

## 4.

### Metodologia

O objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia que determinou a estrutura, os procedimentos e o desenvolvimento do presente trabalho de pesquisa.

#### 4.1.

##### Classificação da Pesquisa

A classificação da pesquisa toma por base as taxionomias apresentadas por Vergara (2003) e Silva e Menezes (2001). A primeira a qualifica quanto aos fins e quanto aos meios. O segundo, quanto à abordagem do problema.

Quanto aos fins, esta pesquisa apresenta em certo grau, caráter exploratório. Segundo Vergara (2003), a pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

É o que acontece que a aplicação do conceito de Inteligência Competitiva. Embora sua prática esteja aumentando no país, ainda são poucos os estudos na área de Administração de Empresas que abordem como esse processo está acontecendo de fato. A pesquisa procura reduzir essa lacuna através de um exemplo de empresa brasileira que esteja aplicando o conceito.

Além do caráter exploratório, a pesquisa também é descritiva quanto aos fins. Vergara (2003) informa que uma pesquisa é descritiva quando expõe as características de determinado fenômeno ou população, sem o compromisso de explicar os fenômenos descritos, ainda que sirva de base para tal explicação.

Neste caso, o fenômeno que a pesquisa procura descrever é como uma empresa de petróleo tem institucionalizado a Inteligência Competitiva como um

de seus principais processos organizacionais, sua interação com os demais processos e contribuição para a melhoria do processo decisório.

Quanto aos meios de investigação, caracteriza-se como pesquisa de campo, documental, bibliográfica e estudo de caso, conforme detalhado no item 4.5.

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa apresenta-se como qualitativa. Segundo Yin (1984), a pesquisa qualitativa tem a sua essência no uso da observação detalhada e baseada em um modelo teórico do mundo natural feita pelo pesquisador. Para Liebscher (1988) esta abordagem justifica-se quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação. É o caso da aplicação do processo de Inteligência Competitiva em empresas que atuam na indústria de petróleo.

Bogdan e Biklen (apud TRIVIÑOS, 1990) indicam algumas características da pesquisa qualitativa que serviram de base para este trabalho:

- A pesquisa qualitativa teve como fonte direta dos dados o ambiente natural e o pesquisador como instrumento-chave;
- Os dados coletados foram, em sua maioria, descritivos;
- O pesquisador preocupou-se com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
- A análise dos dados foi um processo indutivo.

## 4.2.

### **Escolha do caso**

A pesquisa de campo foi feita em uma representativa empresa da indústria de energia, especificamente do setor de petróleo. A escolha da empresa se deu em função de a mesma estar vivenciando um momento de mudanças em sua atuação no Brasil, em função da abertura de mercado à competição (fim do monopólio).

Para fazer frente às mudanças e se adaptar ao novo ambiente de competição, a empresa começou a rever suas práticas de gestão e escolheu a Inteligência

Competitiva (uma prática de gestão em ascensão), como uma abordagem que poderia contribuir neste sentido.

Assim, entender como a empresa estava empreendendo a Inteligência Competitiva e os resultados obtidos constituem um fenômeno interessante de ser investigado e justifica a escolha da empresa para aprofundar o tema.

Por razões de confidencialidade, a empresa teve seu nome alterado para Alfa Petróleo.

### **4.3.**

#### **Universo da Pesquisa**

O universo da pesquisa de campo foi o corpo de executivos envolvido na implantação e gerenciamento da atividade de Inteligência Competitiva da Alfa Petróleo, e incluiu gerentes, coordenadores e consultores.

A amostra foi selecionada pelo critério de tipicidade definido por Vergara (2003). Por esse critério, a amostra é constituída pela seleção dos elementos considerados representativos da população-alvo.

Neste caso, a amostra foi definida em função do número de unidades de Inteligência Competitiva existentes na Alfa Petróleo na época de realização da pesquisa - 8 unidades, totalizando 8 executivos entre gerentes e coordenadores encarregados da implementação da atividade. Como em três dessas unidades, os gerentes eram recém-chegados, a amostra teve de incluir os ex-responsáveis pela atividade. No total, a amostra totalizou 11 pessoas.

A escolha pelos gerentes e coordenadores de Inteligência deveu-se ao fato de que ninguém melhor que eles poderia falar sobre o processo de implantação da atividade, incluindo dificuldades e resultados.

