

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE SISTEMAS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

AMANDA DE SOUZA CAINELLI

**DIAGNÓSTICO DE PRÉ-ADOÇÃO DO PROCESSO
ESTRUTURADO DE INTELIGÊNCIA NAS
ORGANIZAÇÕES**

Porto Alegre

2018

AMANDA DE SOUZA CAINELLI

**DIAGNÓSTICO DE PRÉ-ADOÇÃO DO PROCESSO
ESTRUTURADO DE INTELIGÊNCIA NAS
ORGANIZAÇÕES**

Dissertação de Mestrado apresentada ao PPGA da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Raquel Janissek-Muniz

Porto Alegre

2018

AMANDA DE SOUZA CAINELLI

**DIAGNÓSTICO DE PRÉ-ADOÇÃO DO PROCESSO
ESTRUTURADO DE INTELIGÊNCIA NAS
ORGANIZAÇÕES**

Dissertação de Mestrado apresentada ao PPGA da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Administração.

Banca Examinadora:

Prof^a Dr^a Raquel Janissek-Muniz – Orientadora – UFRGS

Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada – UFRGS

Prof^a Dr^a Fernanda Maciel Reichert – UFRGS

Prof^a Dr^a Cristiane Drebes Pedron – UNINOVE

Conceito Final:

Porto Alegre, ____ de _____ de _____.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a todos que estiveram comigo ao longo desta caminhada. Em especial:

Aos meus colegas de Mestrado, pelas constantes trocas de experiências, especialmente pelas histórias de vida que pude acompanhar;

Aos excelentes professores do PPGA/UFRGS, que contribuíram sobremaneira para ampliar meus horizontes de conhecimento;

À minha querida orientadora, Raquel Janissek-Muniz, pelos ensinamentos, pelo espírito positivo, pela amizade e por me fazer acreditar que a jornada era possível;

À minha família, pai, mãe e irmãos, que contribuíram com muito amor e dedicação para que minha base e meu caráter fossem formados;

Ao Christian e à Carolina que são fontes de inspiração e alegria, minha força para que eu busque sempre meu melhor;

E agradeço a Deus, todos os dias, pela VIDA.

“Energia é o que tensiona o arco; decisão é o que solta a flecha.”

- Sun Tzu -

RESUMO

Em cenários políticos e socioeconômicos turbulentos e altamente competitivos, a Inteligência faz-se necessária como um processo que ajuda as organizações a reduzirem as incertezas durante a tomada de decisão e anteciparem mudanças que podem afetar sua performance e sustentabilidade competitiva. Apesar da relevância da atividade, o monitoramento de informações contínuo e estruturado ainda não é realidade na maior parte das companhias, devido à dificuldade de implantação, entendimento ou formalização do seu processo. **Avaliar fatores que antecedem a adoção de uma atividade estruturada de Inteligência permite que as empresas reconheçam suas capacidades de realização do monitoramento, visando adicionalmente aprimorá-lo ou implementá-lo.** Reconhece-se igualmente uma lacuna em termos de modelos avaliativos de condições que impedem ou impulsionam a prática de Inteligência. Neste sentido, foram levantados, a partir da literatura específica de pré-adoção de Sistemas de Informação e de Inteligência, construtos organizacionais, informacionais, individuais e tecnológicos/físicos que antecedem a implementação de um processo estruturado de Inteligência. Seis modelos de diagnóstico são apresentados e utilizados na consolidação de um *framework* com os principais fatores de pré-adoção, identificados e validados por meio de *card sorting*. Adicionalmente, utilizou-se o método *Delphi* para explorar a opinião de especialistas da área sobre quais desses fatores deveriam ser explorados em um roteiro de diagnóstico. Como resultado, uma lista de questões é proposta para que seja aplicada em organizações que desejam implantar ou aprimorar o processo de Inteligência. Avaliar previamente o apoio da alta gerência, a motivação dos profissionais envolvidos e a consciência sobre as oportunidades e ameaças que emergem do ambiente externo são alguns dos fatores de maior concordância entre os respondentes.

Palavras-chave: Pré-adoção. Processo de Inteligência. Diagnóstico. *Delphi*. *Card Sorting*.

ABSTRACT

*In turbulent and highly competitive scenarios, Intelligence is a major process that helps organizations to reduce uncertainties during decision making and anticipate changes that can affect their performance and sustainability. Despite the relevance of the activity, continuous and structured scanning processes are not a reality in most companies, due to the difficulty of implementing, understanding or formalizing it. **Evaluate the factors that precede the adoption of a structured Intelligence activity allows companies to recognize their capabilities to perform monitoring, in order to further improve or implement it.** A gap is also recognized in terms of tools to evaluate conditions that block or boosts the Intelligence process. Thus, organizational, informational, individual and technological/physical constructs that precede the implementation of a structured process of Intelligence have been drawn from the specific literature on the Information Systems and Intelligence pre-adoption. Six diagnostic models are presented to consolidate a framework with the main pre-adoption factors identified and validated by card sorting technique. The Delphi method was used to exploit opinions among experts to define which of these factors should compose a diagnostic question script. As a result, a list of issues is proposed to be applied to organizations that wish to deploy or enhance their Intelligence process. Prior evaluation of top management support, the motivation of people involved and consciousness from opportunities and threats that emerge from external environment are some of the pre-adoption factors of greater agreement among respondents.*

Keywords: *Pre-adoption. Intelligence process. Diagnostic. Delphi. Card Sorting.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Resultados da pesquisa M-Brain	13
Figura 2	Entradas e saídas do ciclo de Inteligência	21
Figura 3	Desenho da pesquisa	51
Figura 4	Sequência de execução de uma <i>Delphi</i> eletrônica	56
Figura 5	Respondentes do <i>Delphi</i>	65
Figura 6	Segmentos de atuação dos respondentes do <i>Delphi</i>	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Agrupamento das etapas do processo de Inteligência.....	21
Quadro 2	Formas de monitorar a informação.....	24
Quadro 3	Formatos da atividade de Inteligência encontradas em organizações.....	24
Quadro 4	Autores que descrevem a fase de pré-adoção de Sistemas de Informação...	28
Quadro 5	Estímulos em relação à implementação do processo de Inteligência.....	30
Quadro 6	Ferramentas de diagnóstico de práticas de Inteligência.....	38
Quadro 7	Itens a serem avaliados antes da introdução do processo de Inteligência....	42
Quadro 8	Ferramentas e questões de diagnóstico da atividade de Inteligência.....	45
Quadro 9	Conjuntos de cartões para o <i>card sorting</i>	54
Quadro 10	Seqüência de atividades envolvidas na execução de um <i>Delphi</i> eletrônico.	56
Quadro 11	Fontes utilizadas para convidar os participantes.....	58
Quadro 12	Questionário usado no <i>Delphi</i>	59
Quadro 13	Construtos e fatores de pré-adoção do processo de Inteligência.....	62
Quadro 14	Resultados do <i>card sorting</i>	64
Quadro 15	Grau de concordância sobre os fatores organizacionais de pré-adoção.....	68
Quadro 16	Grau de concordância sobre os fatores individuais de pré-adoção.....	71
Quadro 17	Grau de concordância sobre os fatores informacionais de pré-adoção.....	73
Quadro 18	Grau de concordância sobre os fatores tecnológicos e físicos de pré-adoção.....	75
Quadro 19	Grau de concordância sobre os fatores de pré-adoção relacionados ao processo estruturado de Inteligência.....	77
Quadro 20	Roteiro de diagnóstico de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência nas organizações.....	78

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL.....	17
2.1	O CONCEITO DE INTELIGÊNCIA.....	17
2.2	O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES.....	19
2.3	PRÉ-ADOÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	26
2.4	PRÉ-ADOÇÃO DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA.....	29
2.4.1	Fatores Organizacionais.....	32
2.4.2	Fatores Individuais.....	32
2.4.3	Fatores Informacionais.....	33
2.4.4	Fatores Tecnológicos/Físicos.....	34
3	DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA.....	36
3.1	QUESTIONÁRIO DE LESCA ET AL. (1995).....	39
3.2	FRAMEWORK DE MARCHAND, KETTINGER E ROLLINS (2001).....	40
3.3	PROTÓTIPO DE BROUARD (2007).....	40
3.4	PROCEDIMENTO DE BARTES (2013).....	41
3.5	TESTE DE MOTIVAÇÃO DE GILAD (2016).....	42
3.6	QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SCIP (2017).....	44
3.7	QUESTÕES DE DIAGNÓSTICO DE ACORDO COM OS FATORES DE PRÉ-ADOÇÃO DE INTELIGÊNCIA.....	44
4	MÉTODO.....	51
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	51
4.2	ESCOLHAS PARA OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	52
4.2.1	Análise de Conteúdo.....	52
4.2.2	Card Sorting.....	53
4.2.3	Delphi.....	55
4.2.3.1	Respondentes do <i>Delphi</i>	57
4.2.3.2	Aplicação do <i>Delphi</i>	58
5	RESULTADOS.....	62
5.1	IDENTIFICAÇÃO DOS CONSTRUTOS E FATORES DE PRÉ-ADOÇÃO DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA.....	62
5.2	VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS E FATORES DE PRÉ-ADOÇÃO DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA.....	63

5.3	RESULTADOS DO <i>DELPHI</i>	65
5.3.1	Perfil dos Respondentes das Rodadas do <i>Delphi</i>	65
5.3.2	Opiniões dos Respondentes a partir das Rodadas do <i>Delphi</i>	66
5.3.2.1	Fatores Organizacionais.....	67
5.3.2.2	Fatores Individuais.....	70
5.3.2.3	Fatores Informacionais	72
5.3.2.4	Fatores Tecnológicos/Físicos	74
5.3.2.5	Fatores relacionados ao Processo Estruturado de Inteligência.....	76
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
	REFERÊNCIAS	85
	APÊNDICE	91
	ANEXOS	97

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos 30 anos, a Inteligência aplicada aos negócios se tornou um componente fundamental da infraestrutura informacional das empresas e um pré-requisito para o sucesso organizacional (DAVENPORT; HARRIS; MORISON, 2010; GILAD; FULD, 2016). Se aplicada à estratégia, a Inteligência visa a reduzir incerteza e a alimentar seu processo decisório estratégico com informações obtidas no ambiente pertinente da organização. De fato, a Inteligência Estratégica é um sistema que permite conhecer o ambiente de negócios e antecipar suas mudanças; é um processo informacional pelo qual uma organização se mantém atenta aos eventos de seu ambiente externo a fim de orientar sua decisão e ação adaptando-se e proagindo em busca de seu diferencial competitivo (AGUILAR, 1967; LESCA, 2003; BROUARD, 2007). Sua função é coletar informações sobre tópicos estrategicamente relevantes, dando-lhes sentido para que sirvam de apoio à tomada de decisão estratégica (GIA, 2014).

Também chamado de monitoramento estratégico de informações – *environmental scanning* (AGUILAR, 1967), *strategic foresight* (TSOUKAS; SHEPHERD, 2004) ou *strategic scanning* (LESCA et al., 2015) –, o processo de Inteligência é essencial para reduzir incertezas e criar valor de mercado em relação à competitividade, pois mudanças e eventos geram, continuamente, sinais no ambiente, os quais precisam ser observados, capturados e interpretados para que se possa agir antecipadamente (ANDRIOTTI; FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2008; HAKANSSON; NELKE, 2015). Quando feito de forma sistêmica, permite produzir informação de valor agregado e embasar as decisões estratégicas, o que é particularmente relevante para as organizações que desejam manter uma vantagem competitiva sustentável e durável (CHOO, 1999; GOMES; BRAGA, 2002; TARAPANOFF, 2006).

Hakansson e Nelke (2015) reforçam que o processo de Inteligência deve ser estruturado para transformar informações dispersas e desagregadas em Inteligência acionável e criar *insights* valiosos, os quais serão usados em ações e decisões estratégicas. A sistematização do processo de Inteligência pode proporcionar aumento da qualidade da informação coletada, seleção de alvos com base nas prioridades da organização e da estratégia escolhida, maior efetividade de alocação dos recursos por conta da redução de duplicidades, maior probabilidade de acerto na identificação de oportunidades e ameaças e melhora na tomada de decisão e no planejamento estratégico (GILAD; GILAD, 1985).

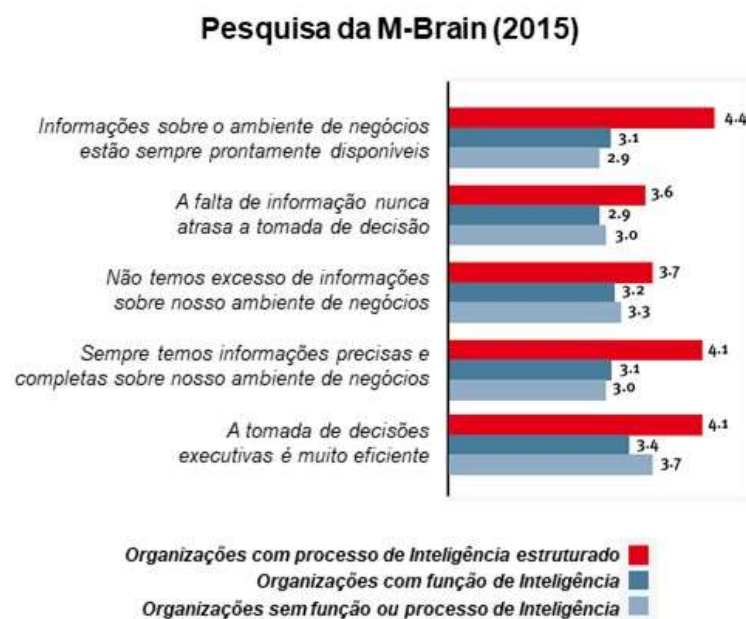
Porém, ainda são encontradas práticas de Inteligência descontínuas, informais e não-institucionalizadas nas organizações (DAVIS, 2008; MAYER et al., 2013; LESCA et al., 2015; GILAD; FULD, 2016; BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2017). Frequentemente, a estruturação

do processo é considerada complexa pelas organizações, e esta dificuldade pode estar atrelada à diversidade de aspectos do ambiente externo que precisam ser monitorados constantemente, o que requer um esforço significativo de gestores e tomadores de decisão (VIDIGAL, 2013; JANISSEK-MUNIZ, 2016).

Brouard (2007) defende que aumentar o nível de conscientização sobre as práticas de monitoramento permite que as empresas avaliem sua situação atual para que possam atingir uma situação desejada. Esta comparação direciona melhorias específicas e indica as ações necessárias para o sucesso e perenidade da atividade (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2002). A fim de compreender a relevância e a vantagem competitiva que o monitoramento sistemático do ambiente pode proporcionar, West (2001) enfatiza a relevância em conhecer de que forma este processo vem sendo conduzido nas organizações, uma vez que simplesmente ter informações sobre os concorrentes não significa ter um processo estruturado.

Uma pesquisa conduzida pela M-Brain (2015) afirma que 85% dos executivos acreditam na estruturação do processo de Inteligência, pois as decisões baseadas em informação aumentam consideravelmente a probabilidade de sucesso da organização a longo prazo. Os resultados desta pesquisa apontam melhores índices de concordância em relação ao processo de Inteligência organizado quando relacionados à disponibilidade de informações para as áreas, melhora no *timing* e eficiência da tomada de decisão, organização e controle da quantidade de informação e maior precisão sobre o ambiente de negócios (Figura 1).

Figura 1 – Resultados da pesquisa M-Brain



Fonte: traduzido de M-Brain (2015)

Em outro estudo, a SCIP (2017) analisou práticas de Inteligência em todo o mundo em relação à estrutura e organização, foco, fontes de informação utilizadas, técnicas analíticas, métodos de comunicação, gerenciamento, avaliação e aspectos de inovação. Esta mesma pesquisa vem sendo realizada desde 2006 e revela que, com o passar do tempo, a função de Inteligência está se tornando mais formalizada e que isto se reflete diretamente em organizações mais inovadoras e que conseguem maior eficiência na tomada de decisão. Apesar do reconhecimento e da evolução da atividade, a pesquisa aponta que uma das principais preocupações dos executivos é saber se a organização está realmente pronta para assumir o desafio de “tornar-se mais inteligente”, saber se o ambiente organizacional está adequado para incorporar o processo de Inteligência nas suas operações.

Lesca et al. (2015) argumentam que, apesar de muitos estudos focarem na adoção, nas melhores práticas, instrumentos e tecnologias para o processo de Inteligência, raros são os estudos que o abordam como um sistema que contempla toda uma estrutura humana, tecnológica, informacional e de recursos organizacionais necessários para a boa condução do processo. Os autores apontam que, na literatura, há pouca pesquisa sobre a pré-adoção de sistemas de monitoramento estratégico, fase em que as organizações estão criando consciência, conhecimento, interesse e sensibilização sobre a necessidade de monitorar o ambiente. Segundo Luzipo, Van Biljon e Herselman (2015), é neste momento, que precede a adoção, que a firma deve compreender *a priori* as atividades e condições que podem influenciar seu sucesso. Para Verville, Barnadas e Halington (2005), um entendimento adequado da etapa de pré-adoção de um processo tende a evitar problemas futuros: pode levar à redução de custos e tempo, diminuir os riscos de falhas e preparar um ambiente adequado para recebê-lo.

A revisão feita por Iden, Methlie e Christensen (2017) revela que os principais motivadores para a adoção do monitoramento estratégico estão relacionados à necessidade de apoiar a tomada de decisões, melhorar o planejamento a longo prazo, permitir alertas antecipativos, melhorar o processo de inovação e aumentar a velocidade de reação às mudanças ambientais. No entanto, os autores afirmam que a motivação para adotar um processo de monitoramento estratégico é um dos temas que ainda carece de aprofundamento na literatura. E seguem expondo que falta investigar o conhecimento em relação às condições internas e externas que antecedem a adoção ou, ainda, entender o que leva as organizações a iniciarem um processo de Inteligência. Gilad (2016) argumenta que é imprescindível compreender as necessidades de informação e as práticas empresariais antes que um processo de Inteligência efetivo possa ser adotado. O autor acredita que a motivação que existe por trás da implementação deste processo é um bom indicador do seu futuro, seu custo e sua eficácia.

Bartes (2013) aponta o fato de não haver método convencional ou padronizado para avaliação desses fatores prévios, o que pode dificultar a identificação destes fatores.

Diante desta problemática, este trabalho propõe-se a discutir a fase de pré-adoção do processo de Inteligência como uma etapa determinante em que se deve avaliar as condições informacionais, organizacionais, humanas e tecnológicas das organizações antes de adotarem o processo de Inteligência. A questão que orienta este estudo é *quais são os fatores que devem ser avaliados na fase de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência nas organizações?* Como objetivo principal, deseja-se apresentar um roteiro de perguntas capaz de diagnosticar fatores relacionados à pré-adoção do processo estruturado de Inteligência.

Como objetivos específicos, buscou-se:

- a) Apresentar modelos de diagnóstico de Inteligência propostos na literatura;
- b) Apresentar modelos de diagnóstico de Inteligência utilizados por profissionais;
- c) Identificar construtos de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência;
- d) Explorar a opinião de especialistas de Inteligência sobre quais fatores devem ser avaliados na fase de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência;
- e) Apresentar um roteiro de questões para avaliar estes fatores antes da implementação de um processo de Inteligência nas organizações.

A relevância desta pesquisa está na identificação de elementos que antecedem a adoção do processo de Inteligência e cuja avaliação contribui para o sucesso e perenidade desta atividade (LESCA et al., 2015). Ao mapearem e reconhecerem os pontos que carecem de melhorias, as organizações podem se preparar melhor para receberem e estruturarem o processo. A ausência deste conhecimento prévio é citado por Herring (1999) como um dos principais motivos para a descontinuidade e enfraquecimento da atividade de Inteligência e Gilad (2016) aponta que esta etapa de pré-adoção é geralmente negligenciada.

No campo científico, a retomada de alguns trabalhos que abordam a temática faz-se necessária a fim de identificar e categorizar construtos de pré-adoção do processo de Inteligência que carecem de aprofundamento (LESCA et al., 2015; IDEN; METHLIE; CHRISTENSEN, 2017). Da mesma forma, ao olhar para os raros modelos avaliativos encontrados na literatura, é possível perceber que a maioria trata de questões relacionadas à prática do processo de Inteligência, mas não especificamente da etapa anterior, momento em que condições humanas e organizacionais precisam ser avaliadas como motivadores para o sucesso da atividade (GILAD, 2016).

Para atender aos objetivos propostos, este trabalho foi construído da seguinte forma: o capítulo 2 trata da Inteligência como conceito, função e processo e explora sua fase de pré-adoção a partir da literatura dos Sistemas de Informação e do Processo de Inteligência a fim de identificar construtos que constituem esta etapa. No capítulo 3, seis modelos de diagnóstico de Inteligência encontrados na literatura e no campo são apresentados e analisados. Segue-se para o capítulo 4, onde discorre-se sobre o enquadramento metodológico para alcançar os objetivos da pesquisa e, no capítulo 5, os resultados são apresentados e discutidos. A abordagem conclusiva deste estudo está disposta no capítulo 6.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

A Inteligência é um processo estruturado de monitoramento e interpretação de informações do ambiente externo, sobre o qual incidem elementos organizacionais, físicos e humanos que as influenciam. Contudo, sua efetividade é potencialmente relacionada a fatores que podem viabilizar ou se transformar em barreiras para sua implementação e estruturação. Compreender o estágio prévio em que se dá a adoção deste processo permite que a organização tenha condições de avaliar em que pontos deve concentrar seus esforços para melhorá-lo ou estruturá-lo.

2.1 O CONCEITO DE INTELIGÊNCIA

O conceito de Inteligência refere-se a atividades que ajudam as organizações a monitorar e entender seu ambiente de negócios, competir com êxito e crescer com resultado. Diante do mundo em constante mudança, executivos precisam estar atentos a oportunidades e ameaças externas para tomar decisões (CASAGRANDE; AGUIRRE; VUILLON, 2015). Neste contexto, a informação é vista como o principal recurso das organizações (RIOS; JANISSEK-MUNIZ, 2014) e a Inteligência, por meio do monitoramento e interpretação de informações, emerge como atividade que dá suporte e está a serviço da estratégia, contribuindo para a criação de valor e durabilidade das empresas (LESCA; CARON-FASAN, 2008).

