produtos não entende os termos de finanças, e ambos não compreendem os termos de vendas. Nesse sentido, muitos problemas ligados a essa terminologia são resolvidos nas reuniões semanais de discussão estratégica. Nessas reuniões, todos são envolvidos e alinham os termos e categorias. Contudo, apesar desse esforço de alinhamento, a empresa carece de disseminação da padronização de termos. Segundo o *controller* e o diretor de vendas, esse problema era muito mais acentuado. Há quatro anos a empresa tem buscado, através das reuniões, manter uma unidade em termos de terminologia e padronização. Assim, da característica de feudalista, a empresa tem passado a se mostrar federalista, no sentido da busca de integração e padronização de termos, mantendo praticamente poucas exceções hoje em dia.

Em relação ao acesso e eficiência das informações, não existe uma via padronizada de fluxo de informações, nem a definição do campo onde a informação deve estar presente. Esses aspectos levam à necessidade de a empresa manter descentralizadas as informações e a não compartilhá-las de maneira sistemática. Essa característica, novamente, é de um modelo feudalista de gerenciamento da informação. Faltam claramente

premissas e políticas de informação que possam ser utilizadas nas comunicações gerenciais. As frequentes reuniões procuram suprir a deficiência de compartilhamento das informações sobre o mercado.

Segundo a diretora de TI e o *controller*, as informações financeiras da empresa possuem níveis para ser acessadas via intranet e rede de diretórios no servidor de dados. Além das informações financeiras, os dados sobre produtos e tecnologias geradas por outras áreas devem possuir a menção de "documento confidencial", sendo vedado qualquer meio de distribuição externa, sem expressa autorização de algum diretor proprietário da informação.

Existe um procedimento de supervisão das estações de trabalho dos funcionários. Aleatoriamente, em alguns dias da semana, após o expediente, uma pessoa observa as mesas dos funcionários e, se qualquer espécie de documento de caráter confidencial não estiver adequadamente guardada, são aplicadas notificações disciplinares.

Segundo o *controller* e o diretor de planejamento, o interesse dos departamentos, muitas vezes, em deixar de prover alguma informação, se dá pelo receio de demonstrar fragilidade nos processos internos do departamento. Entretanto, essa sensação está mudando, pelas constantes pressões exercidas pelo presidente da companhia no sentido da manutenção e envolvimento nas reuniões.

A análise das respostas permite caracterizar a Motorola como uma empresa detentora de um recente modelo federalista de gerenciamento da informação. Contudo, a empresa ainda apresenta fortes raízes de um modelo feudalista de gestão.

Em geral, os respondentes não identificaram uma unidade proprietária pelo processo de coleta e análise de dados do mercado. Entretanto, identificam que cada departamento tem sua metodologia de obtenção, análise e distribuição das informações. Como já mencionado, o estilo feudalista ainda existente na empresa tem forte contribuição para que as tomadas

de decisões se tornem lentas e não muito precisas. Conforme os pontos de vista do *controller*, do diretor de produto e do diretor de vendas, a falta de padronização da informação entre departamentos dificulta a criação de relatórios gerenciais únicos.

Os canais que a empresa utiliza para a distribuição da informação são baseados em uma infra-estrutura de tecnologia fornecida pela empresa matriz. Esta infra-estrutura obedece aos padrões mundiais, porém não preza pela utilização como fonte de arquivos de dados. Além da precariedade de bases contendo informativas de caráter regional, não existem procedimentos que orientem coletas de dados. Assim, embora a empresa tenha a cultura de manter facilitado o acesso ao canal eletrônico, este canal não constitui uma excelência para respaldar os executivos em suas decisões. De modo independente, os departamentos criam seus sistemas gerenciais de informação e sistemas de apoio à decisão (é importante grifar que não compram de fora, mas utilizam as plataformas internas disponíveis para criação).

Existem, por outro lado, outros canais de obtenção de informações, os quais são concedidos com a aplicação de recursos de *marketing* para organizações e participações em eventos conjuntos com clientes, empresas desenvolvedoras de pesquisa de mercado, eventos governamentais e patrocínios de discussões setoriais.