Além disso, como a experiência dos profissionais selecionados na indústria e na empresa era muito grande (entre 15 e 30 anos, com passagens pelas áreas de

Engenharia, Planejamento, Marketing e Comercial), foi possível abordar o contexto histórico que levou a decisão de implementar esse tipo de processo na organização e o peso que a cultura, a dinâmica da indústria e a experiência têm na implantação e no crescimento da atividade.

#### **4.4.**

#### **Revisão da Literatura**

Por se tratar de um tema cujos conceitos ainda estão em construção – dada a diversidade de definições proposta por diferentes autores - e de serem poucos os registros acadêmicos sobre sua utilização por parte das empresas brasileiras, a revisão da literatura acerca do tema foi fundamental para construção do quadro de referência que serviu de base para a investigação e a análise do fenômeno no campo, um dos principais desafios deste estudo. Neste sentido, a revisão da literatura procurou atingir os seguintes objetivos:

- Determinar o “estado da arte” da Inteligência Competitiva: mostrar através da literatura publicada, o que já sabe sobre o tema, as lacunas existentes e os principais entraves teóricos;
- Inserir o problema de pesquisa dentro de um quadro de referência teórica para explicá-lo;
- Trazer uma revisão histórica, a fim de verificar de onde surgiu o conceito, como evoluiu ao longo do tempo (da origem militar até a aplicação nas empresas) e quais foram os fatores determinantes de sua evolução.

A revisão da literatura aqui empregada foi a pesquisa bibliográfica e abrangeu a pesquisa e a leitura de livros em torno do tema, artigos acadêmicos, revistas especializadas, teses, monografias, dissertações sobre Inteligência Competitiva e dicionários (devido aos diversos sentidos que os termos “inteligência” e “competitiva” suscitam).

Para evitar dispersão e perda de tempo no processo de leitura, foi importante levantar os aspectos que seriam abordados na pesquisa e acabaram por constituir o guia para a coleta de informações nos textos. Esses aspectos foram:

- Conceito de Inteligência Competitiva;
- Evolução das práticas de Inteligência;
- Evolução da prática da Inteligência nas organizações empresariais;
- Evolução da prática de Inteligência Competitiva no Brasil;
- Contexto em que a Inteligência surge como um componente para a formulação da estratégia empresarial;
- Levantar o que a Teoria Geral da Administração traz sobre Inteligência Competitiva. Idem para a literatura sobre Processo Decisório e Planejamento;
- Semântica dos vocábulos “Inteligência” e “Competitiva”.
- Operacionalização da prática de Inteligência Competitiva: como as organizações inserem a Inteligência Competitiva nos seus processos organizacionais:
  - Levantamento das exigências organizacionais para execução da atividade;
  - Definição da interface da Inteligência Competitiva com a gestão da organização, funcionários e pessoas externas;
  - Definição dos sistemas de Tecnologia da Informação para entrada e saída de dados;
  - Localização de uma unidade de Inteligência;
  - Perfil das equipes de Inteligência: aspectos qualitativos e quantitativos;
  - Etapas que a Inteligência Competitiva percorre para ser executada;
  - Avaliação da Inteligência Competitiva quanto à sua eficiência;
  - Fatores críticos de sucesso na implantação da Inteligência Competitiva e o que evitar.

Após definir os aspectos que seriam abordados na revisão de literatura, foi preciso identificar o material.

O primeiro levantamento começou com uma busca no *site* da biblioteca da empresa onde a pesquisadora trabalhava com a expressão-chave “Inteligência Competitiva. O objetivo da busca em português foi levantar as obras existentes no Brasil sobre o tema (de autores brasileiros e traduzidos) para facilitar a leitura. Nessa fase, foram recuperados apenas os materiais que trouxeram a expressão no título. Uma listagem foi gerada, impressa e armazenada numa pasta com o nome “Material sobre inteligência encontrado na biblioteca”.

O segundo levantamento também foi feito no *site* da biblioteca usando a expressão em inglês “Competitive Intelligence”. Da mesma forma que o anterior, foi impressa e armazenada na pasta mencionada anteriormente.

O terceiro levantamento foi feito nas bases de dados que a empresa assina, tais como ABI/Inform e EBSCO e tinha como objetivo recuperar artigos que trouxessem a expressão no título. A busca foi feita usando as expressões-chave “Inteligência Competitiva” e “Competitive Intelligence”, abrangendo o período 1980-2006. Os artigos foram salvos no computador em pasta com o nome da base de dados de origem. Após a leitura, foram rearranjados conforme o tópico que abordavam, ou o autor.