Aguilar (1967) é um dos pioneiros a conceituar o monitoramento estratégico como a atividade de adquirir, no ambiente externo das organizações, o conhecimento necessário aos tomadores de decisão para traçarem o futuro curso da ação. Em seu trabalho seminal “*Scanning the Business Environment*”, o autor explicita a dependência da tomada de decisão em relação ao monitoramento, por envolver definição de objetivos, busca por caminhos alternativos para alcançar estes objetivos, escolha entre as alternativas, implementação, mensuração e controle da performance da opção definida (AGUILAR, 1967).

Simon (1977) enfatiza que o *environmental scanning* contribui para o processo de tomada de decisão ao ajudar a identificar problemas desconhecidos ou inesperados, formular respostas ou escolher uma solução viável entre várias alternativas que são postas e que a racionalidade humana não é capaz de processar isoladamente. A Inteligência, criada a partir do monitoramento de informações, consegue manter ou recomendar estratégias ao contribuir para reduzir incertezas e aumentar a qualidade do processo decisório empresarial (MCGEE; PRUSAK, 1994). Gilad e Gilad (1985) conceituam a Inteligência como a atividade de monitorar

o ambiente para capturar informações úteis que permitam entender as forças externas de mudança e produzir respostas efetivas que garantam ou melhorem o posicionamento da organização. É uma forma de evitar surpresas, identificar ameaças e oportunidades, ganhar vantagem competitiva e melhorar o planejamento de curto e longo prazo (SUTTON, 1988). Lesca (2003) incorpora a noção de antecipação e define a Inteligência como um sistema que permite conhecer o ambiente de negócios e conseqüentemente antecipar mudanças quando monitorado de forma contínua. Na mesma linha, Cardoso Jr. (2003) defende que a Inteligência é um método para conhecer e antever fatos e situações com potencial de afetar um empreendimento, uma ferramenta estratégica de análise adaptada a qualquer tipo de problema e a qualquer setor da atividade humana.

O termo Inteligência, algumas vezes, faz referência à informação sobre a concorrência, conhecida como Inteligência Competitiva. Esta denominação tem sido frequentemente considerada como um processo ou ciclo de coleta e análise de informações que inclui identificar as necessidades estratégicas de uma empresa, coletar sistematicamente informações de concorrentes e processar os dados em forma de conhecimento acionável sobre as capacidades estratégicas dos competidores, posição, performance e intenções (BAATZ, 1994). Entretanto, Xu e Kaye (2009) evidenciam que o limite da Inteligência Competitiva, assim chamada, sempre foi estendido para incluir não apenas a informação do competidor, mas também a informação do mercado e do meio ambiente para a decisão estratégica. Esta questão conceitual também é discutida por Tyson (1990) que, já na década de 90, defendia que a Inteligência Competitiva é um processo analítico que transforma dados brutos em conhecimento estratégico relevante, preciso e utilizável que deve incluir informações sobre a posição atual de um concorrente, desempenho histórico, capacidades e intenções, e também informações sobre as forças motrizes no mercado, produtos e tecnologia específicos e informações externas, tais como influências econômicas, regulamentares, políticas e demográficas que tenham impacto no mercado.

Diversos autores trataram de definir a Inteligência e seus termos vizinhos, a saber: a própria Inteligência Competitiva, a Inteligência Empresarial, a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, a Inteligência de Negócios, a Inteligência Organizacional (RIOS; JANISSEK-MUNIZ, 2014) e outros termos em inglês como *Environmental Scanning*, *Competitive Intelligence System*, *Strategic Scanning* (LESCA; JANISSEK-MUNIZ, 2015). Em essência, independentemente do termo utilizado, todas as definições convergem para a ideia de que o processo de Inteligência serve para munir a empresa com informações úteis a fim de minimizar a incerteza e sustentar uma posição mais assertiva durante o processo de tomada de decisão.

Uma vez que o monitoramento do ambiente permeia várias denominações distintas, que trazem diferentes aplicações e formatos (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2017), para o presente trabalho, serão adotadas as definições propostas por Lesca (2003) e Lesca e Janissek-Muniz (2015) para o processo de Inteligência, conforme detalhado na próxima seção. Os autores vêm trabalhando nesta área temática há mais de 20 anos, conduzindo pesquisas em parceria com grupos de estudos na França, Brasil, Canadá, Tunísia, Colômbia, entre outros. Estes autores definem a Inteligência como o processo no qual a organização coleta e utiliza informações pertinentes relacionadas aos seus ambientes, especialmente o externo, e as mudanças que podem nele ocorrer, com o objetivo de criar oportunidades e reduzir incertezas durante a tomada de decisão.

2.2 O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

O processo de Inteligência é uma maneira organizada de olhar para o mundo fora da empresa observando, coletando e interpretando informações para fornecer aos tomadores de decisões elementos que permitam antecipar oportunidades e perigos iminentes o bastante para lidar com eles efetivamente (AGUILAR, 1967; BROUARD, 2007). Ter um processo de Inteligência permite a criação de uma postura ou visão diferente ou inovadora das oportunidades ou riscos que podem surgir (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006).

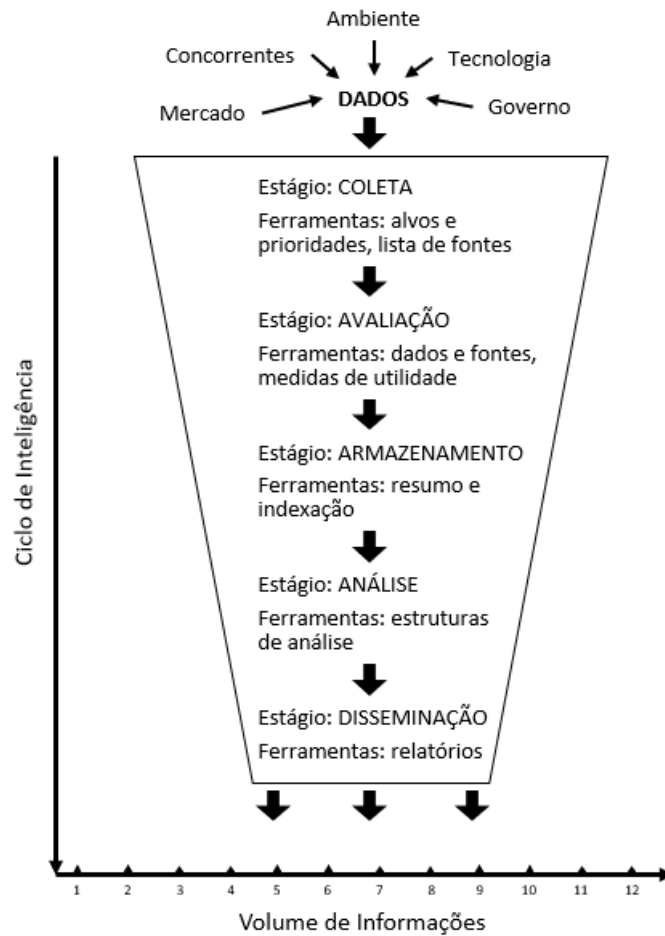
Em 1975, Ansoff apontou a necessidade de um sistema de informações para monitorar a concorrência com o intuito de antecipar suas ações, introduzir novos produtos e entrar em novos mercados. Esse sistema é responsável por especificar os setores que devem ser monitorados, acompanhar informações importantes em relação a ameaças e oportunidades, indicar as ferramentas que devem ser utilizadas, incorporar as descobertas analíticas na tomada de decisão dos executivos e, em muitos casos, atribuir responsáveis para monitorar o ambiente (MAYER, 2012). O processo de Inteligência é, portanto, necessário aos tomadores de decisão, pois produz informações relevantes, que podem ser usadas para posicionar estrategicamente uma organização (GILAD; GILAD, 1985; KAHANER, 1996). Ele é considerado “o radar que informa o piloto das condições que são suscetíveis de serem encontradas” (PEARCE; CHAPMAN; DAVID, 1982, p. 27). É uma atividade de garimpagem, análise e gerenciamento de informações externas, capturadas de fontes de dados abertas e públicas, que podem vir a ter efeitos nos planos, decisões e operações de uma organização, e que permite a esta compreender movimentos dos seus concorrentes e do seu ambiente de atuação (Sociedade dos Profissionais de Inteligência Estratégica e Competitiva – SCIP, 2017).

Para Simon (1977), o problema central da atividade pós-industrial não consiste mais em saber como organizar a produção, mas em saber como organizar as informações para tomar decisões. Eleva-se, portanto, a importância no tratamento da informação como base para o processo de Inteligência, essenciais à tomada de decisão. Choo (2003) apresenta o modelo processual de tomada de decisão estratégica de Mintzberg, Raisinghani, Theoret (1976) para explicar a configuração do processo de Inteligência. Dividido em três fases principais – identificação, desenvolvimento e seleção –, o modelo é proposto pelos autores para dar estrutura a atividades decisórias complexas e dinâmicas.

A fase de identificação reconhece a importância de tomar uma decisão e desenvolve a compreensão das questões nela implicadas. Esta fase está estruturada em rotinas de reconhecimento e diagnóstico. Nas rotinas de reconhecimento, os problemas, as oportunidades e as crises são reconhecidos e as atividades decisórias são iniciadas. Na rotina de diagnóstico, a administração tenta compreender os estímulos que desencadeiam a decisão, assim como as relações causais relevantes para a situação decisória. A fase de desenvolvimento leva à construção de uma ou mais soluções para um problema ou crise, ou à criação de uma oportunidade. Esta fase está estruturada em rotinas de busca e de criação. A rotina de busca divide-se em quatro sub-rotinas: busca na memória, passiva, armadilha e ativa. A rotina de criação trata de desenvolver uma solução personalizada ou modificar uma alternativa convencional existente. A fase de seleção avalia as alternativas e escolhe uma solução para o compromisso com a ação. Esta fase é estruturada em rotinas de sondagem, rotinas de avaliação-escolha e rotinas de autorização (CHOO, 2003).

Assim como o modelo processual de Mintzberg, Raisinghani, Theoret (1976), Fachinelli et al. (2013) definem o processo dinâmico da Inteligência como um conjunto de métodos que se estruturam sequencialmente em etapas bem definidas. O processo de Inteligência é representado por um ciclo responsável por alimentar o processo de análise e uso da informação, direcionando a função da Inteligência e coletando o que é relevante do ambiente (MONTGOMERY; WEINBERG, 1979). O ciclo é a representação do processo de entradas (necessidades dos usuários da informação) e saídas (produtos resultantes das atividades de monitoramento que irão influenciar decisões e ações) que pode ser ilustrado pelo modelo proposto por Gilad e Gilad (1985), conforme Figura 2.

Figura 2 – Entradas e saídas do ciclo de Inteligência



Fonte: adaptado de Gilad e Gilad (1985), p. 69

O ciclo de Inteligência foi discutido no estudo de Rios e Janissek-Muniz (2014), que compara três modelos – Fuld (2006), Gomes (2008) e Lesca (2003) –, a fim de reforçar a lógica que os permeia. As principais etapas do ciclo de Inteligência foram agrupadas pelo autor e organizadas conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Agrupamento das etapas do processo de Inteligência

Etapas Agrupadas (Autor)	Inteligência Competitiva (Elisabeth Gomes)	Inteligência Competitiva (Leonard Fuld)	Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (Humbert Lesca)
Planejamento da Demanda de Inteligência	Identificação de Necessidades de Inteligência	Planejamento e Direção	Animação
	Identificação de Necessidades de Informação		Escolha do Domínio de Aplicação
			Definição de Alvo
Coleta de Informações para Produção de Inteligência	Coleta e armazenamento de informações	Coleta de informações publicadas	Coleta e Captação de informações

		Coleta de informações primárias	
Análise e Produção de Inteligência	Análise de informações	Análise e Produção	Repasso de Informações
			Seleção de Informações
			Armazenamento de Informações
			Criação Coletiva de Sentido
Disseminação de Relatório de Inteligência	Disseminação de Produtos de Inteligência	Relatório e Informação	Difusão e Acesso
Avaliação de Relatório de Processo de Inteligência	Avaliação dos Produtos de Inteligência	-	-

Fonte: Rios e Janissek-Muniz (2014), p. 445

A etapa de planejamento da demanda de Inteligência consiste em identificar o tipo de informação que poderia ser relevante, ou sobre quem seria importante obter uma informação, ou o que seria importante monitorar, além dos recursos necessários para o processo e os tipos de coleta a serem realizados. Esses aspectos são discutidos e validados com o tomador de decisão e, a partir daí as atividades de Inteligência são lançadas. A etapa de coleta de informações para a produção de Inteligência consiste em observar o ambiente, prestar atenção aos elementos pertinentes e capturar informação útil em uma variedade de fontes (públicas e privadas, primárias ou secundárias). A análise e produção de Inteligência são as atividades subsequentes, determinantes para a realização do processo. Durante estas fases, com base nos dados coletados, a Inteligência é criada com o objetivo de dar suporte à tomada de decisão tática ou estratégica. Também neste momento, ocorre a interpretação, a criação de sentido e o entendimento de ações a realizar ou decisões a tomar. Na fase de disseminação ou comunicação dos produtos de Inteligência, as entregas chegam aos usuários finais e os resultados são apresentados e distribuídos em forma de relatórios, *dashboards*, reuniões, e-mails, alertas, perfis, entre outros formatos. A última etapa é o *feedback*, fase de avaliação dos produtos gerados, de sua relevância e da contribuição para a tomada de decisão, oportunidades de melhoria e novas demandas para que se inicie novamente o ciclo e o processo ocorra de forma contínua (RIOS; JANISSEK-MUNIZ, 2014).

Montgomery e Weinberg (1979) defendem que o processo de Inteligência, quando bem conduzido, deve: a) monitorar o mundo para se certificar de que qualquer mudança que ameace o andamento das metas de uma unidade estratégica de negócios seja sinalizada; b) fazer *benchmark* para avaliação dos objetivos estratégicos e; c) identificar oportunidades capazes de aumentar a participação de mercado. A sistemática do processo é influenciada por fluxos de

informação provenientes do macroambiente, das partes interessadas e da própria organização. O macroambiente é composto por dimensões demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, ecológicas, físicas e socioculturais. As partes interessadas referem-se a clientes, fornecedores, funcionários, sindicatos, parceiros, concorrentes, governos, mídia, grupos de atendimento e redes. O ambiente interno de uma organização inclui seus recursos, cultura, estratégias, liderança de gerenciamento e estrutura (BROUARD, 2007). O processo de Inteligência deve coletar e interpretar informações sistematicamente para que possa identificar qualquer mudança no comportamento dos principais concorrentes, dos reguladores de mercado, das tecnologias existentes, bem como de inúmeros atores que tenham influência externa e ou outros fatores que sejam pertinentes e importantes para a análise dos profissionais de Inteligência. Como resultado dessa análise, é possível identificar o que está acontecendo externamente e o quê essas ocorrências significam para a organização (PRESCOTT; MILLER, 2002), além de permitir uma antecipação de eventos baseada em informações obtidas e combinadas através de um processo interpretativo e analítico (LESCA e JANISSEK-MUNIZ, 2015). Um processo de Inteligência é, portanto, um sistema importante para monitorar as mudanças e gerenciar o futuro (TSOUKAS; SHEPHERD, 2004).

Muitas empresas ainda carecem da capacidade de capturar, interpretar e agir com base nos sinais espalhados no ambiente externo (DAY; SCHOEMAKER, 2006). Embora ainda utilizem procedimentos informais para aprender sobre seus ambientes (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2017), algumas começam a perceber que a Inteligência é um processo de aprendizagem contínuo preocupado com a formação do futuro e que fornece uma maneira de olhar consistentemente e constantemente informações não mapeadas *a priori*, uma forma de criar assimetrias no cenário competitivo que resultam em vantagem (MARCHAND; HYKES, 2007).

O **modo formal** para observação e aquisição de informação é definido como um conjunto de procedimentos que devem ser seguidos e sistematizados, de modo que todas as etapas do ciclo sejam realizadas de forma completa (MARCHAND; HYKES, 2007). Para os autores, esta abordagem está baseada no compartilhamento do conhecimento em todos os níveis a fim de encorajar a diversidade de interpretação e visão de futuro dentro da companhia, além de considerar a estrutura organizacional de pessoas e recursos para que a atividade de Inteligência seja desempenhada. Por outro lado, Marchand e Hykes (2007) observam que no **modo informal**, a informação não é monitorada do começo ao fim, é usada de forma intuitiva, por vezes solicitada sob demanda e raramente é compartilhada ou analisada de forma coletiva ou cruzada. Em um processo de Inteligência formal, a cultura organizacional é orientada para a

informação, os colaboradores estão alinhados com a estratégia e a tomada de decisão passa a ser baseada em informações (XU; KAYE, 2009).

Alguns autores sugerem adicionalmente que o processo de Inteligência pode ser suportado por meio de plataformas digitais ou baseado em uma combinação de ferramentas para cada uma de suas etapas (BAUMARD, 1997; BELMONDO, 2008). Embora todas as formas de monitoramento envolvam necessariamente a busca e o uso de informações sobre o ambiente, apoiadas ou não por ferramentas tecnológicas, variadas organizações, que atuam em diferentes ambientes, podem operar o processo de Inteligência de formas bastante distintas. A pesquisa de Choo (2001) apresenta algumas delas (Quadro 2).

Quadro 2 – Formas de monitorar a informação

HIPÓTESES SOBRE O AMBIENTE	Não-analisável	INDIRETA		ORGANIZADA	
		Necessidade de Informação	Áreas gerais de interesse	Necessidade de Informação	Áreas específicas para exploração
		Modo de Busca	Informal	Modo de Busca	Por tentativas
	Uso da Informação	PERCEBENDO	Uso da Informação	EXPERIMENTANDO	
	Analisável	CONDICIONADA		ATIVA	
		Necessidade de Informação	Reconhece tópicos de interesse	Necessidade de Informação	Tem objetivos claros de busca
Modo de Busca		Rotinizada	Modo de Busca	Formal	
Uso da Informação	OBSERVANDO	Uso da Informação	DESCOBRINDO		
		Passivo			Ativo
CAPACIDADE DE MONITORAMENTO					

Fonte: Choo (2001), p. 30.

Além dos modos formais e informais discutidos por Marchand e Hykes (2007) e apresentados por Choo (2001), Lesca e Caron-Fasan (2008) apresentam diferentes formatos de como o processo de Inteligência é encontrado nas organizações (Quadro 3).

Quadro 3 – Formatos da atividade de Inteligência encontradas em organizações

Forma / Tipo	Descrição	Autores
Centralizada	Composta por especialistas em pesquisa, análise e distribuição de informação.	Fahey e King (1977); Thomas (1980); Stubbart (1982); Diffenbach (1983); Engledow e Lenz (1985)

Coletiva	Composta por um comitê de direção, uma rede de rastreadores internos e/ou externos encarregados de coletar informações direcionadas ao contexto de sua atividade, um facilitador e um grupo <i>ad hoc</i> responsável por analisar as informações.	Aguilar (1967); Keegan (1974); Aaker (1983); Jain (1984)
Terceirizada	A organização compra análises e serviços, ou assina periódicos ou boletins mais ou menos personalizados de acordo com suas necessidades e/ou perfil.	Ghoshal e Westney (1991); Choudhury e Sampler (1997)
Individual	O executivo adquire individualmente informações para suas próprias necessidades.	El Sawy (1985)
Reativa	A informação é adquirida para resolver um problema específico ou informar uma decisão.	Fahey e King (1977)
Proativa	A organização explora seu ambiente, atento a possíveis problemas ou oportunidades.	Aguilar (1967); Hambrick (1982)

A pesquisa de Bartes (2013) revela que, frequentemente, o processo de Inteligência existente na empresa não é estruturado, o que torna a organização incapaz de identificar as informações que são relevantes no mercado porque desconhece sua importância ou não tem conhecimento de que existem e estão disponíveis. O autor aponta ainda que, em muitas organizações, a alta administração não sabe quais informações são necessárias para a tomada de decisões ou sequer sabe quais informações deve solicitar para ter um embasamento maior para tanto. A questão da necessidade informacional em inteligência estratégica já foi tratada enquanto problemática nas pesquisas de Lesca (2003), quando este defende que um gestor não tem como identificar *a priori* qual informação ele vai precisar, ou seja, ao explicitar uma necessidade informacional, aquela informação solicitada não teria mais o *status* de estratégica e sim de tática ou operacional. Neste sentido, Lesca (2003) ainda defende que se deve direcionar a atenção ao ambiente, mas jamais estabelecer necessidades informacionais, pois as informações mais relevantes são justamente aquelas que surpreendem.

É fato que os executivos muitas vezes ignoram modelos formais em favor dos informais para obter informações estratégicas significativas, pois, além do tempo necessário para processar informações, eles acabam desenvolvendo seus próprios contatos e estabelecendo canais de comunicação individuais, coletando, na maior parte das vezes, por meio de métodos menos formais (XU; KAYE, 2009; BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2017). Eles podem receber informações sobre o ambiente de diferentes maneiras: monitorando-o por conta própria ou aprendendo com outras pessoas da empresa. Eles podem aumentar ou diminuir sua frequência de monitoramento e podem escolher entre diferentes canais de informação: pessoais ou não-pessoais, internos ou externos (AHITUV; ZIF; MACHLIN, 1998). A informalidade do monitoramento é, muitas vezes, uma atividade não-estruturada em que os indivíduos adquirem informações no decorrer de suas atividades diárias e depois se comunicam e discutem

informalmente (LESCA; CARON-FASAN, 2008). Borges e Janissek-Muniz (2017) apontam que a informalidade não se dá apenas em nível do processo de Inteligência, mas sobre relacionamentos pessoais estabelecidos entre redes informais e não-oficiais que, apesar de importantes para a identificação de ameaças e oportunidades, estão centradas no indivíduo e sujeitas a interpretações que podem reduzir os critérios de acurácia da informação.

Embora vários formatos se apresentem nas organizações, McGee e Prusak (1994) são categóricos ao afirmar que somente o processo de Inteligência estruturado e contínuo pode fornecer um entendimento maior da concorrência e do ambiente em que as empresas estão inseridas e ampliar sua competitividade no mercado. Segundo Lesca et al. (1995), a adoção de um processo formal de Inteligência possibilita às organizações mais e melhores informações sobre o ambiente competitivo; melhor percepção das ações dos concorrentes; melhor controle sobre a situação global do mercado e melhores condições para agir antecipadamente.