Como os sistemas de informações ou soluções eletrônicas de acesso são deficientes, por não proverem qualitativa e rapidamente a informação, alguns diretores procuram auxílio do departamento de tecnologia para implantar melhorias nos atuais bancos de dados existentes, além de solicitar novas ferramentas que possam armazenar as informações e distribuí-las rapidamente aos demais executivos. Essa tentativa de alinhamento de cada departamento com a TI é importante, porém nem sempre traz resultados positivos, uma vez que qualquer orientação de implantações é exaustivamente discutida em comitê internacional por um longo período. Conforme comentam a diretora de TI e os diretores de vendas e planejamento, a globalização

de sistemas, sem levar em consideração as necessidades regionais de mercado, tem demonstrado perda de eficiência para criar, analisar e disponibilizar informações entre departamentos. Afirmam que embora haja total colaboração, envolvimento e interesse por parte de executivos de finanças, *marketing*, vendas e TI em âmbito regional, isto é ofuscado, muitas vezes, pela necessidade de decisões finais provenientes das prioridades globais.

É consenso entre os entrevistados que não é possível definir precisamente quem deve possuir informações, e para qual finalidade serão utilizadas. Não são claramente identificados potenciais benefícios. As informações são elegíveis de forma departamentalizada, e não consensualmente. Porém, tem havido esforço na manutenção de reuniões semanais envolvendo a participação de todos os departamentos (vendas, planejamento, *marketing*, produtos, finanças, manufatura e expedição), a fim de buscar alinhamento e uniformidade na arquitetura de informações sobre o negócio. Com esse procedimento, busca-se migrar aos poucos de um sistema feudalista de informação para um sistema mais democratizado.

Embora a tecnologia da Informação seja planejada em conjunto com o Planejamento Estratégico Empresarial, na implantação o suporte documental é deficiente. Como compensação dessa deficiência, a Motorola busca fornecer suporte gerencial e acompanhamento de especialistas do início ao fim da implantação. A diretora de TI pensa que é fundamental as gerências requisitantes de sistemas estarem presentes no processo inicial e final da implantação, pois isto proporciona o alinhamento dos objetivos requeridos à real conclusão do processo. Os planejamentos estratégicos da Motorola levam em conta toda a demanda solicitada dos gerentes quanto às necessidades de melhorias de seus sistemas de informação. Muito embora a empresa seja caracterizada como feudalista, tem procurado alinhar todas as informações interdepartamentais (dados específicos de concorrentes, fornecedores, indicadores regionais) em bases unificadas, padronizadas, como forma facilitadora de pesquisa.

Não são todas as melhorias ou implantações de sistemas que são providas de uma metodologia de análise da qualidade de processo e da informação disponibilizada. Todas as informações são criticadas pelos usuários de forma subjetiva e, posteriormente, discutidas em reuniões semanais, porém não há formalmente uma ferramenta para mensuração de benefícios pela utilização tanto dos recursos de TI como das informações que lá existem. Em muitos casos os usuários dos sistemas têm um canal de comunicação eletrônico para expor deficiências encontradas em aplicativos desenvolvidos por TI.

Por não possuir a sistemática de avaliações periódicas das informações pelos usuários, torna-se deficiente o alinhamento da estratégia da empresa com as informações precisamente disponibilizadas. As discussões semanais compostas por equipes de doze pessoas para cada uma das quatro unidades de negócio (VIVO, CLARO, TIM e IDEN) contribuem para alguns ajustes necessários na base de dados existente para consulta. É possível encontrar, nessa base, um volume maior de informações sobre os resultados financeiros e operacionais das divisões da empresa, do que dados de mercado com análise mais aprofundada do mercado regional, clientes e concorrentes, cenários econômicos, tendências, ameaças e oportunidades regionais.

Segundo a diretora de tecnologia, a empresa investe periodicamente na manutenção/atualização do processamento de dados, mas é deficiente na disseminação da informação. Os meios de distribuição mais utilizados pela empresa para disseminar informação são *e-mails*, telefonemas, reuniões semanais, *newsletters*, boletins eletrônicos e disponibilização de relatórios globais na intranet. Mas, ela ressalta que, em relação à base eletrônica de informação, esta é incompleta, ainda, pois cada departamento tem criado a própria necessidade e processos de análise de dados.