O quarto levantamento foi feito na *Internet*, através das expressões “Competitive Intelligence” e “Inteligência Competitiva”. O principal *site* de busca utilizado foi o Google através do qual, outros portais (nacionais e internacionais) foram acessados.

O quinto levantamento foi feito no *site* da SCIP, que não é totalmente aberto à consultas, necessitando de senha de acesso em alguns módulos, como o de publicações (jornais, revistas, estudos e outros documentos editados pela entidade). Por ser associada da SCIP, a pesquisadora pode consultar todo o material disponível. O material eletrônico foi salvo no computador em pasta com o nome SCIP.

O sexto levantamento foi feito no *site* da ABRAIC. Da mesma forma que o da SCIP, nem todos os seus módulos têm acesso livre. Por não estar filiada à entidade, a recuperação do material limitou-se à parte pública do *site*.

A leitura se iniciou com os livros de Inteligência, pois considerou-se que eles forneceriam as principais informações para entendimento do tema. Os artigos foram lidos em segundo lugar. Finalmente, as teses, dissertações e monografias. Cada material foi lido três vezes, com objetivos diferentes.

- Primeira leitura: com o objetivo de familiarizar-se com a escrita, os jargões, os conceitos empregados e a organização do texto pelo autor, e obter uma visão global de sua abordagem.
- Segunda leitura: com o objetivo de elaborar um resumo, inserir comentários e questionar cada capítulo, buscando compreender o objetivo, as posições assumidas, as idéias defendidas, a solução e a conclusão apresentadas pelo autor. As informações foram fichadas de acordo com os aspectos definidos para seguir de guia à pesquisa. Os materiais foram confrontados uns com os outros a fim de identificar similaridades, divergências e fazer uma avaliação crítica das idéias encontradas e uma apreciação pessoal.
- Terceira leitura: teve o objetivo de se certificar de que pontos não foram esquecidos, além de sanar dúvidas.

A fase de leitura de todo o material coletado levou, aproximadamente, 8 meses.

Alguns autores sobressaíram pela visão muito crítica do tema, explicitando sempre a falta de uma maior consistência acadêmica e o pouco interesse pela Administração de Empresas em aprofundar estudos a respeito, particularmente John Prescott, Craig Fleischer e Jerry P. Miller. Prescott tornou-se a principal fonte de referência para a pesquisa. Outros autores sobressaíram por serem as

principais referências da literatura de Inteligência. É o caso de Leonard Fuld, Jan Herring e Ben Gilad.

#### **4.5.**

##### **A coleta dos dados**

O levantamento dos dados foi efetuado com a utilização dos seguintes instrumentos:

- entrevistas semi-estruturadas;
- pesquisa documental;
- observação participante.

No campo, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os executivos responsáveis pela implantação do processo de Inteligência na Alfa Petróleo.

As entrevistas tiveram como principais objetivos o levantamento de informações sobre:

- O contexto que originou a criação das unidades de inteligência e tem determinado a evolução da atividade ao longo dos anos;
- As vantagens e desvantagens de ter um processo de inteligência implantado;
- As dificuldades do processo de implantação;
- Como é feita a mobilização das pessoas a participar do esforço de Inteligência;
- A contribuição da atividade para o processo decisório.

O roteiro utilizado nas entrevistas foi inspirado no referencial teórico apresentado nos Capítulos 2 e 3, conforme detalhado no Quadro 8.