De fato, reconhecer os elementos representativos, as dimensões que influenciam a fase que antecede a adoção – o período antes de ter o processo de Inteligência implementado na organização – pode levar a uma maior conscientização de fatores (positivos ou negativos, determinantes ou não) importantes para a efetividade do funcionamento e a perenidade do processo, independente do viés adotado (Inteligência Competitiva, Empresarial, Estratégica, Antecipativa, entre outras denominações previamente abordadas). Uma vez que todos os sistemas de informação que suportam a estratégia competitiva de uma organização se tornam sistemas de informação estratégicas (WISEMAN, 1988), é possível aproximar os conceitos de pré-adoção de sistemas de informação para compreender os elementos de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência, etapa de consciência, conhecimento, interesse e sensibilização que vem antes da iniciação propriamente dita

2.3 PRÉ-ADOÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Para Cooper e Zmud (1990), a implementação de um sistema de informações se refere ao processo pelo qual este é introduzido na organização, visando dar suporte à operação, gestão ou tomada de decisão. Para os autores, a fase prévia à adoção é uma etapa de levantamento ativo ou passivo de problemas e oportunidades organizacionais sobre os quais o sistema de informação se prestará a solucionar. Para os autores, é o momento em que as empresas avaliam a utilidade e a oportunidade de investir recursos na implantação de um novo sistema e sua viabilidade e adaptabilidade ao contexto organizacional específico.

Embora a maioria das Teorias para explicar a adoção de sistemas de informação seja em nível individual – Teoria da Difusão da Inovação de Rogers (1983), Modelo da Aceitação de Tecnologia TAM de Davis (1989), Teoria do Comportamento Planejado de Azjen (1991), Teoria da Aceitação e Uso de Tecnologia UTAUT de Venkatesh et al. (2003) –, algumas teorias preocupam-se em explicar o comportamento de adoção em grupos ou organizações, em especial a Teoria da Perspectiva Institucional, de DiMaggio e Powell (1983). Orlikowski e Barley (2001), por sua vez, defendem que é necessário construir interação entre as teorias individuais e organizacionais, pois, especificamente em relação à adoção dos sistemas de informação, existem fatores relevantes sobre a percepção do indivíduo adotante e do meio ambiente organizacional em que ele está inserido que podem justificar o sucesso ou fracasso do processo.

Os trabalhos de Kwon e Zmud (1987) e Cooper e Zmud (1990) citam forças individuais, organizacionais e tecnológicas importantes na efetividade da implementação de sistemas de informação. Soliman e Karia (2017) apontam o conhecimento sobre os processos organizacionais, capital intelectual humano, questões gerenciais, planejamento prévio e comprometimento como fatores de pré-adoção que podem oportunizar maior sucesso na implementação de um sistema de informações.

Jalaldeen et al. (2009) apontam que a prontidão deve ser considerada na etapa de pré-adoção de sistemas de informação, isto é, o estado de estar pronto para fazer ou executar qualquer coisa, no qual se deve ter a disposição e os recursos (ou habilidades) para tal. Nesta perspectiva, tanto a disposição organizacional, como a disponibilidade de infraestruturas físicas e lógicas na organização e a disposição dos membros organizacionais devem ser consideradas.

Yang et al. (2015) apontam esta fase de pré-adoção de sistemas de informação como o período que vai desde a consciência dos tomadores de decisão organizacionais sobre sua realidade e suas necessidades até o momento em que a decisão de adotar é realmente feita. Esta fase compreende várias atividades, como obter conhecimento, sensibilizar equipes, fazer experiências e realizar análises de viabilidade, por exemplo. Os autores salientam que a má gestão desta etapa pode levar a decisões erradas, como por exemplo a adoção de um sistema de baixa qualidade ou a não adoção de um sistema com potenciais benefícios.

Há, portanto, uma necessidade de compreender *a priori* as influências das atividades e condições que precedem uma decisão organizacional de adotar um sistema (YANG et al., 2015). Um adequado entendimento prévio pode evitar problemas futuros: pode levar à redução de custos e tempo, diminuir os riscos de falhas e preparar um ambiente adequado para receber o processo (VERVILLE; BARNADAS; HALINGTEN, 2005).

Neste sentido, Lesca et al. (2015) organizam uma evolução de estudos no campo dos sistemas de informação que descrevem a etapa de pré-adoção (Quadro 4). Os autores baseiam-se no modelo simbólico proposto por Verra, Karoui e Dudezert (2012) para explicar esta fase que trata da decisão de adotar um sistema ou não. Neste modelo, é necessário que os indivíduos estejam conscientes da existência do sistema, tenham conhecimento sobre ele, possam medir sua relevância em relação às suas necessidades e intelectualmente aceitem a ideia de adotá-lo.

Quadro 4 – Autores que descrevem a fase de pré-adoção de Sistemas de Informação

Autores	Descrição da fase de pré-adoção
Kloglan e Coward (1970)	Consciência: estar consciente da introdução de uma inovação. Informação: procurar ativamente informações sobre a inovação. Avaliação: decidir que a informação está adequada às suas necessidades.
Rogers (1983)	Conhecimento: estar exposto a uma inovação e entender como ela funciona. Persuasão: uma atitude é formada frente à inovação.
Kwon e Zmud (1987); Cooper e Zmud (1990)	Iniciação: as organizações justificam as suas necessidades para adotar uma tecnologia. Elas buscam ativamente ou passivamente reconhecer dentro delas oportunidades e ameaças as quais a tecnologia vai adequar-se. Finalmente, uma combinação é encontrada entre a solução tecnológica e sua aplicação na organização.
Fichman (2001); Rai, Brown et al. (2009)	Consciência: tomadores de decisão estão conscientes de uma nova tecnologia. Interesse: a organização fica comprometida a ativamente aprender sobre a tecnologia.
Burton, Swanson e Kamiller (2004)	Compreensão: por meio da sensibilização dos membros da firma, ela aprende mais sobre a nova tecnologia e desenvolve uma atitude ou se posiciona a respeito dela como adotante ou não-adotante.
Khu, Kraemer et al. (2006)	Iniciação: avaliação dos potenciais benefícios para melhorar a performance da cadeia de valor das suas atividades como redução de custos, expansão de mercado, coordenação dos fornecedores.
Hameed, Counsell et al. (2012)	Iniciação: consiste em atividades relacionadas em reconhecer uma necessidade, adquirir conhecimento ou consciência sobre ela, formar uma atitude frente à inovação e propor sua adoção.

Fonte: Lesca et al. (2015), p. 42-43

Considerando que o processo de monitoramento do ambiente visa alimentar o sistema de informações da organização, o trabalho de Lesca et al. (2015) reforça a importância de se aprofundar o conhecimento da pré-adoção do processo estruturado de Inteligência, etapa em que as partes interessadas estão preocupadas com a necessidade de adotar este processo para sua organização. Os autores salientam que neste período, algumas empresas, que não têm atividades de Inteligência, se perguntam sobre a possibilidade de criar uma; outras, que já possuem algumas práticas, se perguntam sobre a necessidade de fortalecê-las.

A seguir serão abordadas as principais considerações de autores que, em seus trabalhos, tratam de discutir os motivadores para a adoção do processo de Inteligência, fatores que

justificam sua utilidade para as organizações e que devem ser avaliados antes da implementação para evitar falhas ou descontinuidades no processo.

2.4 PRÉ-ADOÇÃO DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA

Gilad e Gilad (1985) apontam que a etapa que antecede a adoção do processo de Inteligência varia de organização para organização e depende de três fatores básicos: objetivos, estrutura corporativa e recursos. Para os autores, perguntas preliminares devem estar relacionadas à centralização ou descentralização das atividades de Inteligência, compartilhamento de recursos entre unidades operacionais, envolvimento corporativo na atividade de Inteligência da unidade de negócios, nível de formalização do sistema e maneira de incorporar o processo de Inteligência dentro da cultura organizacional existente.

Herring (1999) afirma que a preocupação inicial, antes de qualquer operação de Inteligência, é conhecer as necessidades informacionais dos usuários para que as ações possam ser bem conduzidas dentro da organização. A ausência deste conhecimento é citada pelo autor como a principal razão para processos de Inteligência pobres, com baixa performance e desmotivação dos colaboradores.

Para Choo (2003), a adoção do monitoramento estratégico pode ser influenciada por fatores externos (turbulência do ambiente e dependência de recursos), fatores organizacionais (natureza do negócio e estratégia perseguida), fatores informacionais (disponibilidade e qualidade de informação) e fatores pessoais (conhecimento do profissional de Inteligência e seu estilo cognitivo). A pesquisa de Choo (2003) identifica alguns fatores que estão relacionados à necessidade e ao desenvolvimento do processo de Inteligência nas empresas:

- a) *Dimensões situacionais*: organizações que percebem que o ambiente é mais incerto tendem a monitorar mais. A incerteza ambiental é indicada pela complexidade, dinamismo e importância dos setores que compõem o ambiente externo.
- b) *Estratégia organizacional e Estratégia de Inteligência*: a estratégia geral de uma organização está relacionada à sofisticação e ao alcance de suas atividades de monitoramento. A Inteligência deve ser capaz de fornecer o processamento de informações necessárias para desenvolver e perseguir a estratégia definida.
- c) *Características gerenciais*: executivos de nível superior parecem monitorar mais do que os executivos de nível inferior.

- d) *Necessidades de informação*: as organizações focam seu monitoramento nos setores do meio ambiente relacionados ao mercado: clientes, concorrentes, fornecedores, tecnologia, condições sociais, políticas, econômicas.
- e) *Coleta de informações*: embora monitorem uma ampla gama de fontes, os executivos preferem fontes pessoais em vez de fontes formais e impessoais, especialmente quando procuram informações sobre desenvolvimentos de setores relacionados ao seu mercado.
- f) *Pesquisa de informações*: as organizações fazem monitoramento do ambiente de diferentes modos, dependendo do seu tamanho, dependência e percepção do meio ambiente, experiência e planejamento da tarefa e do setor em que está inserida.
- g) *Uso da informação*: as informações são utilizadas para impulsionar o processo de planejamento estratégico. A atividade de Inteligência e o planejamento efetivos estão ligados à melhoria da aprendizagem e do desempenho organizacional.

A pesquisa de Bartes (2013) aborda questões importantes a serem consideradas nesta etapa prévia, tais como os recursos que a empresa está disposta a alocar na criação de uma área de Inteligência, a formação da equipe de trabalho e a escolha de um líder experiente e familiarizado com o processo. Em sua pesquisa, o autor menciona barreiras à introdução e condução de uma atividade de Inteligência nas organizações que, quando transpostas, podem influenciar seu sucesso. Algumas delas estão mais ligadas à etapa de pré-adoção, como conhecer o esforço necessário para lidar com a quantidade de dados disponíveis e separar atividades operacionais e estratégicas, por exemplo.

Da mesma forma, o trabalho de Lesca et al. (2015) identifica autores que abordam os principais estímulos e intenções estratégicas quando se avalia a necessidade da organização em possuir um processo de Inteligência. Os resultados são apresentados em um *framework*, traduzido nos Quadro 5.

Quadro 5 – Estímulos em relação à implementação do processo de Inteligência

Estímulos	Descrição	Autores
<i>Manter-se informado</i>	Estar informado para compreender o ambiente atual e as mudanças que nele ocorrem.	Hambrick (1981), Stubbart (1982), Smircich e Stubbart (1985), Raymond; Julien et al. (2001), Lesca e Caron-Fasan (2008), Lesca et al. (2012)
<i>Identificar ameaças</i>	Identificar as ameaças e proteger a organização.	Hambrick (1981), Stubbart (1982), El Sawy (1985), Lang et al. (1997), Beal (2000), Xu et al. (2003), Lesca et al. (2012).

Identificar oportunidades	Identificar oportunidades para desenvolver novos produtos, serviços atividades, mercados, etc.	Hambrick (1981), Hambrick (1982), Stubbart (1982), El Sawy (1985), Lang et al. (1997), Beal (2000), Xu et al. (2003), Lesca et al. (2012)
Inovar	Alimentar o processo de inovação, ajudar a diferenciação e ampliar a competitividade	Raymond et al. (2001), Veugelers et al. (2010)
Manter a posição competitiva	Manter uma nova vantagem competitiva para manter a posição competitiva.	Hambrick (1981), Jennings e Lumpkin (1992), Wei e Leew (2004)
Desenvolver	Desenvolver uma nova vantagem competitiva para melhorar a posição competitiva.	Raymond al. (2001)
Antecipar	Identificar fenômenos emergentes e antecipar mudanças futuras e descontinuidades para agir proativamente e adaptar a estratégia.	Hambrick (1981), Choo (2001), Lesca e Caron-Fasan (2008); Lesca et al. (2012)

Fonte: Lesca et al. (2015), p. 17

Janissek-Muniz (2016) defende que o contato prévio com fatores críticos pode contribuir para o sucesso e sustentabilidade do processo de Inteligência nas organizações. Sua pesquisa aponta recursos humanos, organizacionais, físicos e culturais que emergem como fatores centrais de sucesso ou fracasso da atividade. Em nível individual, a autora cita a escolha do líder, que deve ser competente, legítimo e reconhecido pelas partes envolvidas, pois cabe a ele o papel de animar e conduzir o projeto. Em relação às contingências organizacionais, menciona o envolvimento da alta direção e a adequação e definição dos objetivos esperados com o projeto. Sobre recursos materiais, observa que tecnologias e ferramentas específicas de Inteligência não são tão significativas, mas que a adoção precoce ou o despreparo em manejá-las podem desmotivar o uso. Já os fatores de ordem cultural, estão relacionados à falta de hábito em relação à Gestão da Informação ou a experiências prévias traumáticas em relação à Inteligência que podem influenciar o fracasso do processo (JANISSEK-MUNIZ, 2016).

O compromisso de tornar a atividade de Inteligência contínua e perene dentro das organizações exige, pois, a criação de condições humanas, organizacionais e físicas adequadas, que devem ser adaptadas às metas e necessidades específicas da empresa e estruturadas para que sejam uma parte orgânica da organização (GILAD; GILAD, 1985; BARTES, 2013). A seguir são apresentados os fatores organizacionais, individuais, informacionais, tecnológicos e físicos, considerados impeditivos ou impulsionadores, que podem estar presentes ou não nas organizações e que devem ser avaliados na etapa de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência.

2.4.1 Fatores Organizacionais

Um dos principais erros cometidos pelas organizações ao implementar um processo de Inteligência é não criar condições favoráveis para o sucesso das atividades, quais sejam educação e treinamento, provisões de equipamentos, instrumentos e fontes de informação relevantes para a função (BARTES, 2013). O processo deve fazer parte do posicionamento da organização e serve para impulsionar o planejamento estratégico, criar uma vantagem competitiva ou manter uma posição de mercado (GILAD; GILAD, 1985; CHOO, 2003; LESCA et al., 2015).

Ao estimular a cultura do compartilhamento de informações, a Inteligência serve para alimentar o processo de inovação, ajudar na diferenciação mercadológica e ampliar a competitividade das organizações (MARCHAND; HYKES, 2007; XU; KAYE, 2009; LESCA et al., 2015; JANISSEK-MUNIZ, 2016). Freitas e Janissek-Muniz (2006) sustentam que o processo de monitoramento do ambiente promove postura e visão organizacionais inovadoras.

Lesca et al. (2015) apontam que as organizações também podem adotar o monitoramento estratégico pelo desejo de fazer o que as outras organizações estão fazendo. De fato, a comparação entre as organizações pode ajudar no planejamento da tarefa, na definição dos objetivos e nas limitações de recursos (humanos e financeiros para a condução da atividade) para que se compreenda previamente a complexidade do processo de Inteligência (GILAD; GILAD, 1985; BARTES, 2013; LESCA et al., 2015; JANISSEK-MUNIZ, 2016).

O suporte da alta gerência, o treinamento e a participação dos usuários também são citados por Luzipo, Van Biljon e Herselman (2015) como preditores em relação à adoção de um processo. A falta de apoio, a falta de interesse da gestão em legitimar o processo e a falta de um comitê responsável por conduzir a implementação podem impactar negativamente em sua continuidade (LESCA et al., 2015; DE ALMEIDA; HIRATA, 2016; JANISSEK-MUNIZ, 2016).

2.4.2 Fatores Individuais

Para Marchand e Hykes (2007), uma característica do processo formal deve ser o compartilhamento do conhecimento em todos os níveis a fim de encorajar a diversidade de interpretação e visão de futuro dentro da companhia. Além desta orientação para o compartilhamento de informações, há necessidade de perfil adequado, habilidades específicas e, principalmente, a legitimidade e competência do líder do processo para motivar a boa

execução e condução do monitoramento estratégico (LESCA; CARON-FASAN, 2008; MAYER, 2012; BARTES, 2013; JANISSEK-MUNIZ, 2016).

Bartes (2013) reforça ainda a necessidade do engajamento interno ao afirmar que o desconhecimento ou desconfiança sobre os benefícios e vantagens do processo podem levar à percepção irreal de que a área de Inteligência irá resolver todos os problemas da firma. Como fatores de pré-adoção individuais, os elementos representativos estão ligados à convicção pessoal, disposição e engajamento de gestores e equipe de que vale a pena ter um processo de Inteligência, à atitude positiva em relação a ele e ao conhecimento de que o método é relevante frente às necessidades informacionais (GILAD; GILAD, 1985; JALALDEEN; KARIN; MOHAMED, 2009; LESCA et al., 2015; JANISSEK-MUNIZ, 2016). Lesca (2003) menciona, ainda, uma situação comum em que um gestor reconhece a importância do processo de monitoramento e deseja implantá-lo, mas é barrado por seus pares ou superiores que não aderem nem se sentem sensibilizados a respeito, dificultando iniciativas de instaurar tal processo. Borges e Janissek-Muniz (2017) também apontam para o fato de haver gestores que tomam decisões de forma individual devido a sua posição de poder, apesar de possuírem um processo estruturado de Inteligência instaurado na organização

2.4.3 Fatores Informacionais

Fachinelli et al. (2013) pontuam que a emergência do volume de informações disponíveis atualmente é um dos fatores mais relevantes em relação à necessidade de implantar processos de Inteligência. Marchand e Hykes (2007) afirmam as informações estratégicas devem ser reconhecidas e distribuídas corretamente para que facilitem a tomada de decisões e gerem resultados. Lesca et al. (2015) mencionam que as organizações muitas vezes compram análises e serviços ou assinam periódicos e boletins mais ou menos personalizados de acordo com suas necessidades e/ou perfil. Rios e Janissek-Muniz (2014) reforçam que os formatos de distribuição da informação (*dashboard*, alertas, e-mails, reuniões, entre outros) devem ser desenvolvidos de acordo com as necessidades da firma e dos receptores, pois estrutura e planejamento inadequados de disseminação e destinatários mal identificados podem empobrecer a circulação dos produtos de Inteligência e reduzir a confiança no processo (LESCA et al., 2015).

Os fluxos informacionais do ambiente externo, das partes interessadas e da própria organização incluem dimensões que, segundo Montgomery e Weinberg (1979), influenciam a sistemática do processo. Lesca e Caron-Fasan (2008) defendem que a implementação do

monitoramento estratégico deve responder às necessidades de capturar, disseminar e, acima de tudo, analisar a informação relacionada ao estado atual e à evolução do ambiente socioeconômico. A necessidade de se ter um processo de monitoramento pode estar relacionada à compreensão deste ambiente, resolução de um problema específico ou informação pontual para a tomada de decisão, o que caracteriza o modo reativo (LESCA; CARON-FASAN, 2008; LESCA et al., 2015), ou estar relacionada à necessidade que a organização tem de explorar proativamente seu ambiente, atenta a perigos eminentes ou possíveis oportunidades, configurando o modo antecipativo (AGUILAR, 1967; LESCA, 2003; BROUARD, 2007; LESCA; CARON-FASAN, 2008; BARTES, 2013; LESCA et al., 2015; GILAD, 2016; SOLIMAN; KARIA, 2017). Um terceiro modo é proposto por Janissek-Muniz (2004) ao introduzir a provocação de informação como uma forma complementar de se obter informação pertinente através de canais colaborativos.

2.4.4 Fatores Tecnológicos/Físicos

Embora todas as formas de monitoramento envolvam necessariamente a busca e o uso de informações sobre o ambiente, apoiadas ou não por ferramentas tecnológicas, Baumard (1997) e Belmondo (2008) sugerem que o processo de Inteligência pode ser suportado por meio de plataformas digitais ou baseado em uma combinação de ferramentas para cada uma de suas etapas. Marchand, Kettinger e Rollins (2001) alegam que as soluções em *softwares* e *hardwares* são relevantes para ampliar a capacidade de gerenciar apropriadamente os fluxos informacionais e que deve haver uma infraestrutura tecnológica para dar suporte operacional à tomada de decisão e à etapa de comunicação dentro do processo de Inteligência. Por outro lado, Bartes (2013) reforça que muitas vezes as plataformas de Inteligência adquiridas pela organização são caras e subexploradas pelas equipes.

Há ainda o fator tempo, citado por Lesca et al. (1995), que está relacionado ao planejamento do processo de monitoramento do ambiente, uma vez que as informações estratégicas devem chegar no momento adequado para a tomada de decisão. Estudos mais recentes, como os de Janissek-Muniz (2016) e Lesca et al. (2015), indicam que a urgência em receber os produtos de Inteligência, a sobrecarga informacional durante o processo de coleta e triagem da informação relevante são outros fatores críticos relacionados ao tempo envolvido na tarefa.

De modo geral, a avaliação do processo de Inteligência deve englobar comportamentos, valores humanos e práticas gerenciais e tecnológicas para medir a maturidade da orientação

informacional das companhias (MARCHAND; HYKES, 2007). O trabalho de Fachinelli et al. (2013) propõe o uso de escalas para medir o nível de desenvolvimento dos processos de Inteligência nas organizações. Como resultado, os autores puderam elencar as seguintes etapas a serem avaliadas: apropriação do projeto de Inteligência pela organização; conhecimento dos fluxos internos de informação; definição e organização das fontes de coleta; desenho e organização da estrutura de segurança do sistema, bem como da coleta e do registro da informação; análise da informação por um grupo de especialistas nos temas de observação definidos; comunicação dos resultados aos dirigentes e equipe de Inteligência; acompanhamento dos usos dos produtos de Inteligência para a decisão, para a inovação, para a aprendizagem e para a criação do conhecimento.

3 DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA

Lesca et al. (1995) afirmam que os resultados obtidos a partir de um diagnóstico são capazes de proporcionar a motivação necessária para dar continuidade e estruturação ao processo de Inteligência. Brouard (2007) sustenta que as ferramentas de diagnóstico ajudam, de fato, a ampliar a conscientização sobre as práticas de monitoramento do ambiente e contribuem para aumentar seu uso, pois indicam onde concentrar esforços e recursos para melhorar ou configurar o processo de Inteligência.