Com base na análise das questões e nas informações obtidas nas entrevistas individuais, é possível detectar que existe um alinhamento deficiente do sistema de inteligência competitiva com o estilo de gerência da

informação. É deficiente porque, embora a empresa apresente um sistema de inteligência, este é estruturado de maneira deficiente no âmbito regional, encontrando-se, ainda, dentro de uma modalidade de gerenciamento de informação feudalista.

Nas considerações finais, a seguir, são apresentadas as limitações que envolveram o desenvolvimento deste estudo, bem como suas conclusões.

3 Considerações finais

Limitações do estudo

Uma das limitações do estudo é consequência direta da estratégia de pesquisa utilizada, o emprego do estudo de caso. As conclusões e recomendações apresentadas mais à frente foram geradas a partir das observações e análise das respostas dos questionários e entrevistas aplicados na Motorola, o que limita a amplitude, mas não a validade dos resultados, já que um estudo de natureza exploratória visa verificar como a organização trabalha suas questões referentes à SIC com o gerenciamento da informação.

A segunda limitação refere-se ao fato de a pesquisa não ter abarcado todos os envolvidos diretamente com a utilização do SIC, pois, por se tratar de empresa multinacional, a concentração das pessoas que atuam nesse departamento não está localizada no Brasil. Contudo, a Motorola preza pela universalização das normas e procedimentos da matriz. Assim, se por um lado não foi possível obter os dados das pessoas diretamente envolvidas no processo, por outro, pode-se considerar que os executivos que estão à frente, no Brasil, estão alinhados com os procedimentos mundialmente aceitos pela empresa.

A terceira limitação está na dificuldade encontrada pelos autores em identificar a totalidade do material sobre processos do SIC, uma vez que toda a documentação, de caráter confidencial, encontra-se na matriz (Estados Unidos).

Tem-se ainda, como limitação, a própria estrutura organizacional da empresa, a qual é matricial e tem abrangência externa. Assim sendo, limita-se à possibilidade de aumentar a amostra de coleta de dados para níveis de estratégia global. Buscou-se, portanto, focar o direcionamento dos questionários para os executivos que operam no mercado regional.

Conclusão

Dada a singularidade do caso, as conclusões comentadas a seguir aplicam-se exclusivamente ao contexto do caso estudado. Assim, não podem ser simplesmente estendidas a outras empresas que não estiverem nas mesmas condições e no mesmo contexto de negócios aqui analisado.

A Motorola, apesar de ser a líder no mercado de fabricação de celulares no Brasil, possui sistema de inteligência competitiva (SIC) ainda incipiente. Se se considerar que a maturidade de um sistema passa pelos estágios: informal – formal – disciplinado e controlado, pode-se dizer que o SIC nesta organização tem as seguintes características: primeiro, quanto ao grau de formalização, apresenta-se predominantemente formal, provido de regras claras e bem definidas. Apesar deste grau de formalização, não se encontra localizado em um departamento exclusivo de IC, para coleta, tratamento de dados e disseminação da informação. Segundo, quanto à disciplina, apesar de estar formalizada na empresa, parece claramente não estar incorporada pelos seus recursos humanos, dado que as pessoas envolvidas não obedecem às regras e fluxos dos processos preestabelecidos na organização para a IC. Finalmente, com relação aos controles, o sistema de IC não possui nenhuma metodologia ou métrica para avaliação da usabilidade das informações geradas por cada departamento, e para cada um deles. No entanto, a empresa tem buscado melhorar seus controles, criando oportunidades de importação

de modelos de sua matriz nos Estados Unidos para padronização da informação e sua mensuração por meio de *scorecards*.