Quadro 8 – Conteúdo do roteiro de entrevistas

<b>Roteiro de Entrevistas</b>	
<b>Questão apresentada no referencial teórico</b>	<b>Perguntas</b>
1. Definição de Inteligência Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>O que é Inteligência Competitiva para você? O que lhe vem à cabeça ao ouvir este nome?</li> </ul>
2. Objetivos e Missão da Inteligência Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quais devem ser os objetivos da Inteligência? Dentre os objetivos que você mencionou, quais deles mais se aplicam à empresa e à sua área de negócio?</li> <li>Qual a missão da sua unidade de Inteligência Competitiva? Ela está registrada em algum documento?</li> </ul>
3. Origem da Inteligência Competitiva na empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando e como surgiu a Inteligência Competitiva na empresa? Por que Inteligência Competitiva e não outro processo organizacional?</li> </ul>
4. Unidades de Inteligência Competitiva na empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Além desta unidade de Inteligência que você coordena, existem outras unidades de Inteligência na empresa? Se existem, o que sabe sobre o estágio evolutivo delas?</li> <li>Sua unidade de Inteligência atua em parceria com uma ou algumas dessas unidades? Se não, por quê? Pretende fazê-lo futuramente?</li> </ul>
5. Impulsionadores da Inteligência Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>O que tem impulsionado o crescimento da atividade desde sua criação nesta área de negócio?</li> <li>Que desafios e barreiras sua unidade de Inteligência tem vivenciado e até que ponto elas têm comprometido ou podem comprometer o crescimento da atividade de Inteligência?</li> <li>Você acredita que esses mesmos impulsionadores, desafios e barreiras possam estar sendo vivenciados pelas outras unidades de Inteligência da empresa?</li> </ul>
5.1. Impulsionadores da Inteligência Competitiva – o papel da Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qual sua percepção sobre o impacto desta no desenvolvimento e crescimento da Inteligência Competitiva, na empresa e nesta área de negócio em particular?</li> <li>A cultura da empresa incentiva os empregados a conhecerem os papéis e responsabilidades de uma unidade de Inteligência Competitiva e a participarem do esforço de viabilizá-la?</li> </ul>
6. Estrutura da unidade de Inteligência Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qual a localização hierárquica da unidade de Inteligência Competitiva?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização na hierarquia</li> <li>• Tamanho da equipe</li> <li>• Interfaces</li> <li>• Foco de atuação (estratégico, tático, operacional)</li> <li>• Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A unidade de Inteligência existe como uma gerência formal, isto é, como gerencia de inteligência competitiva ou acontece como atividade interna de uma gerencia não necessariamente de Inteligência?</li> <li>• Quantas pessoas compõem sua equipe de Inteligência?</li> <li>• Quais são as principais interfaces da sua unidade de Inteligência?</li> <li>• Quem são os principais clientes de sua unidade de Inteligência?</li> </ul>
<p>7. Ciclo de Inteligência – levantamento das necessidades de informação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe um procedimento formal que sua unidade utiliza para fazer o levantamento e atualização das necessidades de informação? Qual a periodicidade dessa atualização? Como é feita?</li> <li>• Como é feito o tratamento do que foi levantado junto aos executivos?</li> </ul>
<p>7.1. Ciclo de Inteligência Competitiva – coleta de dados primários e secundários</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como é feita a coleta de dados secundários e primários?</li> <li>• No caso da coleta de informações primárias, como sua equipe mobiliza os colegas a colaborarem com a informação que possuem? Existe alguma forma de reconhecimento para essa colaboração?</li> <li>• Onde são armazenados os dados coletados?</li> </ul>
<p>7.2. Ciclo de Inteligência – análise dos dados coletados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A equipe de Inteligência se utiliza das técnicas de análise existentes na geração de seus produtos? Quais as mais utilizadas?</li> <li>• Outros profissionais da empresa participam dessa fase junto com a equipe de Inteligência?</li> </ul>
<p>7.3. Ciclo de Inteligência – produtos de inteligência</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sua unidade de Inteligência possui um <i>portfolio</i> de produtos?</li> <li>• Você pode dizer os nomes desses produtos, sua periodicidade de divulgação, finalidade e público-alvo?</li> <li>• Como são disponibilizados esses produtos (e-mail, apresentação oral, documentos Word, outros)?</li> <li>• Onde e como são armazenados esses produtos?</li> <li>• É possível identificar o quanto é de natureza estratégica, tática e operacional? Existe muita demanda <i>ad hoc</i>?</li> </ul>
<p>7.4. Avaliação de performance da unidade de Inteligência</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe algum procedimento formal de avaliação da performance do trabalho feito por vocês? Como obtém feedback? É mais formal ou informal?</li> <li>• Existe algum indicador? Se não, pretendem criar algum no futuro?</li> </ul>