A fim de identificar ferramentas de diagnóstico utilizadas para avaliar o processo de Inteligência, especificamente a fase que antecede sua adoção, foi conduzida uma revisão sistemática de literatura utilizando os estágios propostos por Tranfield, Denyer e Smart (2003). O procedimento aborda questões específicas e utiliza métodos explícitos e transparentes para realizar uma busca bibliográfica completa que contemple uma avaliação crítica de estudos disponíveis para que se possa chegar a conclusões sobre o que atualmente sabemos e não sabemos sobre um determinado tópico (BRINER; DENYER, 2012). Para Briner e Denyer (2012), sistemática significa que o pesquisador segue um roteiro apropriado (mas não padronizado ou rígido) e que comunica o que fez.

Tranfield, Denyer e Smart (2003) alegam que no primeiro estágio da revisão sistemática de literatura deve-se identificar a necessidade da pesquisa, identificar trabalhos acadêmicos que tratem do diagnóstico do processo de Inteligência e que sugiram ferramentas para sua avaliação. Neste sentido, o artigo de Lesca et al. (1995) serviu como inspiração inicial. O questionário proposto pelos autores é o primeiro esforço identificado na literatura a oferecer uma ferramenta prática de avaliação sobre o processo de Inteligência. Por meio de sua aplicação, a empresa consegue qualificar sua situação real, suas forças e fraquezas em relação a seu processo de monitoramento de informações e, conseqüentemente, traçar planos de ação para implementá-lo ou melhorá-lo. Passados mais de 20 anos de sua publicação, entendeu-se a necessidade de verificar se outros autores abordam a mesma temática e que outras ferramentas foram propostas ao longo deste período.

Como segundo estágio, a busca sistemática requer identificação de palavras-chave e termos de pesquisa, que são construídos a partir do estudo de escopo, da literatura e das discussões dentro da equipe de revisão (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). Tomando como ponto de partida o artigo de Lesca et al. (1995), foram pesquisados outros trabalhos nos repositórios de trabalhos científicos *Web of Science* e *Scopus* de 1995 a 2017. Utilizaram-se palavras-chave relacionadas à temática, na língua inglesa, como: *diagnos**, *assessment*,

*briefing, evaluation, measur**, *questionnaire, tool, model, instrument*. Tais palavras foram combinadas nos campos de busca “título”, “palavra-chave” ou “resumo” com *strategic scanning, intelligence process, competitive intelligence* e *environmental scanning* para que os resultados se aproximassem ao máximo da necessidade de pesquisa.

Da mesma forma, buscou-se identificar no campo prático, via pesquisa na Internet e a partir no mesmo conjunto de termos, outras ferramentas de diagnóstico que pudessem retratar de forma prática um modelo de avaliação do processo de Inteligência e que fossem utilizadas por profissionais de mercado ou consultorias da área de Inteligência.

Tranfield, Denyer e Smart (2003) recomendam que o pesquisador, então, realize uma revisão de todas as citações potencialmente relevantes identificadas na pesquisa avaliando a adequação entre a metodologia e as questões de pesquisa. Nas bases acadêmicas, foram encontrados 351 resultados que possuíam os termos e combinações definidos. Excluindo-se os resultados duplicados, restaram 243 publicações que foram filtradas pelas categorias “*Business*” ou “*Management*”, o que resultou em 192 registros para serem analisados e, em 44 publicações, havia alguma referência a procedimentos avaliativos da atividade de Inteligência. Em apenas 3 delas, identificou-se uma descrição de ferramenta ou modelo a ser aplicado na prática para tal fim. Por ser um volume bastante limitado, cabe ressaltar que as 3 publicações, além do trabalho de Lesca et al. (1995), foram selecionadas independentemente da expressividade da fonte de publicação ou extensão da aplicação dos modelos encontrados.

Complementarmente, buscou-se identificar na Internet, modelos utilizados por praticantes. O primeiro modelo selecionado foi o questionário da SCIP (2017), escolhido por ser um conjunto de perguntas que fazem parte de uma pesquisa global, realizada há 10 anos pela instituição, e reconhecida como o mais amplo estudo no campo da Inteligência. A SCIP é, atualmente, a maior comunidade global de especialistas em Inteligência Estratégica e Competitiva que atuam no mercado, na academia e no governo e cujo objetivo é construir e compartilhar conhecimento sobre Inteligência, pesquisar ferramentas de suporte à decisão, processos e capacidades de análise. A colaboração resultante desta sociedade mundial apoia a estratégia e outras disciplinas organizacionais para gerar vantagem competitiva para organizações públicas e privadas por meio da atividade de Inteligência¹.

Outra ferramenta, identificada na Internet, foi o teste de motivação de Gilad (2016), escolhido para compor a análise pela relevância de seu autor no campo da pesquisa em Inteligência. Benjamin Gilad é considerado um dos líderes no desenvolvimento das teorias e

¹ Disponível em: <http://www.scip.org>

práticas relacionadas à Inteligência Competitiva. Além de vasta bibliografia sobre o tema, o autor também recebeu o título de membro honorário da SCIP em 1996 e, juntamente com Jan Herring e Leonard Fuld, lidera a Academia de Inteligência Competitiva² desde 1999, desenvolvendo programas e profissionais de Inteligência com êxito até os dias de hoje.

Tranfield, Denyer e Smart (2003) enfatizam que uma boa revisão sistemática deve facilitar a compreensão da pesquisa sintetizando os trabalhos de pesquisa primária dos quais foi derivada. Como último estágio da revisão sistemática de literatura, os autores sustentam que o pesquisador deve reportar suas descobertas da análise temática, mesmo que de forma agregativa. Assim, o Quadro 6 agrupa os exemplares escolhidos para compor a amostra de ferramentas de diagnóstico de práticas de Inteligência.

Quadro 6 – Ferramentas de diagnóstico de práticas de Inteligência

Publicações	Autores	Citações	Descrição
<i>Fennec: a dashboard to evaluate environmental scanning within businesses</i>	Lesca, Cavalade, Darves e Deck (1995)	17 ³	Questionário com perguntas abertas e fechadas
<i>Making the invisible visible: How companies win with the right information, people, and IT</i>	Marchand, Kettinger e Rollins (2001)	87	Framework avaliativo da orientação à informação (IO)
<i>Development of an expert system on environmental scanning practices in SME: tools as a research program</i>	Brouard (2007)	47	Protótipo de sistema de diagnóstico com faróis
<i>The process of implementing competitive intelligence in a company</i>	Bartes (2013)	1	Lista de procedimentos
Teste de Motivação para Inteligência	Gilad (2016)	-	Conjunto de perguntas abertas
Questionário SCIP	SCIP (2017)	-	Conjunto de perguntas abertas e fechadas

A forma mais simples e mais conhecida de síntese de pesquisa é uma revisão narrativa que tenta identificar o que foi escrito sobre um assunto ou tópico (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). Apresenta-se, portanto, a seguir, um resumo sobre as ferramentas de diagnóstico identificadas pela revisão sistemática de literatura.

² Disponível em: <http://www.academyci.com/benjamin-gilad/>

³ Citações da versão original em francês: LESCA, H; RAYMOND, L. *Expérimentation d'un système-expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME*. Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, v. 6, n. 1, p. 49-65, 1993.

3.1 QUESTIONÁRIO DE LESCA ET AL. (1995)

Um dos primeiros trabalhos a sugerir um diagnóstico para a implantação do processo de Inteligência foi conduzido por Lesca, Cavalade, Darves e Deck (1995). O questionário proposto pelos autores (ANEXO A) busca auxiliar pequenas empresas a compreenderem se, de fato, monitoram o ambiente, qual o *status* desta atividade e como podem melhorá-la. A abordagem dos autores em relação ao monitoramento tem viés antecipativo – *prospective environmental scanning* ou “monitoramento prospectivo do ambiente”. Na fase de pré-adoção, os pesquisadores sugerem que as organizações reflitam sobre algumas questões para avaliar a consciência dos executivos, isto é, se realmente querem ter informações antecipativas que lhes permitam detectar oportunidades e obstáculos, quais sejam:

- a) Existe de fato um desejo da organização em usar informações para elevar suas decisões estratégicas?
- b) Para quem as informações antecipativas serão úteis?
- c) Quais são os critérios para selecionar estas informações?
- d) Quem está qualificado dentro da organização para coletar as informações? Existe uma definição de “quem coleta o quê”?
- e) Quem é o líder do processo de coletar informações? Qual sua função? A organização reconhece esta função?
- f) Como a informação está sendo organizada? Quais metodologias estão sendo utilizadas? Como a informação pode ser mais facilmente transformada em ação?

A proposta de Lesca et al. (1995) visa auxiliar e motivar os executivos da alta administração por meio de uma ferramenta de avaliação e visualização em um único *dashboard* sobre as condições em que se encontram as atividades de monitoramento nas suas organizações. O *software* decorrente desenvolvido pelos autores, chamado FENNEC, objetiva entregar um diagnóstico global da atividade de Inteligência e, segundo os autores, pode ser aplicado em três situações: quando já há consciência da necessidade de monitorar o ambiente, isto é, na fase pré-inicial do processo de implantação do processo de Inteligência; quando os executivos da alta administração desejam desenvolver uma função durável de monitoramento e precisam checar regularmente como ela está evoluindo; e para provocar uma ruptura na consciência dos executivos, sensibilizá-los e despertar interesse sobre o potencial do monitoramento do ambiente.

3.2 FRAMEWORK DE MARCHAND, KETTINGER E ROLLINS (2001)

O *Information Orientation (IO) framework* (ANEXO B) foi proposto por Marchand, Kettinger e Rollins (2001) para determinar o nível de uso efetivo da informação das organizações e identificar áreas em que poderia haver melhorias e, conseqüentemente ampliar o nível de eficácia do processo de Inteligência. Para os autores, as empresas que alcançam a maturidade em relação ao uso estratégico da informação, alinhando seus comportamentos de pessoas, processos e práticas de tecnologia com suas estratégias de negócios, podem ganhar vantagem competitiva e liderança futura. Esta avaliação permite que elas estejam conscientes de suas capacidades em coletar e compartilhar abertamente as informações que seus colaboradores precisam para monitorar com sucesso e reagir proativamente a futuros eventos do mercado.

O *framework* é composto por três recursos que servem como abordagem ou medida fundamental de avaliação. *Comportamentos e valores* de informação são a capacidade de uma empresa incutir e promover comportamentos e valores em sua equipe para o uso efetivo de informações. *Práticas de gerenciamento de informações* são a capacidade de uma empresa gerenciar informações efetivamente ao longo de seu ciclo de vida, que inclui a detecção, coleta, organização, processamento e manutenção de informações. *Práticas de tecnologia da informação* são a capacidade de uma empresa para gerenciar eficazmente aplicativos e infraestrutura adequados para suportar processos operacionais, de tomada de decisão e de comunicação.

3.3 PROTÓTIPO DE BROUARD (2007)

A pesquisa de Brouard (2007) discute a necessidade de as organizações elevarem o nível de conscientização sobre o processo de Inteligência. O autor defende uma ferramenta para diagnosticar as práticas de Inteligência existentes e os processos subjacentes nas organizações. Para ele, uma organização precisa saber como estão suas práticas de Inteligência para que elas possam melhorar. Para Brouard, melhoria significa continuar e contribuir para o aumento do uso de práticas adequadas. O autor afirma que, sem avaliação, as organizações não podem se concentrar nas atividades que precisam para alcançar seus objetivos estratégicos. Por isso, acredita que avaliar as práticas de Inteligência permite que uma organização compare seu estado real e um estado desejado. A comparação direcionará atividades específicas e priorizará as ações necessárias. O estado desejado pode ser um estado ideal baseado nas melhores práticas

ou com base no encaixe entre as atividades de inteligência estratégica e as necessidades específicas de uma organização. O escopo de avaliação pode ser mais global ou mais específico (BROUARD, 2007).

O protótipo de diagnóstico proposto por Brouard (2007) foi desenvolvido para realizar uma avaliação de práticas de Inteligência em pequenas e médias empresas (PMEs). O sistema avalia quatro indicadores principais do monitoramento do ambiente: tipos (tecnológico, comercial, competitivo, social), contexto (estrutura, cultura, gestão, recursos), organização (condução, formalização, frequência, integração, diversificação, intensidade, ética) e processo (ciclo, planejamento, coleta, análise, disseminação, avaliação). A avaliação é representada por semáforos que combinam o uso de formas geométricas e cores (quadrado vermelho, diamante amarelo e círculo verde) e seus resultados são calculados em uma escala de 100 (verde – forte – representa uma pontuação entre 65 e 100, amarelo – médio – representa uma pontuação entre 35 e 65 e vermelho – fraco – representa uma pontuação entre 1 e 35).

Para calcular esta pontuação, o questionário proposto (ANEXO C) por Brouard inclui:

- a) Questões sobre o ambiente externo (tecnologia, clientes, fornecedores, competidores e contexto social) e qual o nível de importância de cada um desses elementos em uma escala de cinco níveis;
- b) Questões sobre a frequência com que o monitoramento é realizado (se contínuo ou pontual);
- c) Questões sobre a necessidade de informações (novos processos, novos equipamentos, materiais e novos produtos) e qual o nível de importância de cada um desses elementos em uma escala de cinco níveis;
- d) Questões sobre a tomada de algumas decisões (orientações estratégicas, busca por parceiros e fornecedores, fusões e aquisições, gerenciamento de crises, recrutamento, financiamento, controle de custos) e qual o nível de importância de cada um desses elementos em uma escala de cinco níveis;
- e) Questões sobre as fontes de informação (conselho de administração, gestores e executivos, departamento pessoal, clientes, fornecedores, contadores) e qual o nível de importância de cada um desses elementos em uma escala de cinco níveis.

3.4 PROCEDIMENTO DE BARTES (2013)

Para que se torne uma atividade contínua, Bartes (2013) reforça a importância de se criar condições humanas, organizacionais e físicas adequadas para o desenvolvimento do processo

de Inteligência e propõe um passo-a-passo anterior à sua introdução nas empresas. Como premissa, o autor sugere a reflexão sobre quem será o destinatário das entregas de uma futura área de Inteligência. O autor afirma que, conhecendo a fundo o que os destinatários precisam, é possível definir inicialmente o nível de importância e contribuição que esta área terá para a companhia. Com estas necessidades da alta administração bem definidas, o autor detalha a fase prévia à implantação do processo de Inteligência, que inclui alguns procedimentos iniciais:

- a) Integrar e preparar um procedimento metodológico dentro e fora da organização;
- b) Definir metas ou indicadores para avaliar os resultados das ações realizadas;
- c) Definir projetos ou estudos que serão realizados dentro da área de inteligência;
- d) Definir procedimentos para a implantação dos resultados de projetos ou estudos feitos pela inteligência;
- e) Definir um mecanismo de *feedback* sobre os resultados da área de inteligência;
- f) Delinear as formas de cooperação possíveis com organizações externas.

Esclarecidos tais procedimentos, Bartes (2013) também propõe a avaliação de alguns itens gerenciais, organizacionais e humanos, expostos no Quadro 7.

Quadro 7 – Itens a serem avaliados antes da introdução do processo de Inteligência

Preparação gerencial	<ol style="list-style-type: none"> 1. A gestão torna-se familiar com inteligência. 2. Decisão de implementar inteligência na empresa. 3. Formas de implementação e operação definidas. 4. Pessoa responsável pela implementação e função designada.
Preparação profissional e orientação pessoal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisão de qualificações de pessoas para trabalhar na equipe de inteligência 2. Seleção de pessoas qualificadas para este trabalho, dentro da empresa ou por meio de contratação externa. 3. Treinamento da equipe selecionada na metodologia de inteligência e atividades relacionadas.
Preparação organizacional para a implantação e prática de inteligência	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procedimento de atribuição de tarefas. 2. Nomeação do líder da equipe de inteligência. 3. Procedimento de término da tarefa. 4. Sistema de classificação de trabalhadores. 5. Sistema de recompensa de desempenho de inteligência.

Fonte: adaptado de Bartes (2013), p. 864.

3.5 TESTE DE MOTIVAÇÃO DE GILAD (2016)

Para Gilad (2016), compreender a diferença entre as necessidades e práticas empresariais é imprescindível antes que um processo de Inteligência efetivo possa ser projetado, mas salienta que este estágio geralmente é ignorado pelas organizações. A partir de

sua experiência corporativa, o autor reconhece que há vários elementos críticos para um processo de Inteligência eficaz e sugere como procedimentos anteriores:

- a) Diferenciar as necessidades de informação tática de vários departamentos (por exemplo, produtos, marketing, serviços, compras, gestão de países e outros) das informações que são estratégicas para os principais executivos. Os dois grupos exigem conjuntos de atividades muito diferentes para servir eficazmente;
- b) Mapear o fluxo existente de informações na organização por meio de rede de especialistas informais usada pelos executivos quando precisam de conselhos ou informações específicas para o seu trabalho. O mapeamento visa identificar pessoas bem conectadas a fontes externas, que formam pontes nos departamentos de uma organização e lacunas em conexões de rede entre várias áreas e departamentos. Esta rede de especialistas internos pode servir para satisfazer todas ou a maioria das necessidades táticas de informação (não inteligência) de forma mais rápida e eficiente do que um analista de inteligência dedicado;
- c) Determinar confluências de decisão essenciais onde o profissional de Inteligência deve fornecer contribuições para prevenir perdas ou identificar oportunidades de receita suficientemente cedo para aproveitá-las;
- d) Determinar reuniões organizacionais/comitês/processos regulares de planejamento cruciais aos quais o profissional de inteligência deve ter acesso;
- e) Estabelecer um procedimento educacional para que todos os novos ou recém-promovidos executivos possam receber treinamento para compreender e usar as informações estratégicas;
- f) Avaliar os padrões de uso da inteligência por várias camadas de gestão e reavaliar o processo continuamente.

Gilad (2016) propõe um Teste de Motivação para Inteligência Competitiva (ANEXO D), pois acredita que a motivação por trás da criação de um processo de Inteligência é um bom indicador do futuro desse programa, seu custo e sua eficácia. As perguntas orientam a organização a decidir se deve ou não iniciar um processo de inteligência, se vale a pena o tempo e o esforço que serão dispendidos. A forma com que são feitas as perguntas resultam em respostas “sim” ou “não”, que permitem refletir sobre as consequências da adoção ou não deste processo.

3.6 QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SCIP (2017)

Com foco mais voltado para avaliar as atividades correntes de Inteligência nas organizações, o questionário da SCIP (2017) (ANEXO E) é o instrumento de uma pesquisa anual conduzida pela instituição que tem o objetivo de conhecer as práticas de Inteligência em todo o mundo para oferecer uma “fotografia” de quem são os profissionais, o que estão fazendo e para quem estão fazendo Inteligência. O estudo analisa vários aspectos, como estrutura e organização, foco, fontes de informação utilizadas, técnicas analíticas, métodos de comunicação, gerenciamento da atividade, incluindo avaliação e aspectos de inovação.

O questionário é formado por dois blocos de perguntas em que a primeira parte é mais focada em conhecer o respondente, suas responsabilidades na organização em relação à Inteligência, o segmento de atuação, tamanho e porte da companhia. Já as questões do segundo bloco são mais centradas na prática de Inteligência e medem, por meio de uma escala de concordância, os benefícios, uso, influência na tomada de decisão, ferramentas, investimentos e expectativas para o futuro da atividade.

Como uma ferramenta de diagnóstico, os resultados obtidos pelo questionário da SCIP (2017) podem indicar melhorias em áreas frágeis ou oportunidades que estão sendo perdidas. Segundo a entidade, a análise dos pontos fortes e fracos é mais aplicável a organizações que já possuem um esforço substancial de Inteligência. Apesar de não ser o objetivo principal deste questionário, que oferece uma visão ampla sobre a atividade de Inteligência, a instituição reforça que um olhar sobre as etapas anteriores é fundamental para a perenidade do processo e que um olhar sobre as etapas posteriores também é importante, uma vez que reforça o valor e as contribuições da Inteligência para a alta direção da companhia.

3.7 QUESTÕES DE DIAGNÓSTICO DE ACORDO COM OS FATORES DE PRÉ-ADOÇÃO DE INTELIGÊNCIA

Como forma avaliativa, todas as ferramentas apresentam, cada uma a sua maneira, perguntas relacionadas aos fatores de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência, citados no capítulo anterior, relacionados à avaliação de condições organizacionais, pessoais, informacionais, tecnológicas e físicas. De forma consolidada, o Quadro 8 apresenta como os autores abordam cada um destes fatores em seus modelos de diagnóstico.

Quadro 8 – Ferramentas e questões de diagnóstico da atividade Inteligência

FATORES ORGANIZACIONAIS	
Referência	Questões relacionadas à ESTRATÉGIA
<i>Lesca et al. (1995)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Os tomadores de decisão consideram as informações geradas pela Inteligência durante sua reflexão sobre a estratégia? Durante o processo estratégico, para quais fins as informações obtidas são mais frequentemente utilizadas? Elaborar, mudar a estratégia ou os dois? Como a informação pode ser mais facilmente transformada em ação?
<i>Marchand, Kettinger e Rollins (2001)</i>	<ul style="list-style-type: none"> A organização reflete sobre como utilizar a informação para ampliar ou criar novos produtos e serviços?
<i>SCIP (2017)</i>	<ul style="list-style-type: none"> As atividades de Inteligência estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização?
Referência	Questões relacionadas à CULTURA
<i>Lesca et al. (1995)</i>	<ul style="list-style-type: none"> As pessoas participam ativa e espontaneamente na coleta de informações pertinentes à organização?
<i>Marchand, Kettinger e Rollins (2001)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Como é a troca de informações sensíveis e não-sensíveis que ocorre entre os indivíduos nos times? E entre os limites funcionais? E entre limites organizacionais (por exemplo, consumidores, fornecedores e parceiros)? A organização é transparente a ponto de seus membros confiarem uns nos outros o suficiente para falarem sobre falhas e erros de uma maneira construtiva sem medo e sem receio de repercussões negativas? O conhecimento coletivo existente é acessível?
<i>Bartes (2013)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Há um mapa que classifica os colaboradores por seus conhecimentos por especialidade (tecnologia, design, economia, comércio...)?
<i>SCIP (2017)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Os públicos de Inteligência contribuem ativamente? Existe uma cultura de compartilhamento aberto dentro da organização? Existe uma rede forte de pessoas contribuindo para a Inteligência?
Referência	Questões relacionadas ao PLANEJAMENTO
<i>Lesca et al. (1995)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Para quem as informações antecipativas serão úteis? Quais são os critérios para selecionar estas informações? A coleta sobre o ambiente é orientada por critérios previamente definidos?
<i>Brouard (2007)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Quão importantes são as informações para as seguintes decisões na organização: orientações estratégicas, busca de fornecedores, fusões e aquisições, gerenciamento de crise, recrutamento, financiamento, controle de custos?
<i>Bartes (2013)</i>	<ul style="list-style-type: none"> As formas de implementação e operação foram definidas? As tarefas de Inteligência foram bem atribuídas?
<i>Gilad (2016)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Há motivação para criar uma capacidade de inteligência relacionada ao desejo de entregar mais informações da concorrência nas mãos de mais executivos? Há motivação para criar um programa de inteligência relacionado ao medo de que os concorrentes saibam mais sobre a empresa do que a empresa sabe sobre eles?
<i>SCIP (2017)</i>	<ul style="list-style-type: none"> A equipe de Inteligência conhece as necessidades de seus públicos para entregar insights relevantes para eles? Existem condições para executar o trabalho de Inteligência com alta qualidade (processo definido, pessoas, gestão e orçamento)?
Referência	Questões relacionadas ao SUPORTE
<i>Marchand, Kettinger e Rollins (2001)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Os colaboradores são treinados e recompensados por organizar e coletar adequadamente as informações pelas quais são responsáveis?