O SIC da Motorola cumpre deficientemente as funções corporativas esperadas. Os processos desse sistema não possuem metodologias especializadas de planejamento e coleta de informações, nem determinações de padrões e termos para análise de dados. A disseminação das informações, geradas independente e informalmente por cada departamento, cria, em muitas ocasiões, redundância e falta de qualidade. Ressalta-se, entretanto, que existem alguns procedimentos que demonstram o esforço da empresa para se manter atualizada com relação às ameaças do mercado. Em âmbito mundial, escopo não abrangido neste trabalho, a empresa possui um departamento específico de inteligência competitiva. Conforme informado pelo *controller* e pelo setor de planejamento e de produto, este departamento internacional de IC mantém, por meio da intranet, um portal contendo diversas informações do segmento de telecomunicações na amplitude mundial e, além disso, treina os funcionários na forma e no conceito de desenvolvimento de SIC. Os funcionários da Motorola, no Brasil, não possuem o hábito de recorrer a este portal para buscar informações regionais, nem tampouco de supri-lo com as informações geradas em seus próprios departamentos. Assim, este portal de IC perde sua utilidade.

Há uma limitação que está sendo vencida aos poucos, a saber, a falta de operacionalidade no uso da tecnologia de informação no contexto do processo de inteligência competitiva, uma vez que os sistemas disponibilizados para uso necessitam de grandes adaptações para atendimento ao mercado regional. Não se compram soluções tecnológicas regionais para desenvolvimento de outras facilidades que poderiam contribuir para o melhor funcionamento do ciclo de informações internas e coleta de dados no mercado. Preocupa-se, no âmbito regional, em manter sistemas operacionais e de gerenciamento mais voltados para gerentes de linha e de nível médio. A Motorola carece

de sistemas estratégicos de informações (EIS) e sistemas de suporte de equipes, que são específicos para gerentes de alto nível e profissionais do conhecimento, e cria pouca oportunidade para a geração de uma base de informação consolidada em conhecimento.

Um comentário importante a se fazer é que alguns gerentes, ao considerarem a liderança de mercado da Motorola, mantêm-se em uma posição confortável ou de segurança com relação à precariedade do

alinhamento entre o sistema de inteligência competitiva e o gerenciamento da informação. Para eles, ter a liderança no mercado regional e estar na curva ascendente por demanda de tecnologia no mercado de telecomunicações não justificaria a criação de um departamento específico de inteligência, bem como importantes implantações de infra-estrutura de TI, customizadas para gerenciamento de informações que exijam alto investimento.

- Recebido em: 03/02/2007
- Aprovado em: 18/06/2007

Referências

- ANDRIANI, Y. M. H.; ZOMER, S. S. (2001, p.31). **Inteligência empresarial estratégica na sociedade do conhecimento**. Disponível em: <<http://www.ijuris.org/inteligencia/ie2/downloads/ie2/IntlgSocConhec.doc>>. Acesso em: 15 set. 2005.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Matrix management: not a structure, a frame of mind. **Harvard Business Review**, Jul.-Aug., p.138-145, 1990.
- BATTAGLIA, M G B L. **Intelligence compétitive comme support pour la construction d' un modèle de Système d' Information des Clients pour la FINEP**. Rio de Janeiro /Marseille, CEIC / DEA. Mémoire en vue de l'obtention du Diplome d'Etudes Approfondies - DEA, 1998.
- BESSA, J. **A importância da inteligência no processo decisório**. Disponível em: <www.abraic.org.br/noticias_antigas_eib.asp?txtcodautor=111&txtcodautor2=9>. Acesso em: 05 maio 2005.
- BESSA, J. **Inteligência competitiva: uma necessidade no mundo globalizado**. Disponível em: <www.abraic.org.br/noticias_antigas_eib.asp?txtcodautor=119&txtcodautor2=9>. Acesso em: 05 maio 2005
- BRAGA, F., GOMES, E. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- BROOKING, A. **Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise**. Boston: Thomson, 1996.
- CARVALHO, H G. **Inteligência competitiva tecnológica para PMEs através da cooperação escola-empresa: proposta de um modelo**. 2000. 322 f. Tese (doutorado) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede: (a era da informação: economia, sociedade e cultura, v.1)**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHOO, C.W. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 3rd. edition Medford, N. J.: Information Today, 2002.
- DUTKA, A. **Competitive intelligence from the competitive edge**. Chicago: NTS, 1999.
- FLEISHER, C. S. An Introduction to the management and practice of competitive intelligence CI. In: FLEISHER, Craug S.; BLENKHORN, David L. **Managing frontiers in competitive intelligence**. Westport: Quorum Books, 2001.
- FULD, L M. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analysing, and using information about your competitors**. New York: Wiley and Sons, 1995.
- FULD, L M. **What competitive intelligence is and is not**. Disponível em: <www.fuld.com/whatCI.html>. Acesso em: 05 abr. 2005.