<p>8. Treinamento e Desenvolvimento em Inteligência Competitiva para a equipe de Inteligência e outros profissionais da empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que habilidades e características devem constituir o perfil do profissional de Inteligência?</li> <li>• Qual o perfil dos profissionais que compõem sua equipe de Inteligência levando em consideração as características mencionadas anteriormente (tempo de empresa, experiência e conhecimento do negócio, formação acadêmica, conhecimento da teoria de Inteligência Competitiva etc.)?</li> <li>• Os demais profissionais que interagem com a equipe de Inteligência têm conhecimentos básicos da teoria? A equipe de Inteligência promove em algum grau a transmissão de conhecimento sobre a teoria de Inteligência?</li> <li>• De que forma a empresa viabiliza a capacitação de seus profissionais em Inteligência Competitiva?</li> </ul>
<p>9. Segurança da Informação, Espionagem e Contra-informação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem políticas na empresa que visem assegurar a proteção e a classificação da informação gerada?</li> <li>• A informação gerada pela sua unidade é classificada e protegida de acordo com esta política?</li> <li>• A empresa mantém um código de conduta para seus empregados? Sua equipe o conhece?</li> <li>• A equipe de Inteligência conhece os códigos de ética da ABRAIC ou da SCIP?</li> <li>• Qual (ais) código (s) sua equipe utiliza preferencialmente para se guiar?</li> </ul>
<p>10. Inteligência Competitiva em outras empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que sabe sobre a implantação de processos de Inteligência Competitiva em outros países? No Brasil, conhece casos de outras empresas?</li> <li>• Tem conhecimento de outras empresas de petróleo que também tenham unidades de Inteligência estruturadas?</li> </ul>

Conforme mencionado, o estudo de caso foi restrito às unidades que estavam conduzindo atividades de Inteligência Competitiva na época de realização do estudo.

Dada a sensibilidade da empresa sobre a maneira como monitoram o ambiente, tomou-se o cuidado de fazer uma consulta à área de Relacionamento Institucional (RI) sobre a pertinência de uma pesquisa acadêmica sobre o tema Inteligência Competitiva. A área de RI não se opôs.

O contato com os entrevistados para sondar a disposição de serem entrevistados sobre o tema foi feito por telefone. Na ocasião, foram explicados os objetivos e a relevância da pesquisa, a importância da colaboração do entrevistado e como seria garantida a confidencialidade das informações obtidas (a transcrição das entrevistas e o trabalho completo seriam enviados para leitura e aprovação a fim de evitar que qualquer informação sensível saísse, e seria adotado um nome fictício para a empresa). O questionário foi enviado por e-mail antecipadamente para o entrevistado.

As entrevistas tiveram duração de 60 a 90 minutos e foram realizadas pessoalmente nas dependências da empresa, nas salas dos entrevistados. Uma das entrevistas não foi gravada por solicitação do entrevistado e a outra foi feita por *e-mail* – o arquivo contendo o questionário foi enviado e respondido por e-mail em função da indisponibilidade de agenda do entrevistado.

Do grupo de 11 executivos selecionados, foram entrevistados apenas 6. O reduzido número de entrevistas deveu-se à dificuldades de marcação, seja pela indisponibilidade de agenda do executivo, seja pela reserva deste em falar sobre assunto considerado confidencial. Outras razões para o reduzido número de entrevistas foram:

- clientes e possíveis clientes das unidades de Inteligência não puderam ser acessados;
- a pesquisadora faz parte de uma das equipes de Inteligência da empresa, de modo que já conhece o grau de evolução e os desafios que cada equipe está vivenciando. Muitas das informações e percepções que seriam obtidas nas entrevistas, eram abordadas e discutidas freqüentemente em reuniões internas dos quais a autora participava, de modo que o posicionamento do gerente da área de inteligência e até mesmo de usuários era conhecido.

Durante as entrevistas, os executivos mostraram produtos, sistemas tecnológicos que apóiam a atividade – *sites*, bases de armazenamento de notícias, as redes de coleta de informação primária -, roteiros de entrevistas que utilizam

com seus clientes para levantamento das necessidades de informação, dentre outros artefatos.

As entrevistas abordaram desde a visão do entrevistado sobre a indústria de petróleo e sua tendência futura quanto a forma como a empresa vem se adaptando para lidar com os movimentos que estão acontecendo, tanto do ponto de vista estrutural quanto cultural a fim de contextualizar o interesse pela Inteligência Competitiva.

Além da entrevista, a coleta de dados envolveu uma pesquisa documental, através da qual foi possível ler, analisar, consolidar e complementar as informações fornecidas nas entrevistas, e que possibilitaram contextualizar os procedimentos formais seguidos para estruturar a atividade de Inteligência, a opinião de clientes internos sobre a atividade, os indicadores de *performance*, fluxograma da atividade mostrando a interface com os demais processos organizacionais, produtos, dentre outros aspectos.