<i>Bartes (2013)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Há treinamento da equipe selecionada sobre o processo de Inteligência e atividades relacionadas? Há um sistema de recompensa de desempenho de Inteligência?
Referência	Questões relacionadas ao ENGAJAMENTO
<i>Lesca et al. (1995)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Existe de fato um desejo da organização em usar informações para elevar suas decisões estratégicas? A equipe de diretores acredita na necessidade estratégica de um monitoramento do ambiente? Ela encoraja a área e as atividades? Os membros da organização acreditam que as informações que eles coletam e transmitem são efetivamente consideradas?
<i>Bartes (2013)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Houve a decisão gerencial de implementar o processo de Inteligência na empresa?
<i>SCIP (2017)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Os altos executivos demonstram engajamento com a atividade de Inteligência e a consideram uma função necessária?
Referência	Questões relacionadas à LIDERANÇA
<i>Lesca et al. (1995)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Quem é o líder do processo de coletar informações? Qual sua função? A gestão da função de monitoramento é assegurada por um responsável claramente designado pela empresa? A organização reconhece a função do líder?
<i>Bartes (2013)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Há uma pessoa responsável pela implementação do processo de Inteligência? Esta função foi designada? Houve nomeação do líder da equipe de inteligência?
<i>SCIP (2017)</i>	<ul style="list-style-type: none"> A equipe de Inteligência é comandada por um gestor de nível sênior?
FATORES INDIVIDUAIS	
Referência	Questões relacionadas ao COMPARTILHAMENTO
<i>Lesca et al. (1995)</i>	<ul style="list-style-type: none"> As informações coletadas individualmente são objeto de retenção por parte daqueles que as detêm? A razão de a informação ficar retida é por ela ser uma fonte de poder ou por que a organização não é comunicativa?
<i>Marchand, Kettinger e Rollins (2001)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Em qual grau os membros da organização usam e confiam nas fontes formais de informação? Como os indivíduos fazem a informação circular? Transmitem conscientemente informações imprecisas, distribuem informações para justificar decisões após os fatos terem ocorrido ou mantêm informações para si próprio?
Referência	Questões relacionadas ao PERFIL
<i>Lesca et al. (1995)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Quem está qualificado dentro da organização para coletar as informações? Existe uma definição de “quem coleta o quê”? A tarefa de monitoramento da informação é repartida entre diferentes áreas da empresa? Qual a formação da maioria dos colaboradores da empresa?
<i>Marchand, Kettinger e Rollins (2001)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pessoas com habilidades analíticas (essencial para a transformação da informação em conhecimento útil) são contratadas, treinadas, avaliadas e recompensadas?
<i>Bartes (2013)</i>	<ul style="list-style-type: none"> As qualificações de pessoas para trabalhar na equipe de Inteligência são conhecidas? A seleção de pessoas qualificadas para este trabalho será feita dentro da empresa ou por meio de contratação externa?
<i>SCIP (2017)</i>	<ul style="list-style-type: none"> As pessoas da equipe de Inteligência têm habilidades diferentes, necessárias para trabalhos avançados?
Referência	Questões relacionadas ao CONHECIMENTO
<i>Bartes (2013)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Os gestores estão familiarizados com o processo de Inteligência?
<i>SCIP (2017)</i>	<ul style="list-style-type: none"> A organização se beneficia da atividade de Inteligência?

	<ul style="list-style-type: none"> • A unidade de Inteligência é bem conhecida internamente? • As pessoas sabem o que ela entrega e o valor dessas entregas?
FATORES INFORMACIONAIS	
Referência	Questões relacionadas à ANTECIPAÇÃO
<i>Lesca et al. (1995)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o tipo de informação privilegiada? Certa ou incerta? Qualitativa ou quantitativa? Completa ou parcial? Antecipativa ou retrospectiva?
<i>Marchand, Kettinger e Rollins (2001)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Os membros da organização procuram ativamente por informações e respondem às mudanças em seus ambientes competitivos? • Quais informações são capturadas e identificadas? Antecipação de problemas com fornecedores e parceiros?
<i>Brouard (2007)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Quão importantes são as necessidades de informação sobre: novos processos, novos equipamentos, materiais, novos produtos?
<i>Gilad (2016)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Há motivação para criar um programa de inteligência baseado no desejo de aumentar a capacidade de antecipação da organização e melhorar a agilidade da organização diante das mudanças?
<i>SCIP (2017)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • A inteligência é orientada para o futuro (tenta entender o que vai acontecer X o que está acontecendo hoje ou aconteceu no passado)?
Referência	Questões relacionadas ao MONITORAMENTO DO AMBIENTE
<i>Lesca et al. (1995)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • O acompanhamento sobre os principais clientes é feito? • Em relação aos seguintes registros, como você considera a qualidade das informações que coleta: fornecedores, necessidades atuais e futuras, acompanhamento da estratégia, presença no mercado atual e potencial, conhecimento sobre concorrentes. Existe muita rivalidade entre os concorrentes? • Existe possibilidade de surgimento de produtos substitutos? • Como é poder de negociação dos seus clientes e fornecedores? • Sua organização participa de feiras e eventos? Como a participação em eventos é divulgada? • A organização busca identificar centros de pesquisa engajados em temas relacionados a seus produtos e serviços? A evolução dessas pesquisas é acompanhada? Existe interação com a vida acadêmica?
<i>Gilad (2016)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Há motivação para criar um programa de inteligência relacionado à necessidade de “entender melhor o que os concorrentes estão fazendo”? • O programa de inteligência está baseado em uma vaga premissa de que a organização poderia usar mais o foco externo?
<i>SCIP (2017)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Que tipo de informação é monitorada e quais são mais relevantes para a organização? Tópicos estratégicos (tendências, cenários, mercado, etc), tópicos táticos (marketing, PeD, oportunidades), comerciais (preço, posição de mercado, consumidores) ou outros? • A tomada de decisão executiva é suportada pela Inteligência?
Referência	Questões relacionadas à DISSEMINAÇÃO
<i>Lesca et al. (1995)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Os membros da organização sabem a quem enviar as informações coletadas? • Quando buscam uma informação, os membros da empresa consultam espontaneamente os periódicos? • Na busca por informações do ambiente, a organização recorre a bancos de dados externos ou organismos contratados para este fim?
<i>Marchand, Kettinger e Rollins (2001)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • A informação é reutilizada para evitar que seja coletada novamente? • As bases de dados são atualizadas para assegurar que as pessoas tenham sempre a melhor informação disponível? • A divulgação de informações é feita para todos os colaboradores a fim de influenciá-los e subsequentemente, direcionar a performance da companhia?

<i>Brouard (2007)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Quão importantes são as seguintes fontes de informação: diretores e conselheiros, gerentes, pessoal interno, clientes, fornecedores, consultores externos?
<i>SCIP (2017)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Os formatos dos entregáveis variam conforme a necessidade (PDFs, PPT, dashboards, reuniões presenciais, webinars, newsletter, etc)?
FATORES TECNOLÓGICOS / FÍSICOS	
Referência	Questões relacionadas à INFRAESTRUTURA
<i>Lesca et al. (1995)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Como a informação é armazenada na sua organização? Existe algum registro ou gestão dos clientes potenciais? O negócio da sua empresa integra componentes tecnológicos evolutivos? A organização possui um centro de documentação próprio? Ele permite acesso rápido e fácil à informação desejada? Os relatórios produzidos são armazenados em um lugar conhecido por pessoas potencialmente interessadas em consultá-los? Novas técnicas de transmissão fazem parte da realidade da sua empresa?
<i>Marchand, Kettinger e Rollins (2001)</i>	<ul style="list-style-type: none"> São desenvolvidos mecanismos de filtragem (computadorizado ou não) para prevenir a sobrecarga informacional? A indexação, classificação e a conexão entre as bases de dados são realizadas para prover acesso dentro e entre as unidades de negócios e funções? Existem <i>softwares</i>, <i>hardwares</i> e redes e capacidades de telecomunicação que facilitam a tomada de decisão gerencial, o monitoramento e análise de fatores internos e externos ao negócio como compartilhamento de conhecimentos, desenvolvimento de mercados, situações gerais de negócios, posição de mercado, direção futura de mercado e risco?
<i>SCIP (2017)</i>	<ul style="list-style-type: none"> É possível extrair itens relevantes dos grandes volumes de informação que temos?
Referência	Questões relacionadas ao TEMPO
<i>Lesca et al. (1995)</i>	<ul style="list-style-type: none"> As informações estratégicas chegam aos decisores no tempo desejado? Qual a quantidade de tempo semanal dedicada para a atividade de monitoramento? O horizonte de tempo da Direção é balizado em meses ou anos?
FATORES RELACIONADOS À ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA	
Referência	Questões relacionadas à ORGANIZAÇÃO
<i>Lesca et al. (1995)</i>	<ul style="list-style-type: none"> O registro do acompanhamento de informações é atualizado regularmente de forma a ser considerado confiável? É possível saber, a qualquer momento, onde se encontra uma informação desejada? Existe um processo de consolidação de informações para atingir uma visão global do ambiente da empresa? Como a informação está sendo organizada? Quais metodologias estão sendo utilizadas?
<i>Bartes (2013)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Há acesso diferenciado às informações armazenadas para usuários individuais? Há um procedimento para o término da tarefa?
<i>SCIP (2017)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Há informações precisas e confiáveis sobre o ambiente de negócios? Existe uma relação documentada de todos os públicos de interesse da Inteligência? A Inteligência está prontamente disponível na organização para a tomada de decisão?
Referência	Questões relacionadas à CONTINUIDADE
<i>Lesca et al. (1995)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Os relatórios produzidos são regularmente consultados e explorados na empresa?
<i>Marchand, Kettinger e Rollins (2001)</i>	<ul style="list-style-type: none"> A captura de informações é feita de forma sistemática?
<i>Brouard (2007)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Qual a frequência do monitoramento do ambiente? É contínuo ou pontual? Se pontual, com que frequência ocorre: baixa, média ou alta?

<i>Gilad (2016)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Há motivação para criar uma capacidade de inteligência relacionada à crença de que há uma quantidade significativa de conhecimento de concorrentes dentro da organização e que um programa de inteligência pode sistematicamente influenciar esse conhecimento?
<i>SCIP (2017)</i>	<ul style="list-style-type: none"> A equipe de Inteligência só entrega dados quando é solicitada? A organização tem visão de longo prazo para que o processo de Inteligência tenha sequência?
Referência	Questões relacionadas à FORMALIZAÇÃO
<i>Lesca et al. (1995)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Os circuitos de repasse de informação são oficiais e formalizados dentro da organização ou informais - cada um escolhe a quem passar?
<i>Bartes (2013)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Há uma maneira formal de armazenamento de dados, informações e conhecimentos?
<i>Gilad (2016)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Há motivação para criar um programa de inteligência relacionado à ideia de ter um repositório centralizado de “informações sobre a concorrência” que será usado por cada gerente para aumentar o conhecimento dos concorrentes?”
<i>SCIP (2017)</i>	<ul style="list-style-type: none"> O processo de Inteligência inclui análise de necessidades e processos de feedback? Ele está integrado com outros processos de negócio? A equipe de Inteligência tem acesso a todas as informações relevantes para que possa providenciar bons insights?

Com base nesta revisão, compreende-se que os modelos de diagnóstico, quando analisados conjuntamente, possuem questões que abrangem todos os construtos de pré-adoção indicados na literatura dos Sistemas de Informação e de Inteligência. A categorização feita a partir dos modelos analisados e organizada no Quadro 8 aponta para os fatores que os autores consideram importante que se observe em relação ao processo de Inteligência.

O primeiro questionário, proposto por Lesca em 1995, e o questionário da SCIP (2017) podem ser considerados os mais completos, pois compreendem a maior parte dos construtos de pré-adoção relatados na literatura. Apesar disso, o foco das perguntas não é a etapa de pré-adoção, mas sim a prática da atividade, a partir de questionamentos válidos para que se verifique o grau de maturidade, estruturação e forma com que o processo de Inteligência vem sendo conduzido nas organizações.

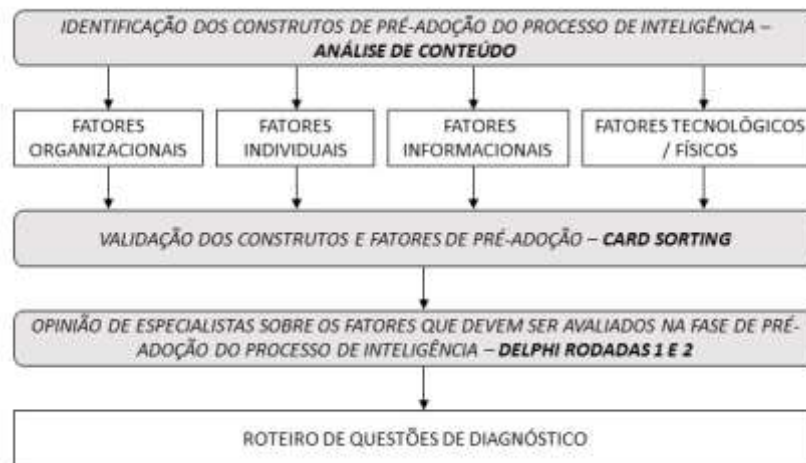
Os modelos de Marchand, Kettinger e Rollins (2001) e Brouard (2007) incluem algumas questões de ordem diagnóstica, porém mescladas com questões relacionadas à condução da atividade. Já as propostas de Bartes (2013) e Gilad (2016) podem ser consideradas exemplos de modelos de diagnóstico, possíveis de serem aplicados na fase de pré-adoção e enfatizam reflexões de preparação para que a organização receba o processo de Inteligência. Entretanto, nenhum destes modelos citados engloba todos os pontos elencados na literatura como construtos de pré-adoção, podendo deixar lacunas de avaliação de fatores considerados importantes.

A partir da categorização e análise dos modelos encontrados e de posse dos construtos de pré-adoção identificados na literatura, parte-se para a execução da investigação proposta neste trabalho. O objetivo principal é que, ao final, seja possível chegar a um conjunto de perguntas, um roteiro abrangente com questões de diagnóstico que percorram os construtos de pré-adoção pertinentes para auxiliar as empresas a reconhecerem, *a priori*, quais pontos devem focar sua atenção para implementar um processo estruturado de Inteligência.

4 MÉTODO

A pesquisa científica é um processo racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos (MYERS, 1997). Sua finalidade está relacionada aos objetivos e o método diz respeito ao modo com que os resultados serão obtidos (OLIVEIRA; MAÇADA; GOLDONI, 2009). Para atingir os objetivos específicos deste estudo, foi conduzida uma pesquisa exploratória a partir de métodos qualitativos, descritos a seguir e cuja sequência está organizada no desenho da pesquisa (Figura 3).

Figura 3 – Desenho da pesquisa



4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A partir da pesquisa exploratória qualitativa, busca-se descobrir as relações existentes entre os elementos que compõem o fenômeno estudado. O interesse do pesquisador qualitativo é verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias a fim de compreender holisticamente a interpretação dos indivíduos (GODOY, 1995). O método qualitativo “implica uma ênfase nos processos e significados que não são examinados ou medidos em termos de quantidade, intensidade ou frequência” (GARCIA; QUEK, 1997, p. 451), em que se busca fazer análises sobre os eventos de interesse (OLIVEIRA; MAÇADA; GOLDONI, 2009). Para atingir os objetivos deste estudo, definiu-se, portanto, como estratégia de pesquisa, uma abordagem qualitativa a fim de entender quais os construtos de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência pelas organizações e os fatores que os compõem.

Os construtos e fatores, oriundos da revisão sistemática de literatura exposta no Capítulo 3, foram submetidos a especialistas de Inteligência através da aplicação de um *card sorting* a fim de buscar a validação e a confiabilidade dos itens. O construtos e fatores validados deram origem aos itens que serviram para construir o questionário utilizado na etapa seguinte.

Feitos os ajustes necessários para conferir mais clareza à descrição dos itens, tal questionário foi aplicado a 41 respondentes, selecionados por sua relação próxima ao tema Inteligência. Foram realizadas duas rodadas online, empregando-se o método *Delphi*. Uma segunda análise de conteúdo foi realizada sobre as respostas dadas na primeira rodada do *Delphi* a fim de confrontar a opinião dos especialistas e apresentá-las na segunda rodada para chegar a um nível de concordância suficiente sobre quais fatores devem ser diagnosticados antes que um processo de Inteligência se instale em uma organização. Estas etapas foram definitivas para se chegar ao conjunto de questões de diagnóstico proposto neste trabalho.

4.2 ESCOLHAS PARA OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Para o desenvolvimento de uma pesquisa, é necessário definir as atividades que compreendem a produção do conhecimento. A fim de atingir os objetivos estabelecidos para este estudo, foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo e validação, descritas a seguir.

4.2.1 Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é aplicada à investigação qualitativa para identificar a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é levado em consideração (BARDIN, 1994). Para Bardin (1994), a análise de conteúdo se estrutura a partir de três momentos. Primeiro, na pré-análise, tem-se uma visão geral sobre os dados, organizando, estruturando e sistematizando as ideias e informações iniciais. Na etapa seguinte, denominada exploração do material, inicia-se o tratamento dos resultados, que consiste essencialmente em operações de codificação, desconto ou enumeração das informações. Segundo a autora, nesta fase é feita a categorização e o agrupamento dos dados baseados em um processo criterioso, que visa classificar elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e depois por reagrupamento conforme o gênero pelos critérios definidos. Por último, é feito o tratamento de resultados obtidos, a inferência e a interpretação, em que o pesquisador pode fazer proposições de acordo com os objetivos previamente formulados (BARDIN, 1994).

Tendo como objeto de análise inicial o referencial teórico-conceitual desta pesquisa e os modelos de diagnóstico levantados a partir da revisão sistemática de literatura, a primeira condução da análise de conteúdo buscou identificar os construtos e fatores envolvidos na etapa de pré-adoção do processo de Inteligência a partir da leitura, interpretação e categorização dos principais conceitos encontrados (Capítulos 2 e 3).

Após o agrupamento destes conceitos, buscou-se a validação das relações encontradas entre os construtos e os fatores que os compõem citados pelos autores através da aplicação da técnica de *card sorting* e acordados, posteriormente, por especialistas por meio da aplicação de duas rodadas da técnica *Delphi*. A segunda condução de análise de conteúdo foi feita sobre as respostas dadas pelos respondentes nas rodadas do *Delphi* em que se considerou o percentual de concordância sobre as afirmações dos questionários e os argumentos dados pelos participantes para que se pudesse inferir corretamente o posicionamento de cada um em relação aos fatores apresentados.

4.2.2 Card Sorting

Straub (1989) afirma que, no processo de pesquisa em Sistemas de Informação, a etapa de validação é essencial para demonstrar que o instrumento de pesquisa está medindo o que ele de fato se propõe a medir e para não utilizar julgamentos subjetivos durante a coleta, de modo que o rascunho do instrumento de pesquisa seja revisado por informantes chave (YIN, 2001).

O *card sorting* é um processo iterativo que possibilita a validação e a confiabilidade dos construtos (NAHM et al., 2002). É uma técnica de análise e organização de vocabulários controlados que tem por finalidade explorar a relação dos usuários com o desenvolvimento de serviços de informação de forma rápida, barata e segura (FARIA, 2010). Pode ser feito de forma remota (pela Internet), onde os participantes organizam “cartões” em grupos que, para eles, fazem sentido e pertencem ao mesmo conjunto. Segundo Nahm et al. (2002), o *card-sorting* é aplicado na fase de pré-teste, que vem depois da geração dos itens pela literatura e antes da aplicação do questionário final da pesquisa.

Faria (2010) sugere que a técnica seja aplicada a pequenos grupos, compostos de 6 a 15 participantes, no máximo. Para este estudo, foram consultados 8 especialistas de Inteligência, entre eles, alunos de pós-graduação e profissionais da área e, a eles, enviados cartões para validação por meio da plataforma online OptimalSort⁴.

⁴ <https://www.optimalworkshop.com/optimalsort>

Os cartões continham informações já rotuladas (fechadas), uma lista de itens – fatores organizacionais, individuais, informacionais, tecnológicos/físicos e características do processo estruturado de Inteligência – e descritos de maneira sintética para que fossem relacionados pelos respondentes, conforme o Quadro 9.