- GALLIERS, R. D.; LEIDNER, D. E. **Strategic information management: challenges and strategies in managing information systems**. 3rd. ed. Oxford, Boston: Butterworth Heinemann, 2003.
- JAKOBIAK, F. **Que sais-je?** Information scientifique et technique. Paris: Presse Universitaire de France, 1995.
- JONASH, R. S; SOMMERLATTE, T. **The Innovation premium**. Reading, Ma.: Perseus Books, 1999.
- KAHANER, L. **Competitive intelligence: from black ops to boardrooms – how businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace**. New York: Simon e Schuster, 1996.
- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. Why teams matter. **The McKinsey Quarterly**, outono, p.3-27, 1992.
- MARCIAL, E. C.; COSTA, A. J. L. O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou Inteligência Competitiva. **Anais do 25º Encontro da Anpad**. Campinas, 2001.
- MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- McGONAGLE, J. J.; VELLA, C. M. A case for competitive Intelligence. **Information Management Journal**, Prairie Village; v.36, n.4, p.35-40, Jul./Aug., 2002.
- MILLER, J. **Millennium intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the digital age**. Medford, N. J. Cyber Age Books, 2000.
- OSTROF, F.; SMITH, D. The horizontal organization. **The McKinsey Quarterly**, n.1, p.149-168, 1992.
- PIO, M. J.; MARTINS, A. V.; ANTUNES, A. Sugestão de um modelo de inteligência competitiva para centros de tecnologia têxtil: o caso do SENAI/CETIQT. **Espacios**, v.25, n.1, 2004. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a04v25n01/04250131>>. Acesso em: 10 set. 2005.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. Características desejáveis dos enterprise information systems no final dos anos 90. **READ**, v.4, n.1, abr., 1999. Disponível em: <http://www.ppga.ufrgs.br/read/read09/artigo/artigo_3.htm>. Acesso em: 10 mar. 2005.
- QUINN MILLS, D.; FRIESEN, B. The Learning Organization. **European Manage J.**, v.10, n.2, p.146-156, 1992.
- REZENDE, D. A. **Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2002.
- RICCARDI, R.; RODRIGUES, L C. **Inteligencia competitiva: en los negocios y en las organizaciones**. Córdoba: Macchi, 2003.
- RODRIGUES, L C. Business Intelligence: the management information system next step. In: **ANAIS OF INTERNACIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS INCORPORATING GIS and REMOTE SENSING, 2002**, Halkidiki. Third Internacional Conference on Management Information system Incorporating GUS and Remote Sensing. Southampton: WIT Press, 2002. p269-278. V.1
- ROMANI, C.. *et al*. A tecnologia como suporte à inteligência competitiva. **Anais do II Workshop de Inteligência Competitiva**, São Paulo, 2001.
- RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1978.
- SCIP - The Society of Competitive Intelligence Professionals. Disponível em: <<http://www.scip.org/webindex.asp>>. Acesso em: 07 maio 2005
- SENAI (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL). **Uma questão de inteligência competitiva**. Disponível em: <www.senai.br/sb43/art-questao.htm>. Acesso em: 07 maio 2005.
- TURBAN, E. **Administração de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- TYSON, K. W. M. **The complete guide to competitive intelligence**. Lisb, Ill.: Kirk Tyson International, 1998.
- WORMSBECKER, A. P. S.; CARVALHO, H. G. A proposta da inteligência competitiva. Estudos dos modelos e o papel da análise. **Anais do Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento**, São Paulo, 2002.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.