Alguns desses documentos foram disponibilizados pelos entrevistados e até mesmo por aqueles que não puderam ser entrevistados, mas se mostraram interessados em colaborar. Outros, a própria pesquisadora já dispunha em função de atuar na área.

Além dos documentos internos, foram analisados outros materiais impressos e em arquivo eletrônico disponibilizados por instituições que promovem seminários e workshops de Inteligência, e aos quais a participação e o acesso não são gratuitos.

Da mesma forma, foram utilizados relatórios de consultoria disponibilizados para públicos restritos apresentando *cases* de empresas, da indústria de petróleo ou não, que mantém processos de Inteligência Competitiva. O acesso a tais documentos foi possível porque a empresa em que a pesquisadora trabalha mantém assinaturas com as instituições que publicam tais documentos.

O envolvimento da pesquisadora com o tema na empresa estudada configurou a utilização do método de pesquisa participante, uma vez que os conhecimentos adquiridos no exercício diário da atividade também foram importantes para analisar os resultados obtidos na pesquisa de campo e nos documentos acessados.

Entre a definição da população e amostra, o contato com os profissionais selecionados, a realização das entrevistas, e a transcrição das mesmas, passaram-se, aproximadamente, quatro meses. As entrevistas gravadas foram transcritas pela própria pesquisadora.

#### **4.6.**

#### **Tratamento dos dados**

Os dados obtidos por meio das entrevistas, da pesquisa documental e da observação participante foram triangulados e analisados, quanto ao seu conteúdo, com base no quadro de referência construído a partir do referencial teórico apresentado no Capítulo 3, item 3.5.

Por sua vez, o quadro de referência também foi gerado a partir da triangulação das informações provenientes dos livros, artigos, teses, dissertações, monografias, dissertações, provenientes das entrevistas e documentos internos.

A existência de várias unidades de Inteligência na Alfa Petróleo já sinalizava antes mesmo de proceder à análise mais aprofundada que se tratava de um processo descentralizado, de acordo com a definição de Sawka (2002) para a localização hierárquica. Obviamente, esse pressuposto teria de ser confirmado.

Inicialmente, as unidades de Inteligência foram analisadas separadamente e, em seguida, as respostas para cada item do quadro de referência foram confrontados uns contra os outros a fim de identificar similaridades, divergências e obter uma visão integrada da Inteligência na companhia.

A seqüência estabelecida pelo quadro de referência foi rigorosamente seguida porque pretendia evidenciar os passos que o processo de Inteligência precisaria passar para acontecer.

O primeiro passo a analisar foi o motivador para a criação de unidades de Inteligência. Afinal, presume-se, elas não surgiram do acaso. Foi necessário identificar quais eventos estavam em curso no ambiente de negócios da empresa que a mobilizou a adotar essa prática de gestão.

O segundo passo foi analisar as etapas percorridas pelas áreas para instituírem a Inteligência como processo organizacional: mobilização para o esforço de inteligência, definição da localização hierárquica, tamanho das equipes e definição de um modelo de atuação.

O terceiro passo foi analisar se a Inteligência praticada pela empresa estava seguindo as quatro etapas do ciclo de Jan Herring (1996).

O quarto passo foi analisar o que estava facilitando ou dificultando crescimento da atividade de Inteligência Competitiva dentro da organização.

A análise do conteúdo das informações obtidas resultou na identificação das seguintes categorias que ajudaram a compor a visão sobre o caso estudado, apresentada no Capítulo 5:

- Origem da Inteligência Competitiva na organização;
- Implantação do Processo de Inteligência Competitiva;
- Localização das Unidades de Inteligência Competitiva na Estrutura Organizacional;
- Perfil das Equipes de Inteligência Competitiva;
- A Operacionalização do Ciclo de Inteligência Competitiva – levantamento das necessidades de informação, coleta de dados, análise, disseminação;
- Avaliação do processo de Inteligência Competitiva.

Permeando todas as categorias foi incluída a questão da Segurança de informação.

#### **4.7.**

##### **Limitações do Método**

A metodologia escolhida para a pesquisa apresentou as seguintes dificuldades e limitações quanto à coleta e tratamento dos dados:

- a) O método ficou limitado pela seleção dos atores para as entrevistas, tendo em vista a impossibilidade de serem entrevistados todos os envolvidos com o assunto;
  
- b) Embora os documentos internos e as entrevistas tenham dado “pistas” sobre como os usuários percebem a atividade de Inteligência Competitiva, faltou conversar pessoalmente com os mesmos para aprofundar suas percepções;