Quadro 9 – Conjuntos de cartões para o card sorting

Construtos de Pré-Adoção	Conjunto de Cartões 1 – fatores de pré-adoção		Conjunto de Cartões 2 – descritivo dos fatores de pré-adoção
Organizacionais	ORG1	Estratégia	<i>Antes de adotar um processo de Inteligência, a organização deve considerá-la como parte importante do seu posicionamento estratégico.</i>
	ORG2	Cultura	<i>Antes de adotar um processo de Inteligência, a organização deve possuir uma cultura organizacional orientada para a informação.</i>
	ORG3	Planejamento	<i>Antes de adotar o processo de Inteligência é preciso planejar quais seus objetivos, estrutura corporativa e recursos necessários.</i>
	ORG4	Suporte e Engajamento	<i>Antes de adotar o processo de Inteligência deve haver desejo e engajamento da alta direção</i>
	ORG5	Liderança	<i>É preciso haver um líder designado antes da adoção do processo de Inteligência.</i>
Individuais	IND1	Compartilhamento	<i>Compartilhar conhecimentos é essencial ao profissional de Inteligência.</i>
	IND2	Perfil	<i>É preciso que os profissionais tenham características específicas para conduzir o processo de Inteligência.</i>
	IND3	Conhecimento	<i>É preciso que os profissionais tenham consciência, conhecimento e saibam da relevância do processo de Inteligência antes de adotá-lo.</i>
Informacionais	INF1	Antecipação	<i>Antes de adotar um processo de Inteligência deve haver necessidade de antecipar oportunidades e perigos iminentes.</i>
	INF2	Monitoramento	<i>Antes de adotar um processo de Inteligência deve haver necessidade de explorar os fluxos de informações do ambiente externo.</i>
	INF3	Disseminação	<i>Antes de adotar um processo de Inteligência análises e formatos de disseminação devem ser definidos.</i>
	INF4	Volume	<i>A adoção do processo de Inteligência é influenciada pelo volume, variedade e velocidade de informações disponíveis atualmente.</i>
Tecnológicos e físicos	TCF1	Infraestrutura	<i>Antes de adotar um processo de Inteligência plataformas ou ferramentas devem ser providenciadas.</i>
	TCF2	Tempo	<i>Antes de adotar um processo de Inteligência é preciso definir o tempo adequado para cada etapa do processo.</i>
Processo estruturado de Inteligência	PRC1	Organização	<i>O processo de Inteligência deve cumprir um conjunto de etapas bem definidas.</i>
	PRC2	Continuidade	<i>O processo de Inteligência deve possuir rotinas de reconhecimento de problemas e oportunidades.</i>
	PRC3	Formalização	<i>O processo de Inteligência deve ser legitimado pela organização e integrado a outros processos.</i>

Os agrupamentos foram analisados e comparados a fim de identificar um padrão de similaridades entre as respostas dos participantes (FARIA, 2010). De posse do resultado de concordância e validação dos construtos pelo *card sorting*, definiu-se os itens que deveriam compor o instrumento a ser utilizado na próxima etapa da coleta de dados: o questionário das rodadas do *Delphi*, descritas na próxima seção.

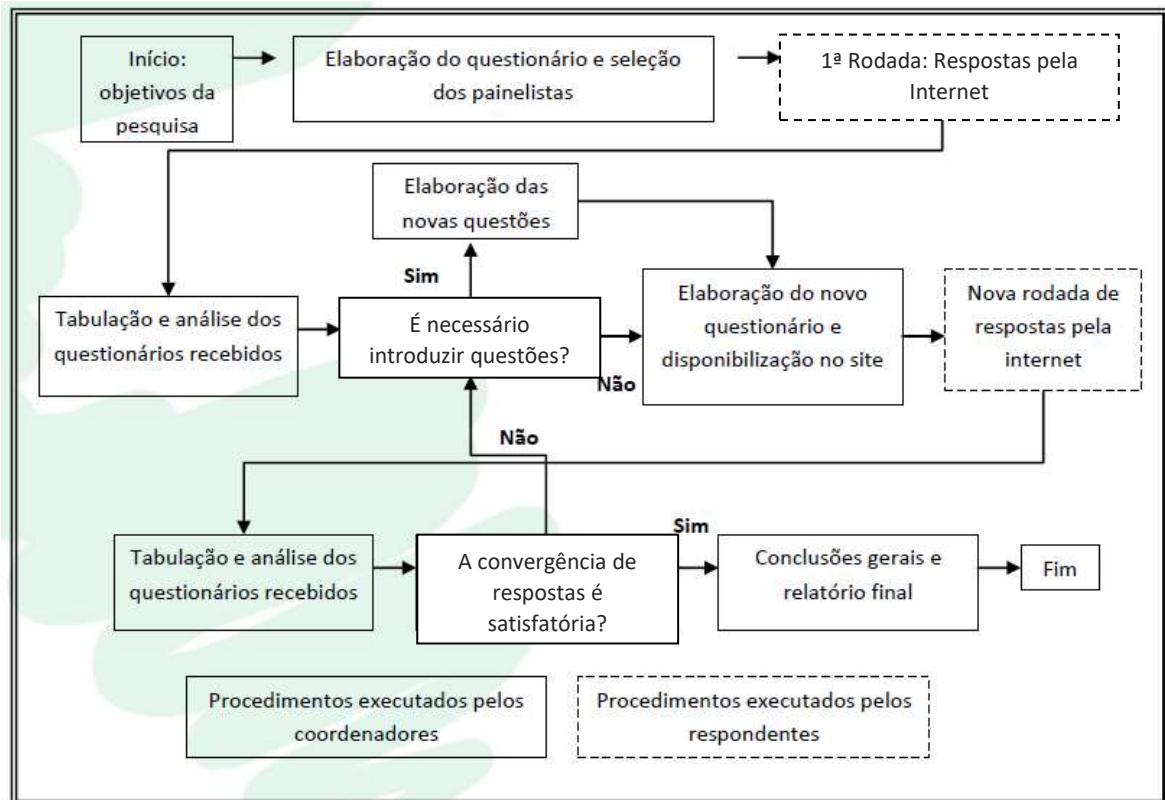
4.2.3 Delphi

O *Delphi*, desenvolvido principalmente por Dalkey e Helmer (1963) na *Rand Corporation* na década de 1950, é amplamente utilizado e aceito para alcançar a convergência de opinião sobre o conhecimento de especialistas em determinadas áreas temáticas (HSU; SANDFORD, 2007). Hsu e Sandford (2007) explicam que o *Delphi* é indicado para o planejamento de programas, avaliação de necessidades, determinação de políticas e utilização de recursos, por exemplo. A pesquisa de Rozados (2015) aponta que, na literatura, o *Delphi* é considerado tanto como técnica quanto como método.

Especificamente para o presente trabalho, o uso do *Delphi* serviu como técnica para confrontar informações até que se chegasse a uma convergência de opiniões por parte do grupo respondente sobre quais são fatores devem ser avaliados na etapa de pré-adoção de um processo de Inteligência. Adotar o *Delphi* neste estudo, permitiu uma abordagem ampla e enriquecedora para a captação de ideias, buscando o conhecimento de opiniões de um grupo de especialistas e pesquisadores com elevado conhecimento e experiência no campo da Inteligência. Uma das principais justificativas para seu uso foi justamente o julgamento coletivo que, quando organizado adequadamente, é melhor do que a opinião de um só indivíduo (HSU; SANDFORD, 2007; WRIGHT; SILVA; SPERS, 2010; ROZADOS, 2015). Em Sistemas de Informação, a estratégia de pesquisa *Delphi* é particularmente apropriada para obter recomendações de especialistas ao abordar uma questão de pesquisa da área (SKINNER et al., 2015).

No método desenvolvido nos anos 50, o uso da opinião dos especialistas era feito a partir de três condições básicas: o anonimato dos respondentes, a representação estatística dos resultados e o *feedback* de respostas do grupo para reavaliação nas rodadas subsequentes. Atualmente, o *Delphi* pode ser realizado pela Internet, seguindo as mesmas premissas e deve obedecer uma sequência, conforme ilustrado na Figura 4 (GIOVINAZZO; FISCHMANN, 2001).

Figura 4 – Sequência de execução de uma *Delphi* eletrônica



Fonte: Giovinazzo e Fischmann (2001)

Wright, Silva e Spers (2010) sugerem 7 etapas para a realização do *Delphi* feito pela Internet (Quadro 10).

Quadro 10 – Sequência de atividades envolvidas na execução de um *Delphi* Eletrônico

Etapas do <i>Delphi</i>	Definição da etapa
1. Objetivos da pesquisa	Busca de informações sobre o tema recorrendo à literatura para a definição dos itens.
2. Elaboração do questionário da primeira rodada	Estruturação de um modelo cujos itens devem ser previamente validados por especialistas.
3. Seleção dos painelistas	Busca a distribuição equilibrada entre respondentes recorrendo-se a universidades, institutos de pesquisa, indústrias e outros setores da sociedade.
4. Preenchimento do questionário pela internet	Disponibilização do questionário utilizando um formulário cujos dados das respostas são encaminhados para uma planilha eletrônica, como o Excel, ou outra planilha adequada para a tabulação das informações.
5. Aplicação de estatísticas e análise dos resultados	Tabulação e análise, procurando associar os principais argumentos às diferentes tendências das respostas. Após a análise da primeira rodada, verifica-se a necessidade de incorporação de novas questões na segunda rodada.
6. Elaboração do questionário da segunda rodada, feedback dos	Por incluir os resultados da rodada anterior e, ocasionalmente, novas questões, o segundo questionário geralmente é mais extenso que o primeiro. As questões em geral objetivam a convergências de

resultados da rodada 1 e análise dos resultados da rodada 2	resultados da primeira rodada, e são rediscutidas à luz da argumentação dos painelistas.
7. Conclusões gerais e relatório final disponível na Internet	Processamento das informações a partir do concordância gerada pelo grupo.

Fonte: Wright, Silva e Spers (2010)

Para compor a ferramenta de diagnóstico resultante desta pesquisa, foi necessário que seus itens passassem por uma validação para que fossem, de fato, aderentes ao contexto potencial de aplicação: a realidade organizacional. Conduziu-se, portanto, as etapas propostas por Wright, Silva e Spers (2010) para que pessoas que tenham relação profissional ou acadêmica com a temática pudessem, por meio de suas experiências e conhecimentos, avaliar e confirmar se os fatores levantados na literatura refletem a realidade que antecede a adoção de um processo de Inteligência nas organizações.

4.2.3.1 Respondentes do *Delphi*

A definição dos respondentes deve levar em consideração a experiência e o envolvimento destes com o tema (HSU; SANDFORD, 2007; WRIGHT; SILVA; SPERS, 2010). Suas identidades devem se manter anônimas para que não haja influência de opinião entre os membros do grupo, para que eles possam mudar de opinião sem comprometer sua reputação e para que possam opinar e argumentar livremente sem o julgamento dos outros (ROZADOS, 2015). Para tanto, a fim de orientar a escolha dos painelistas, foram observados os seguintes critérios para a seleção:

- a) Profissionais de empresas que possuam um processo de Inteligência formal e estruturado que tenham conhecimento sobre o tema (gestores e analistas seniores);
- b) Profissionais de empresas tenham relação com atividades de Inteligência, mesmo que informais e que tenham conhecimento sobre o tema (gestores e analistas seniores);
- c) Profissionais de Inteligência autônomos ou consultores de Inteligência;
- d) Professores e alunos de programas de pós-graduação com enfoque em Inteligência.

Foram contatados profissionais oriundos de várias empresas, públicas ou privadas, de diferentes portes e segmentos, identificados e selecionados por meio de relações pessoais e indicações em comunidades profissionais em redes sociais como *Linkedin* e *Facebook*. Houve o desejo de obter a opinião do maior número de especialistas e pesquisadores sem restrições

geográficas, com a possibilidade de que interagissem de forma anônima e eficiente, buscando uma visão ampla sobre a pré-adoção do processo de Inteligência.

O convite para participação foi enviado por e-mail para 50 profissionais e disponibilizado nas redes sociais, com um alcance potencial de aproximadamente 5 mil pessoas no período da coleta, conforme o Quadro 11.

Quadro 11 – Fontes utilizadas para convidar os participantes

Rede Social	Grupo	Link	Integrantes
LinkedIn	Inteligência Competitiva Brasil	https://goo.gl/S5SEmk	2.321
LinkedIn	Profissionais de Inteligência Competitiva / de Mercado no Brasil	https://goo.gl/om1PrG	1.178
LinkedIn	SCIP Brazil	https://goo.gl/8Nrn3w	1.251
Facebook	Grupo de Práticas de Inteligência de Mercado	https://goo.gl/KJSybP	120

4.2.3.2 Aplicação do *Delphi*

Para Rozados (2015), uma das principais vantagens do *Delphi* é ser baseado em um enfoque estruturado que, embora indireto, é capaz de correlacionar rápida e eficientemente as respostas advindas de um grupo de especialistas trazendo conhecimento, autoridade e *insights* ao problema em pauta. A cada rodada, cuja coleta pode durar até duas semanas (HSU; SANDFORD, 2007), solicita-se que os mesmos participantes revisem suas posições e tornem a preencher o questionário a partir do *feedback* recebido. A cada envio, os resultados estatísticos e as opiniões dos questionários anteriores vão sendo apresentados e, assim, os especialistas podem ter contato com o ponto de vista dos outros e modificar o seu, caso os argumentos anteriores o convençam.

A forma estatística é representada pelo grau de acordo obtido por meio de uma escala de avaliação do tipo *Likert* (ROZADOS, 2015). Rozados (2015) afirma que o programa deve ser elaborado seguindo uma sequência de rodadas que levará a realimentação do questionário seguinte.

No retorno dos questionários revistos, novas tabulações e análise das respostas são efetuadas (ROZADOS, 2015). Giovinazzo e Fischmann (2001) sugerem que, quando o *Delphi* é feito pela Internet, duas rodadas são suficientes para se chegar a um nível de concordância satisfatória (HSU; SANDFORD, 2007). Para Hsu e Sandford (2007), até 3 rodadas podem ser necessárias.

O instrumento proposto para a condução das rodadas do *Delphi* (Quadro 12) foi composto de 28 afirmações de acordo com a descrição dos construtos e fatores de pré-adoção validados na etapa anterior pelo *card sorting*. As afirmações estavam acompanhadas de uma escala do tipo *Likert* de concordância variando de 1 a 5 pontos. Além disso, para cada bloco de perguntas foram disponibilizadas questões abertas em que os respondentes tinham oportunidade de abordar algum outro fator que não estivesse listado previamente.

Cada afirmação tratou de um fator organizacional, individual, informacional, tecnológico e do próprio processo estruturado de Inteligência e, adicionalmente, havia a possibilidade de compartilhar experiências e conhecimentos em relação a cada item abordado.

Quadro 12 – Questionário usado no *Delphi*

FATORES RELACIONADOS À PRÉ-ADOÇÃO DE UM PROCESSO ESTRUTURADO DE INTELIGÊNCIA								
Identificação: Qual a sua relação com o tema Inteligência? <input type="checkbox"/> Diretor/Gerente/Coordenador da área de Inteligência <input type="checkbox"/> Analista/Especialista de Inteligência <input type="checkbox"/> Profissional independente de Inteligência (consultor) <input type="checkbox"/> Estudante de Inteligência <input type="checkbox"/> Me relaciono com a área de Inteligência da minha empresa <input type="checkbox"/> Outro. Especifique:								
Em que segmento você atua? Insira seu e-mail para receber os resultados desta rodada.								
Serão apresentadas 28 afirmações para que você julgue objetivamente o quanto concorda com elas, sendo 1) discordo totalmente e 5) concordo totalmente. Também será solicitado que, se possível, você justifique sua resposta com base em experiências e relate alguma situação prática que tenha vivenciado de acordo com o foco de cada afirmação.								
			1	2	3	4	5	Justifique:
1	ORG1	Antes de adotar um processo de Inteligência, a organização deve considerá-la como parte importante do seu posicionamento estratégico.						
2	ORG2	Antes de adotar um processo de Inteligência, a organização deve possuir uma cultura organizacional orientada para a informação.						
3	ORG3	A adoção de um processo de Inteligência requer a definição prévia de objetivos relacionados ao processo.						
4	ORG4	A adoção de um processo de Inteligência requer a definição da estrutura organizacional que será envolvida no processo.						
5	ORG5	A adoção de um processo de Inteligência requer a definição prévia dos recursos financeiros que serão dispendidos para sua execução.						
6	ORG6	Antes de adotar um processo de Inteligência, a organização deve estabelecer um comitê, time ou grupo de trabalho de pessoas encarregadas, alinhadas e motivadas a levar adiante o processo na organização.						
7	ORG7	O apoio da alta gerência é determinante para a adoção de um processo de inteligência.						
8	ORG8	O processo de Inteligência deve contar com responsáveis designados e legitimados pela organização.						

9	IND1	Compartilhar conhecimentos é um pré-requisito pessoal essencial do profissional de Inteligência.							
10	IND2	Possuir e usar canais informais ou individuais é um pré-requisito pessoal essencial do profissional de Inteligência.							
11	IND3	Motivação para aprender sobre ambientes relevantes que irá monitorar é um pré-requisito pessoal essencial do profissional de Inteligência.							
12	IND4	Formação técnica especializada é pré-requisito essencial para a contratação de profissionais de Inteligência.							
13	IND5	É preciso que os colaboradores estejam previamente conscientes de que um processo de Inteligência será adotado pela organização.							
14	IND6	É preciso que os colaboradores conheçam o processo de Inteligência antes da sua adoção pela organização.							
15	IND7	É preciso que os colaboradores estejam dispostos a adotar o processo de Inteligência antes da sua adoção pela organização.							
16	IND8	É preciso que os colaboradores reconheçam a relevância do processo de Inteligência antes da sua adoção pela organização.							
17	INF1	A necessidade de explorar fluxos de informações do ambiente externo é fundamental para que se adote um processo de Inteligência.							
18	INF2	A necessidade de explorar proativamente o ambiente (antecipar oportunidades e perigos iminentes) é fundamental para que se adote um processo de Inteligência.							
19	INF3	E-mails, relatórios e dashboards são estruturas suficientes para a disseminação da Inteligência produzida.							
20	INF4	A adoção do processo de Inteligência é influenciada pelo volume, variedade e velocidade de informações disponíveis atualmente (Big Data).							
21	TCF1	Antes de adotar um processo de Inteligência, plataformas e/ou ferramentas específicas devem ser providenciadas.							
22	TCF2	O processo de Inteligência exige a contratação de serviços terceirizados de captura/coleta de informações.							
23	TCF3	Antes de adotar um processo de Inteligência é necessário disponibilizar uma infraestrutura tecnológica de suporte para a função.							
24	TCF4	Antes de adotar um processo de Inteligência é preciso definir o tempo adequado para cada etapa do processo (planejamento/coleta/análise/disseminação/avaliação).							
25	PRC1	O processo de Inteligência estruturado deve ser uma tarefa contínua.							
26	PRC2	O processo de Inteligência estruturado NÃO deve ser conduzido de forma pontual (com pedidos <i>ad hoc</i> , na maior parte das vezes).							
27	PRC3	O processo de Inteligência estruturado deve cumprir um conjunto de etapas bem definidas (planejamento/coleta/análise/disseminação/avaliação).							
28	PRC4	O processo de Inteligência estruturado deve ter rotinas de reconhecimento de problemas e oportunidades (monitoramento).							

Na segunda rodada, as 18 perguntas que não obtiveram concordância satisfatória (80%) foram novamente enviadas aos respondentes (também com uma escala de concordância de 1 a 5), desta vez acompanhadas pelos resultados da primeira rodada (APÊNDICE A) a fim de

verificar junto ao mesmo conjunto de respondentes se as opiniões do grupo, quando reveladas, poderiam levar a um nível maior de concordância com os demais.

As duas rodadas do *Delphi* foram disponibilizadas na plataforma de pesquisa online Kwiksurvey⁵ e o link gerado foi enviado aos convidados por e-mail ou mensagem direta nas redes sociais supracitadas.

⁵ <https://kwiksurveys.com/>

5 RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados deste estudo, sequenciados de acordo com as etapas da operacionalização da pesquisa. Inicialmente, os construtos e fatores de pré-adoção do processo de Inteligência foram identificados e categorizados a partir da análise de conteúdo dos modelos de diagnóstico resultantes da revisão sistemática de literatura e do conjunto de textos do referencial teórico. Em seguida, estes elementos foram validados por *card sorting* e por duas rodadas do *Delphi*, cujas respostas foram submetidas à análise de conteúdo para que se chegasse ao conjunto de questões que fazem parte do roteiro de diagnóstico proposto como resultado desta pesquisa.

5.1 IDENTIFICAÇÃO DOS CONSTRUTOS E FATORES DE PRÉ-ADOÇÃO DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA

A primeira análise de conteúdo conduzida foi determinante para que se pudesse construir um *framework* que contemplasse os construtos e fatores de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência. A partir desta análise inicial, foram identificados, nas pesquisas de diversos autores de Sistemas de Informação e Inteligência, fatores organizacionais, individuais, informacionais e tecnológicos/físicos, organizados no Quadro 13.

Quadro 13 – Construtos e fatores de pré-adoção do processo de Inteligência

Construtos de pré-adoção	Fatores de pré-adoção relacionados aos construtos	Literatura de Sistemas de Informação	Literatura de Inteligência
Organizacional	<i>Estratégia, cultura, planejamento, conhecimento, suporte, engajamento e liderança.</i>	Dimaggio e Powel (1983), Kwon e Zmud (1987), Cooper e Zmud (1990), Orlikowski e Barley (2001), Fichman (2001), Verville et al. (2005), Khu et al. (2006), Rai et al. (2009), Luzipo et al. (2015), Yang et al. (2015), Soliman e Karia (2017)	Hambrick (1981), Gilad e Gilad (1985), Jennings e Lumpkin (1992), Raymond et al. (2001), Choo (2003), Wei e Leew (2004), Freitas e Janissek-Muniz (2006), Marchand e Hykes (2007), Xu e Kaye (2009), Bartes (2013), Lesca et al. (2015), Janissek-Muniz (2016), De Almeida, Hirata (2016)
Individual	<i>Compartilhamento, perfil, conhecimento.</i>	Rogers (1983), Davis (1989), Cooper e Zmud (1990), Azjen (1991), Orlikowski e Barley (2001), Fichman (2001), Venkatesh et al. (2003), Burton, Swanson e Kamiller (2004), Rai et al. (2009), Jalaldeen (2009),	Gilad e Gilad (1985), Choo (2003), lesca (2003), Marchand e Hykes (2007), Lesca e Caron-Fasan (2008), Xu e Kaye (2009), Mayer (2012), Bartes (2013), Lesca et al. (2015), Janissek-Muniz (2016), Borges e Janissek-Muniz (2017)

		Hameed et al. (2012), Luzipo et al. (2015), Soliman e Karia (2017)	
Informacional	<i>Monitoramento do ambiente, antecipação, disseminação e volume.</i>	Kloglan e Coward (1970), Soliman e Karia (2017)	Aguilar (1967), Montgomery e Weinberg (1979), Hambrick (1981), Stubbart (1982), Smircich e Stubbart (1985), El Sawy (1985), Calatone et al. (1997), Herring (1999), Lang e Beal (2000), Raymond et al. (2001), Xu et al. (2003), Choo (2003), Janissek-Muniz (2004), Marchand e Hykes (2007), Brouard (2007), Lesca e Caron-Fasan (2008), Lesca et al. (2012), Fachinelli et al. (2013), Bartes (2013), Lesca et al. (2015), Gilad (2016), Janissek-Muniz (2016)
Tecnológico e Físico	<i>Infraestrutura e tempo.</i>	Kwon e Zmud (1987), Cooper e Zmud (1990), Fichman (2001), Jalaldeen et al. (2009), Rai et al. (2009), Yang et al. (2015)	Gilad e Gilad (1985), Lesca et al. (1995), Baumard (1997), Marchand, Kettinger e Rollins (2001), Belmondo (2008), Bartes (2013), Rios e Janissek-Muniz (2014), Lesca et al. (2015), Janissek-Muniz (2016)

Em relação à realidade **organizacional**, foram identificados fatores de pré-adoção relacionados ao posicionamento estratégico, cultura organizacional, planejamento e conhecimento sobre a tarefa, suporte à equipe, engajamento da alta gerência e envolvimento das lideranças sobre o processo de Inteligência. Fatores de ordem **individual** estão ligados a capacidades pessoais como compartilhamento de informações, engajamento, perfil e habilidades específicos para a realização e condução da atividade de Inteligência. O construto **informacional** compreende fatores como identificação de necessidades de monitoramento e antecipação do ambiente, além da gestão sobre o volume de informações externas e internas da organização. Finalmente, fatores de pré-adoção ligados a questões **tecnológicas e físicas**, envolvem a compreensão preliminar da infraestrutura e tempo necessários para a realização do processo de Inteligência.

5.2 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS E FATORES DE PRÉ-ADOÇÃO DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA

Para a validação conceitual dos construtos identificados na literatura e nos modelos de diagnóstico, foi realizado um *card sorting* online. Ao todo, 8 respondentes (sendo 5 alunos de Mestrado/Doutorado em Sistemas de Informação e 3 profissionais de Inteligência) organizaram os cartões em grupos que, na opinião deles, compunham o mesmo conjunto.

Aos participantes, foram enviadas dois conjuntos de informações: a primeira relação de cartões apresentada foi a lista de construtos de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência, sendo: ORG – organizacionais, IND – individuais, INF – informacionais, TCF – tecnológicos e físicos e PRC – processo estruturado de Inteligência. Os itens desta lista (Quadro X) deveriam ser combinados adequadamente com o segundo conjunto apresentado aos respondentes, composto por um descritivo de tais fatores.

Realizada a validação de face e conteúdo, em que os 5 construtos e os 17 fatores foram inicialmente organizados pelo *card sorting*, pode-se calcular a concordância e classificar os resultados de acordo com o coeficiente Kappa (Nahm et al., 2002), dispostos no Quadro 12.

Quadro 12 – Resultados do *card sorting*

Fatores de Pré-adoção	Concordância pelo <i>card sorting</i>	Coefficiente Kappa
ORG2 (Cultura)	89%	Excelente (maior que 76%)
ORG3 (Planejamento)	78%	
IND3 (Conhecimento)	78%	
INF1 (Antecipação)	78%	
INF4 (Volume)	78%	
TCF1 (Infraestrutura)	89%	
PRC1 (Organização)	78%	
PRC2 (Continuidade)	89%	
ORG1 (Estratégia)	67%	Moderado (entre 75% e 40%)
ORG4 (Suporte e Engajamento)	56%	
ORG 5 (Liderança)	67%	
IND1 (Compartilhamento)	56%	
IND2 (Perfil)	56%	
INF2 (Monitoramento)	67%	
INF3 (Disseminação)	67%	
TCF2 (Tempo)	44%	
PRC3 (Formalização)	67%	
-	-	

Após a avaliação dos resultados, a descrição de alguns fatores de pré-adoção que tiveram o coeficiente Kappa moderado (entre 75% e 40%) foram reformulados e alguns itens foram divididos ou acrescentados para que pudessem ser avaliados com mais especificidade. Os fatores foram, então, organizados em uma lista de afirmações para compor o instrumento da próxima etapa de coleta: o questionário do *Delphi* da primeira rodada (Quadro X).

Vale ressaltar que, as contribuições feitas na primeira rodada com os especialistas, foram importantes para fazer pequenos ajustes no questionário da rodada seguinte (APÊNDICE A).

5.3 RESULTADOS DO *DELPHI*

Esta etapa da pesquisa apresenta as descobertas provenientes das respostas dadas por um grupo de especialistas em Inteligência, capturadas a partir do método *Delphi*. Tais respostas incluem o julgamento coletivo do grupo respondente sobre quais são os fatores de pré-adoção que devem ser avaliados antes da implementação de um processo de Inteligência em organizações. A partir da opinião dos painelistas sobre as afirmações dadas foi possível identificar quais questões devem compor um roteiro de diagnóstico a ser aplicado na etapa de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência.

5.3.1 Perfil dos Respondentes das rodadas do *Delphi*

Ao todo, 41 profissionais participaram da primeira etapa do *Delphi* que ficou disponível de 15 a 24 de março de 2018 (Figura 5) na plataforma Kwiksurvey. Na segunda etapa (de 01 a 10 de abril de 2018), 30 participantes permaneceram contribuindo com suas opiniões. Mesmo com esta diferença entre as rodadas, o número de painelistas permaneceu satisfatório, uma vez que Wright, Silva e Spers (2010) apontam que entre 15 e 30 respondentes representa um bom número, suficiente para gerar informações relevantes.

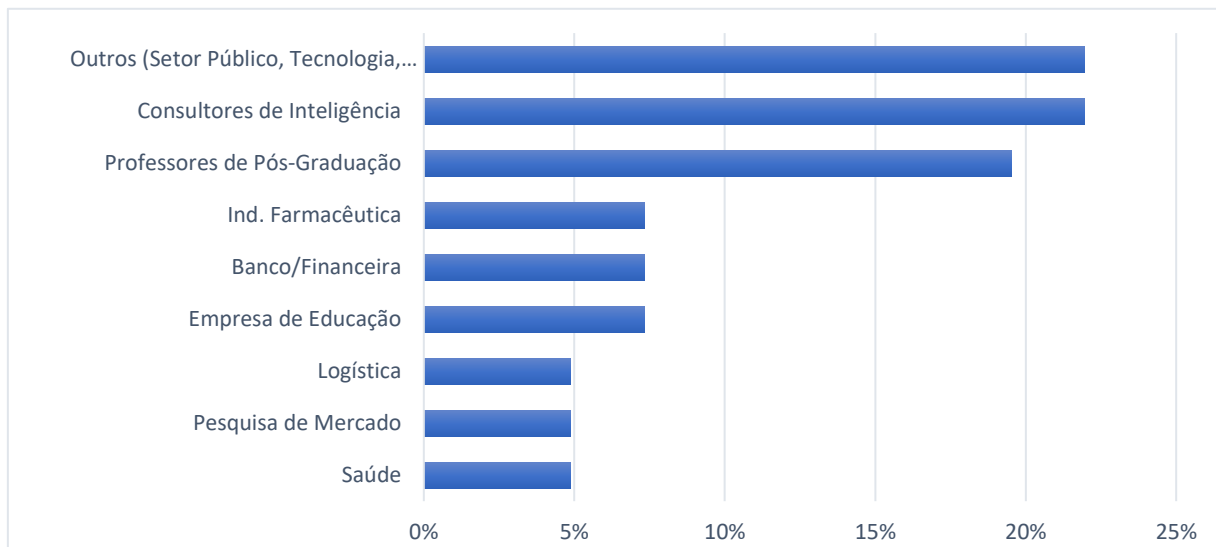
Figura 5 – Respondentes do *Delphi*



Fonte: dados da pesquisa

Tanto os respondentes que receberam convite por e-mail, quanto os provenientes dos grupos em redes sociais, eram de diferentes Estados brasileiros, entre eles, São Paulo, Santa Catarina, Ceará, Rio de Janeiro, Piauí e Rio Grande do Sul. Os segmentos de atuação destes profissionais estão expostos e quantificados na Figura 6.

Figura 6 – Segmentos de atuação dos respondentes do *Delphi*



Fonte: dados da pesquisa

5.3.2 Opiniões dos Respondentes a partir das rodadas do *Delphi*

Na primeira rodada do *Delphi*, os participantes receberam 28 afirmações, seguidas de uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos para que julgassem objetivamente o quanto concordavam com elas, sendo 1) discordo totalmente, 2) discordo em parte, 3) indiferente, 4) concordo em parte e 5) concordo totalmente.

Na segunda rodada do *Delphi*, apenas as afirmações que não atingiram 80% de concordância na primeira rodada (HSU; SANDFORD, 2007) foram reencaminhadas para nova avaliação, desta vez acompanhadas dos principais argumentos e experiências compartilhadas pelo grupo na primeira rodada (APÊNDICE A).

As respostas assinaladas como “3) indiferente” foram excluídas, pois o objetivo do *Delphi* é chegar o mais próximo possível a um consenso de opiniões, sendo que as respostas do tipo “indiferente” não contribuem para formar este critério. Também foi solicitado, de forma complementar, que a resposta quantitativa viesse acompanhada de um relato qualitativo, com experiências ou situações práticas que os participantes já tivessem vivenciado.

A seguir, são apresentados os resultados de cada afirmação de ambas as rodadas e a avaliação pessoal dos respondentes. Os principais argumentos expostos pelo grupo foram divididos de acordo com o construto de pré-adoção dos quais faziam parte. Como resultado, chegou-se a um conjunto de questões que, de acordo com a opinião de especialistas, devem fazer parte de um roteiro avaliativo da etapa de pré-adoção do processo de Inteligência que está sendo proposto por esta pesquisa.

5.3.2.1 Fatores Organizacionais

Os respondentes acreditam que quando a área ou função de Inteligência são consideradas parte do posicionamento estratégico da organização, o trabalho de Inteligência é potencializado, sendo este um fator importante a ser avaliado antes de sua implementação. Por outro lado, reconhecem que, na prática, muitas vezes são os primeiros resultados que a área produz que justificam e fortalecem o seu caráter estratégico, especialmente para os níveis hierárquicos mais altos, reconhecidos como os grandes beneficiários da atividade.

“O principal propósito da atividade de inteligência é apoiar a estratégia da organização e o processo decisório, principalmente o estratégico.” (Consultor de Inteligência)

Em relação à estrutura organizacional, o modelo descentralizado parece fazer mais sentido para os participantes, pois compreendem que, mais importante que ter uma área específica definida, é estipular previamente quem serão as pessoas envolvidas no processo e quais suas funções e responsabilidades sobre a atividade. Isto poderia justificar a falta de concordância entre os respondentes em relação à definição de recursos financeiros, ponto que receberia atenção somente após esta definição prévia.

Apesar de reconhecerem como importante haver orçamento específico para assinatura de fontes de informação, *softwares* e contratação de especialistas, alguns respondentes destacaram o fato de que o processo pode ser iniciado apenas com dados disponíveis, sem custo, não sendo este um fator determinante para que o processo se instale, mas um fator relevante no decorrer da atividade e nas demandas que forem surgindo ao longo do tempo. Como fator mais relevante na fase de pré-adoção, os respondentes acreditam que os objetivos do processo devem ser definidos previamente para que se tenha foco sobre os resultados esperados da área.

“Já tive experiência em uma empresa que criou uma área de Inteligência, mas não deu a ela um propósito estratégico, mas meramente burocrático. Deu errado e a área ficou desacreditada e foi dissolvida. Em uma segunda empresa em que trabalhei, se

depositava muita fé na área, mas poucos recursos. Nos dois casos, eram duas grandes empresas familiares que podiam ter tido ganhos enormes, porém não acreditaram suficientemente no papel estratégico da área.” (Analista de Inteligência na área de Logística)

A cultura organizacional orientada para a informação, segundo os painelistas, é um fator que facilita a condução do processo, mas não um fator determinante que inviabilize a adoção do processo de Inteligência. Entretanto, reconhecem que quando a informação tem valor estratégico para a organização, o processo de Inteligência tem maiores chances de ser adotado. Segundo os respondentes, as pessoas envolvidas no processo de Inteligência devem ter como uma de suas atribuições o fomento, desenvolvimento e fortalecimento desta cultura, reconhecida como facilitadora para o seu andamento. Neste sentido, é desejável haver um comitê, time ou grupo de trabalho de pessoas encarregadas, alinhadas e motivadas para levá-lo adiante na organização, mas não necessariamente para iniciá-lo. A experiência prática dos respondentes aponta que o comprometimento inicial da alta gerência e das lideranças é sim um ponto fundamental para iniciar o processo de Inteligência nas organizações e sensibilizar a todos sobre sua relevância.

“Com o processo de Inteligência, os gestores adotarão práticas de tomada de decisão baseadas em fatos e dados, mais do que baseado em experiência/feeling. Para isso, devemos prepará-los para esse tipo de competência. Portanto, trabalhar os elementos de cultura que ajudem os gestores a trabalharem/decidirem com base em informações é fundamental para que os produtos de Inteligência não sejam subutilizados.” (Professor Universitário e Consultor de Inteligência)

“Se a informação não for importante para a organização, não adianta gastar tempo e dinheiro com Inteligência.” (Consultor de Inteligência)

“Os resultados de um trabalho de inteligência muitas vezes são percebidos no longo prazo. Isso faz com que seja deixado de lado para atender demandas mais pontuais no dia a dia das empresas. Logo, se não há responsáveis designados e comprometidos há grande risco da organização deixar de lado esse processo.” (Diretor de empresa de Pesquisa de Mercado)

O Quadro 15 apresenta os resultados do *Delphi* em relação aos fatores organizacionais de pré-adoção abordados.

Quadro 15 – Grau de concordância sobre os fatores organizacionais de pré-adoção

Afirmção	1ª rodada	2ª rodada	Concordância
ORG1 - Antes de adotar um processo de Inteligência a organização deve considerá-la como parte importante de seu posicionamento estratégico.	88%	-	SIM

ORG2 - Antes de adotar um processo de Inteligência, a organização deve possuir uma cultura organizacional orientada para a informação.	73%	72%	NÃO
ORG 3 - A adoção de um processo de Inteligência requer a definição prévia de objetivos relacionados ao processo.	85%	-	SIM
ORG 4 - A adoção de um processo de Inteligência requer a definição da estrutura organizacional que será envolvida no processo.	75%	91%	SIM
ORG 5 - A adoção de um processo de Inteligência requer a definição prévia dos recursos financeiros que serão dispendidos para sua execução.	69%	59%	NÃO
ORG 6 - Antes de adotar um processo de Inteligência, a organização deve estabelecer um comitê, time ou grupo de trabalho de pessoas encarregadas, alinhadas e motivadas a levar adiante o processo na organização.	61%	78%	NÃO
ORG 7 - O apoio da alta gerência é determinante para a adoção de um processo de inteligência.	97%	-	SIM
ORG 8 - O processo de Inteligência estruturado deve ter responsáveis designados e legitimados pela organização.	90%	-	SIM

Fonte: dados da pesquisa

A partir da análise das opiniões em relação às afirmações e considerando os principais argumentos dos respondentes, propõe-se, portanto, que as seguintes perguntas sobre **fatores organizacionais** façam parte de um roteiro de diagnóstico a ser aplicado na etapa de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência:

- a) *A organização considera adotar um processo de Inteligência como parte de seu planejamento estratégico?*
- b) *A alta gerência da organização apoia a adoção do processo de Inteligência?*
- c) *As principais lideranças da organização apoiam a adoção do processo de Inteligência?*
- d) *Os principais decisores desejam tomar decisões baseadas na Inteligência produzida?*
- e) *A organização tem consciência dos objetivos que deseja alcançar ao adotar um processo de inteligência?*
- f) *O formato da condução da atividade de inteligência já foi definido? Será realizada de forma centralizada (haverá uma área de Inteligência) ou descentralizada (haverá pessoas encarregadas por atividades de Inteligência em outras áreas da empresa)?*
- g) *Existe uma pessoa designada como líder, responsável por conduzir a implementação do processo de Inteligência?*
- h) *As pessoas (equipe) envolvidas no processo de Inteligência na organização já estão definidas?*
- i) *Já estão definidas a função e a responsabilidade de cada uma destas pessoas?*

5.3.2.2 Fatores Individuais

Os respondentes reconhecem algumas características fundamentais relacionadas ao perfil da pessoa que está envolvida nas atividades de Inteligência e que podem influenciar em seu sucesso. Neste sentido, algumas *habilidades* como motivação e curiosidade para aprender, espírito de compartilhamento e capacidade analítica aparecem com evidência nos argumentos dos participantes, muito mais do que *habilitação* específica ou a necessidade de formação técnica para a atividade.

“Inteligência é um conjunto que forma todas as características intelectuais de um indivíduo, ou seja, a faculdade de conhecer, compreender, raciocinar, pensar e interpretar. Faz referência à capacidade de escolha de um indivíduo entre as várias possibilidades ou opções que lhe são apresentadas. Se a indivíduo não compartilha, para que investir energia nisso tudo?” (Gerente de Inteligência de empresa de Serviços Financeiros)

“Acredito que aqui cabe ressaltar a curiosidade como uma característica importante nessa motivação. Gostar de descobrir, investigar, pesquisar, criar, construir, compartilhar, torna o trabalho prazeroso. É motivador!” (Especialista em Inteligência e Professor Universitário)

Vale apontar que alguns respondentes reconhecem que a especialização em Inteligência deveria ser um pré-requisito do profissional que atuará na área ou função, pois a ausência deste conhecimento específico pode acarretar lacunas no processo. Porém, admitem que a escassez de cursos de formação no Brasil é um dos motivos de a atividade ser aprendida com a prática de mercado.

Em relação aos canais para a obtenção da informação, as fontes informais, compostas por relações pessoais, aparecem como importantes e complementares às fontes formais de Inteligência, capazes de gerar *insights* para ideias futuras. Os respondentes avaliam como importante que o profissional de Inteligência tenha habilidade para transitar em conversas informais, formar redes de relacionamento e trocar experiências buscando extrair informações pertinentes quando necessário.

“Canais informais são muito importantes, pois deles nascem grande parte das informações antecipativas.” (Professor de Pós-Graduação em Inteligência)

“Esses canais paralelos e os conhecimentos pessoais são importantes, inclusive para interpretar os dados pesquisados e discerni-los para a geração de insights relevantes.” (Coordenador de Inteligência de empresa de Seguros)

A familiarização com o processo de Inteligência pelo conjunto de indivíduos da organização na etapa que antecede sua adoção está mais relacionada à sua relevância: os respondentes entendem que as pessoas da organização devem compreender previamente como colaborar para o processo de Inteligência para que seja possível construir uma relação de confiança e sinergia na troca de informações.

Outro ponto levantado, é que esta percepção de relevância também pode ser construída ao longo do tempo, quando o processo já está instalado e, conforme as entregas vão sendo feitas, a contribuição da área vai se concretizando. Segundo os especialistas, consciência, conhecimento e disposição para adotar o processo entre os colaboradores são importantes, mas não determinantes na etapa que antecede a adoção do processo estruturado de Inteligência.

O Quadro 16 apresenta os resultados do *Delphi* em relação aos fatores individuais de pré-adoção abordados.

Quadro 16 – Grau de concordância sobre os fatores individuais de pré-adoção

Afirmção	1ª rodada	2ª rodada	Concordância
IND 1 – Compartilhar conhecimentos é um pré-requisito pessoal essencial do profissional de Inteligência.	90%	-	SIM
IND 2 - Possuir e usar canais informais ou individuais é um pré-requisito pessoal essencial do profissional de Inteligência.	76%	86%	SIM
IND 3 - Motivação para aprender sobre ambientes relevantes que irá monitorar é um pré-requisito pessoal essencial do profissional de Inteligência.	96%	-	SIM
IND 4 - Formação técnica especializada é pré-requisito essencial para a contratação de profissionais de Inteligência.	56%	57%	NÃO
IND 5 - É preciso que os colaboradores estejam previamente conscientes de que um processo de Inteligência será adotado pela organização.	68%	71%	NÃO
IND 6 - É preciso que os colaboradores conheçam o processo de Inteligência antes da sua adoção pela organização.	52%	62%	NÃO
IND 7 - É preciso que os colaboradores estejam dispostos a adotar o processo de Inteligência antes da sua adoção pela organização.	58%	77%	NÃO
IND 8 - É preciso que os colaboradores reconheçam a relevância do processo de Inteligência antes da sua adoção pela organização.	61%	83%	SIM

Fonte: dados da pesquisa

A partir da análise das opiniões em relação às afirmações e considerando os principais argumentos dos respondentes, propõe-se que as seguintes perguntas sobre **fatores individuais**

façam parte de um roteiro de diagnóstico a ser aplicado na etapa de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência:

- a) A pessoa que vai assumir a função ou atividade de Inteligência possui habilidades como motivação e curiosidade para aprender, espírito de compartilhamento e capacidade analítica?*
- b) A pessoa que vai assumir a função ou atividade de Inteligência possui habilidades relacionais, para transitar em conversas informais a fim de formar redes de relacionamento e trocar experiências?*
- c) As pessoas da organização compreendem a relevância do processo de Inteligência?*
- d) As pessoas da organização compreendem que sua contribuição individual na obtenção, compartilhamento e análise de informações é importante?*

5.3.2.3 Fatores Informativos

Os respondentes reconhecem o ambiente externo como principal fonte de informação da atividade de Inteligência, mas observam que os dados internos da organização também devem ser considerados. A necessidade de monitorar informações do ambiente externo e informações do tipo antecipativas são, segundo os especialistas, fundamentais para a adoção do processo de Inteligência.

“Deve-se investir em Inteligência para não ser surpreendido.” (Consultor de Inteligência)

Em relação aos formatos de disseminação, os participantes concordam que e-mails, relatórios e *dashboards* são suficientes, mas que esta definição de apresentação depende dos objetivos da entrega, tamanho da organização, profundidade dos conteúdos e perfil de quem recebe. Muitos citaram reuniões presenciais, especialmente para fins de alinhamento, e portais de Inteligência, pela facilidade de acesso e centralização da informação, como canais igualmente eficientes de disseminação da Inteligência. Os painelistas não percebem o elemento “formato de disseminação” como um preditor do processo estruturado de Inteligência, mas reconhecem a importância de haver um planejamento prévio sobre esta tarefa.

“A definição do formato depende dos objetivos que foram definidos previamente, do conteúdo alinhado a esses objetivos, de como esses produtos são utilizados e do nível

de eficiência e resultados que estão sendo gerados e que correspondem às expectativas combinadas.” (Analista de Inteligência de empresa de Saúde)

Ainda sobre o fator disseminação, um respondente levantou a questão da gestão da informação como um fator prévio a ser considerado. Apesar de não ter sido incluída entre os itens do *Delphi*, o questionário de Marchand, Kettinger e Rollins (2001) contém duas questões que podem ser encaixadas neste contexto: “*As bases de dados são atualizadas para assegurar que as pessoas tenham sempre a melhor informação disponível?*” e “*A informação é reutilizada para evitar que seja coletada novamente?*”. A documentação do processo de Inteligência é um fator que deve ser considerado, principalmente em relação à memória do processo que pode sofrer consequências negativas quando acontecem substituições de profissionais.

Ao entrar na discussão sobre a influência do *Big Data* (volume, variedade e velocidade de dados) em relação à adoção do processo de Inteligência, não houve concordância entre os participantes. A maioria entende que o “*information overload*” é uma realidade, mas aponta que a mineração do *Big Data*, o *analytics*, é uma ferramenta que facilita a confecção dos produtos e que isso não gera Inteligência por si só. A visão humana e, especificamente, a visão estratégica sobre as necessidades de informações da organização aparece entre os comentários como um dos elementos mais importantes do processo.

“Não é preciso *Big Data* para realização do trabalho de Inteligência. Entre as melhores práticas mundiais estão projetos que utilizam apenas o Microsoft Office, por exemplo. Portanto, imaginar que ‘muitas informações’ irão deixar o trabalho de inteligência melhor, é um grande erro.” (Consultor de Inteligência e Professor de Pós-Graduação em Inteligência)

“Muitas companhias enxergam apenas a dimensão do *data mining* e do *analytics* como importantes, desconsiderando a visão estratégica que a área deveria prover.” (Gerente de Inteligência de empresa de Educação)

O Quadro 17 apresenta os resultados do *Delphi* em relação aos fatores informacionais de pré-adoção abordados.

Quadro 17 – Grau de concordância sobre os fatores informacionais de pré-adoção

Afirmção	1ª rodada	2ª rodada	Concordância
INF 1 - A necessidade de explorar fluxos de informações do ambiente externo é fundamental para que se adote um processo de Inteligência.	93%	-	SIM

INF 2 - A necessidade de explorar proativamente o ambiente (antecipar oportunidades e perigos iminentes) é fundamental para que se adote um processo de Inteligência.	88%	-	SIM
INF 3 - E-mails, relatórios e dashboards são estruturas suficientes para a disseminação da Inteligência produzida.	34%	43%	NÃO
INF 4 - A adoção do processo de Inteligência é influenciada pelo volume, variedade e velocidade de informações disponíveis atualmente (Big Data).	64%	48%	NÃO

Fonte: dados da pesquisa

A partir da análise das opiniões em relação às afirmações e considerando os principais argumentos dos respondentes, propõe-se que as seguintes perguntas sobre **fatores informacionais** façam parte de um roteiro de diagnóstico a ser aplicado na etapa de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência:

- a) *A organização reconhece que existe a necessidade de explorar fluxos de informação do ambiente externo da organização?*
- b) *A organização deseja monitorar o ambiente externo com a finalidade de identificar ameaças e de forma antecipativa?*
- c) *Existe um mapeamento das informações ou dos alvos (atores e temas) que precisam ser monitorados?*
- d) *Existe um planejamento de como será organizada a disseminação da informação, relacionando formatos, conteúdos, canais e receptores?*
- e) *Existe um planejamento de como será feita a gestão da informação relacionada ao processo de Inteligência?*

5.3.2.4 Fatores Tecnológicos/Físicos

Os fatores relacionados à tecnologia foram os itens que tiveram o menor grau de concordância entre os especialistas. Existe, entre os respondentes, a ideia de que é possível fazer Inteligência com uma infraestrutura tecnológica básica, que contemple um bom computador, acesso à Internet e a instalação de um pacote *Office*, por exemplo. Um respondente sugeriu o uso de plataformas ágeis e colaborativas como complementares ao processo.

Os especialistas também entendem que, dependendo do escopo de monitoramento e dos recursos humanos envolvidos na tarefa, pode ser necessária a contratação de serviços terceirizados, principalmente para agilizar a etapa de captura e estruturação dos dados, a fim de reduzir o envolvimento em etapas operacionais e priorizar a etapa de análise, que exige maior

atuação humana. Percebe-se que tais considerações estão mais relacionadas à condução do processo de Inteligência do que elementos que deveriam ser avaliados na fase de pré-adoção.

“Inteligência se faz com gente não com tecnologia. A tecnologia pode ajudar, mas não garante uma boa produção de Inteligência.” (Coordenador de Inteligência de Indústria Farmacêutica)

A definição prévia do tempo necessário para cada etapa do processo de Inteligência é importante, mas não determinante para sua adoção, pois existem muitos outros fatores que influenciam esta variável, como disponibilidade, escopo e recursos. Os respondentes admitem que antes de defini-lo, pode ser interessante rodar um ciclo para ter uma percepção mais realista dos tempos efetivamente necessários. Por outro lado, um dos respondentes ressalta que a gestão do tempo é fundamental para que não se perca o princípio da oportunidade enquanto o processo de Inteligência está sendo executado.

“Acredito que não precisa ser tão medidor em todas essas etapas (planejamento, coleta, análise, disseminação, avaliação) ANTES. Por exemplo, a etapa de análise vai depender das técnicas/ferramentas que você utilizar e elas podem não ser a mesma para todos os assuntos e temas que estão sendo trabalhado. Antes do processo é importante estabelecer o escopo de monitoramento e os recursos, testar um piloto para ter uma noção do esforço no todo. Além disso, o conhecimento que o profissional tem do negócio também pode influenciar no tempo, bem como a rotina dos decisores.” (Consultor de Inteligência)

O Quadro 18 apresenta os resultados do *Delphi* em relação aos fatores tecnológicos e físicos abordados.

Quadro 18 – Grau de concordância sobre os fatores tecnológicos e físicos de pré-adoção

Afirmção	1ª rodada	2ª rodada	Concordância
TCF 1 - Antes de adotar um processo de Inteligência, plataformas e/ou ferramentas específicas devem ser providenciadas.	36%	34%	NÃO
TCF 2 - O processo de Inteligência exige a contratação de serviços terceirizados de captura/coleta de informações.	34%	24%	NÃO
TCF 3 - Antes de adotar um processo de Inteligência é necessário disponibilizar uma infraestrutura tecnológica de suporte para a função.	36%	29%	NÃO
TCF 4 - Antes de adotar um processo de Inteligência é preciso definir o tempo adequado para cada etapa do processo (planejamento/coleta/análise/disseminação/avaliação).	51%	43%	NÃO

Fonte: dados da pesquisa

A partir da análise das opiniões em relação às afirmações e considerando os principais argumentos dos respondentes, questões sobre os **fatores tecnológicos e físicos** devem ser

consideradas quando o processo de Inteligência já está instalado e não na etapa de pré-adoção. **Portanto, não serão consideradas questões desta ordem no roteiro de diagnóstico proposto neste trabalho.**

5.3.2.5 Fatores relacionados ao Processo Estruturado de Inteligência

A compreensão dos respondentes sobre a estruturação do processo de Inteligência está evidente. Com percentuais bastante elevados já na primeira rodada, há concordância de que o processo deve ser contínuo, formalizado e organizado. Entretanto, de forma geral, os participantes reconhecem que muitas organizações praticam Inteligência de forma descontínua ou desorganizada (fazem apenas parte do processo) e entendem que é preciso disseminar conceitos para potencializar a continuidade e sustentabilidade do processo dentro das organizações.

“Concorrência, mercado e consumidor são objetos de estudo conectados ao comportamento humano que muda ao longo do tempo. Logo, para uma empresa manter-se competitiva, precisa estruturar um processo contínuo de inteligência.” (Gerente de Inteligência de empresa de Entretenimento)

“A não continuidade do processo implica em gaps que podem justificar o fracasso do processo. Muitas empresas acreditam que o processo não fornece resultados desejados justamente pela realização fracionada do mesmo.” (Professor de Pós-Graduação em Inteligência)

Segundo os painelistas, a rotina de acompanhamento, monitoramento e revisão deve ser sistemática, pois, desta forma, permite a identificação de problemas e oportunidades mantendo o foco antecipativo e o reconhecimento de sinais. Segundo um dos respondentes, a falta de rotina pode implicar perdas informacionais significativas.

“Identificar problemas (ameaças) e oportunidades decorrem de uma rotina atenta, que soma conhecimentos, gera assimilação, conhecimentos acionáveis e que produzem novos conhecimentos úteis à criação de oportunidades. Nesse sentido é interessante se perguntar: Essa minha rotina produtiva de monitoramento está me levando e levando a organização para a qual eu trabalho para onde? Para identificação/resolução de problemas ou criação de oportunidades? Geralmente, a rotina de Inteligência direciona para um desses caminhos ou os dois. Caso contrário, seria uma rotina muito passiva, que difere da essência da Inteligência.” (Analista de Inteligência de empresa de Saúde)

Os pedidos *ad hoc* são uma realidade em relação ao processo de Inteligência. A frequência deste tipo de encomenda “não planejada” é resultado de interferências de fatores internos e externos à organização e que enfraquecem a continuidade do processo de Inteligência

dependendo de sua intensidade. Os participantes reconhecem que algumas situações exigem, de fato, olhares pontuais e aprofundamentos específicos, de caráter muito mais tático que estratégico. Porém, esta não deve ser a principal atividade da área, pois geram desorganização e ineficiência ao processo, reduzindo o caráter estratégico e a capacidade analítica da área.

“Pedidos *ad hoc* devem ser pouco frequentes e não ser o fio condutor de uma ESTRUTURA de trabalho. Creio que uma alta frequência de pedidos *ad hoc* podem refletir a falta de maturidade no modelo de Inteligência adotado, especialmente sobre a condução do Levantamento das Necessidades de Informação. É importante a revisão da Matriz das Necessidades de Informação a partir dos feedbacks dos usuários, isso pode ser feito a cada rodada do processo, a cada entrega de produto, em datas pré-estabelecidas... esse é um trabalho orgânico! Aceitar passivamente os vários pedidos *ad hoc* pode reduzir CUSTO DE OPORTUNIDADE (muitos *ad hoc* podem ser de pouco impacto para a organização, o profissional perde tempo e esforço sobre eles), pode aumentar o RISCO de perder boas oportunidades de mercado pela falta da decisão antecipativa e pode levar à criação de uma ESTRUTURA de COLETA E ANÁLISE sem integração a um modelo coeso de Inteligência.” (Coordenador de Inteligência na área de Telecomunicações)

O Quadro 19 apresenta os resultados do *Delphi* em relação aos fatores de pré-adoção relacionados ao processo estruturado de Inteligência abordados.

Quadro 19 – Grau de concordância sobre os fatores de pré-adoção relacionados ao processo estruturado de Inteligência

Afirmção	1ª rodada	2ª rodada	Concordância
PRC 1 - O processo de Inteligência estruturado deve ser uma tarefa contínua.	97%	-	SIM
PRC 2 - O processo de Inteligência estruturado NÃO deve ser conduzido de forma pontual (com pedidos <i>ad hoc</i> , na maior parte das vezes).	56%	81%	SIM
PRC 3 - O processo de Inteligência estruturado deve cumprir um conjunto de etapas bem definidas (planejamento/coleta/análise/disseminação/avaliação).	93%	-	SIM
PRC 4 - O processo de Inteligência estruturado deve ter rotinas de reconhecimento de problemas e oportunidades (monitoramento).	85%	-	SIM

Fonte: dados da pesquisa

A partir da análise das opiniões em relação às afirmações e considerando os principais argumentos dos respondentes, propõe-se que as seguintes perguntas sobre **fatores relacionados ao processo estruturado de Inteligência** façam parte de um roteiro de diagnóstico a ser aplicado na etapa de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência:

- a) *A organização e as pessoas envolvidas da área compreendem a importância do processo de Inteligência?*

- b) *A organização e as pessoas envolvidas da área compreendem a importância da continuidade do processo de Inteligência?*
- c) *A organização e as pessoas envolvidas da área compreendem que a alta frequência de consultas adhoc pode reduzir o objetivo estratégico do processo de Inteligência?*
- d) *A organização e as pessoas envolvidas da área compreendem a importância de se cumprir todas as etapas do processo de inteligência (planejamento, coleta, análise, disseminação, avaliação)?*
- e) *A organização e as pessoas envolvidas da área compreendem que o processo de Inteligência deve contemplar rotinas de monitoramento para que haja o reconhecimento sistemático de problemas e oportunidades?*

Em síntese, como resultado consolidado da análise conduzida, as questões que avaliam os fatores de pré-adoção do processo de Inteligência nas organizações estão dispostas de forma sequencial em um roteiro de diagnóstico, conforme disposto no Quadro 20.

Quadro 20 – Roteiro de diagnóstico de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência nas organizações

Fatores de Pré-adoção	Questões
<i>Organizacionais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • A organização considera adotar um processo de Inteligência como parte de seu planejamento estratégico? • A alta gerência da organização apoia a adoção do processo de Inteligência? • As principais lideranças da organização apoiam a adoção do processo de Inteligência? • Os principais decisores desejam tomar decisões baseadas na Inteligência produzida? • A organização tem consciência dos objetivos que deseja alcançar ao adotar um processo de inteligência? • O formato da condução da atividade de inteligência já foi definido? Será realizada de forma centralizada (haverá uma área de Inteligência) ou descentralizada (haverá pessoas encarregadas por atividades de Inteligência em outras áreas da empresa)? • Existe uma pessoa designada como líder, responsável por conduzir a implementação do processo de Inteligência? • As pessoas (equipe) envolvidas no processo de Inteligência na organização já estão definidas? • Já estão definidas a função e a responsabilidade de cada uma destas pessoas?
<i>Individuais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • A pessoa que vai assumir a função ou atividade de Inteligência possui habilidades como motivação e curiosidade para aprender, espírito de compartilhamento e capacidade analítica?

	<ul style="list-style-type: none"> • A pessoa que vai assumir a função ou atividade de Inteligência possui habilidades relacionais, para transitar em conversas informais a fim de formar redes de relacionamento e trocar experiências? • As pessoas da organização compreendem a relevância do processo de Inteligência? • As pessoas da organização compreendem que sua contribuição individual na obtenção, compartilhamento e análise de informações é importante?
<i>Informacionais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • A organização reconhece que existe a necessidade de explorar fluxos de informação do ambiente externo da organização? • A organização deseja monitorar o ambiente externo com a finalidade de identificar ameaças e de forma antecipativa? • Existe um mapeamento das informações ou dos alvos (atores e temas) que precisam ser monitorados? • Existe um planejamento de como será organizada a disseminação da informação, relacionando formatos, conteúdos, canais e receptores? • Existe um planejamento de como será feita a gestão da informação relacionada ao processo de Inteligência?
<i>Estruturação do Processo de Inteligência</i>	<ul style="list-style-type: none"> • A organização e as pessoas envolvidas da área compreendem a importância do processo de Inteligência? • A organização e as pessoas envolvidas da área compreendem a importância da continuidade do processo de Inteligência? • A organização e as pessoas envolvidas da área compreendem que a alta frequência de consultas <i>ad hoc</i> pode reduzir o objetivo estratégico do processo de Inteligência? • A organização e as pessoas envolvidas da área compreendem a importância de se cumprir todas as etapas do processo de inteligência (planejamento, coleta, análise, disseminação, avaliação)? • A organização e as pessoas envolvidas da área compreendem que o processo de Inteligência deve contemplar rotinas de monitoramento para que haja o reconhecimento sistemático de problemas e oportunidades?

Fonte: dados da pesquisa

O roteiro de perguntas, composto por questões associadas aos construtos de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência, foi assim organizado para responder ao objetivo desta pesquisa. A partir de sua aplicação em organizações espera-se explorar condições organizacionais e humanas que as permitam reconhecer suas potencialidades e fraquezas para a realização do processo de Inteligência, visando prioritariamente estruturá-lo ou implementá-lo.

A aplicação do roteiro, quando feita de forma qualitativa, a partir de perguntas abertas, para uma pequena amostra de colaboradores e decisores de uma mesma empresa, permite um maior aprofundamento sobre os desafios que precisam ser transpostos e aprimorados para que se chegue ao objetivo de tornar o processo de Inteligência estruturado.

Quando aplicado de forma quantitativa, para uma amostra maior de pessoas de uma mesma organização, o resultado da aplicação deste roteiro permite gerar indicadores para que se chegue à estruturação do processo de Inteligência. A evolução de tais parâmetros pode ser periodicamente avaliada a partir da aplicação de uma *survey* construída a partir do roteiro proposto.

De ambas as formas, o objetivo da aplicação do roteiro será alcançado, uma vez que mapeará, com maior ou menor grau de profundidade, os fatores que merecem atenção, discussão e definição de ações para implementação ou melhor estruturação do processo de Inteligência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou identificar os construtos de pré-adoção do processo de Inteligência a partir da análise da literatura dos Sistemas de Informações e da perspectiva da Inteligência Estratégica. Os modelos de diagnóstico do processo de Inteligência, considerados ao longo do trabalho, serviram como base para, juntamente com a análise do referencial teórico, identificar os fatores que compõem tais construtos. De posse desses construtos e fatores de pré-adoção, partiu-se para a busca da opinião de especialistas e praticantes de mercado, de quais deles deveriam ser considerados em uma etapa de diagnóstico, estágio prévio à adoção do processo estruturado de Inteligência nas organizações. Desta forma, todos os objetivos do trabalho foram executados e cumpridos.

Ao todo, 30 praticantes de mercado tiveram oportunidade de opinar sobre os fatores de pré-adoção identificados nas duas rodadas de *Delphi* conduzidas. Os fatores organizacionais tiveram o maior índice de concordância entre os respondentes. Assim como Luzipo, Van Biljon e Herselman (2015) referenciam o apoio da alta gerência como um forte preditor à adoção de um processo, especificamente para o processo estruturado de Inteligência este fator também aparece em destaque entre as respostas analisadas. Uma vez que os principais decisores de uma organização compreendem o valor estratégico que a área ou a atividade pode gerar, eles dão o suporte necessário para sua instalação e continuidade. Portanto, deve haver, *a priori*, o desejo da organização e da alta gerência em tomar decisões embasadas por informações, coletadas e interpretadas a partir de um processo estruturado de Inteligência.

Da mesma forma, a escolha prévia do líder para o processo de Inteligência, também conhecido como Animador (LESCA, 2003; JANISSEK-MUNIZ, 2016), é reconhecidamente uma peça-chave na etapa que precede a adoção. A ele cabe sensibilizar os colaboradores sobre a relevância do processo, promover a cultura organizacional voltada para o compartilhamento de informações, definir os responsáveis pelas rotinas, identificar as necessidades informacionais e planejar as atividades de Inteligência da organização.

Além dos pré-requisitos apontados para o líder, os fatores que envolvem questões voltadas ao indivíduo ficaram mais evidentes quando relacionadas a habilidades específicas das pessoas que conduzem o processo de Inteligência. Neste sentido, a principal contribuição que os resultados desta pesquisa oportunizaram, foi uma relação de características que deveriam ser reconhecidas previamente nos recursos humanos envolvidos na atividade. Estilo cognitivo, curiosidade e capacidade de compartilhar informações emergiram como os principais fatores individuais a serem considerados na pré-adoção do processo de Inteligência.

Percebe-se também, que os fatores informacionais levantados pela pesquisa estão relacionados a fatores organizacionais e individuais. Ao citar os modos reativos e proativos de explorar o ambiente (LESCA e CARON-FASAN, 2008) os praticantes de mercado reconhecem que a necessidade de gerenciar o fluxo de informações do ambiente externo exerce uma forte influência sobre a decisão dos líderes da organização de instaurar um processo de Inteligência. Esta consciência individual e o entendimento por parte da organização de que é possível identificar oportunidades e ameaças que surgem neste ambiente quando há um processo de Inteligência instalado, deve ser diagnosticado entre os principais decisores e futuros consumidores da Inteligência que será produzida.

A necessidade de infraestrutura tecnológica não aparece nos resultados como fator determinante antes da adoção do processo de Inteligência. Assim como apontado por Bartes (2013), uma vez que o processo já esteja implementado, plataformas e *softwares* podem ir ganhando relevância à medida que as necessidades de gestão da informação vão surgindo. É o caso do *Big Data*, que não aparece como fator determinante prévio, mas como mais uma “fonte de informação” que precisa ser minerada pela tecnologia para ajudar a construir as entregas correntes da área e ampliar a capacidade de gerenciar apropriadamente o volume de informações que fazem parte do dia-a-dia da atividade (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2001).

Apesar da forte compreensão entre os respondentes sobre os elementos que compõem um processo de Inteligência organizado e contínuo, percebeu-se que os pedidos não-planejados de monitoramento de informações (*adhocs*) ainda permeiam a realidade das empresas e podem prejudicar o desempenho estratégico da área, como sugerido por Xu e Kaye (2009). Por este motivo, foram incluídas questões para avaliar se as organizações e indivíduos compreendem o que é importante considerar para que o processo de Inteligência ocorra seguindo rotinas e um planejamento pré-determinado. Reconhece-se que o processo de Inteligência é dinâmico e que pedidos pontuais podem ocorrer, mas deseja-se promover, através dos resultados deste diagnóstico, uma maior consciência interna sobre a relevância estratégica da atividade quando conduzida de forma estruturada e contínua.

De modo geral, todas as questões resultantes da pesquisa, aqui chamada de “roteiro de diagnóstico”, têm o intuito de mapear previamente pontos organizacionais e individuais a fim de ampliar as chances de sucesso e perenidade da atividade de Inteligência. Uma vez que ainda são reconhecidas práticas descontínuas, não-formalizadas e não-estruturadas nas organizações (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2017), a avaliação dos pontos sugeridos pode ajudar a planejar a adoção do processo de Inteligência, ampliar a consciência das pessoas envolvidas ou

melhorar a condução de processos que já estejam em andamento. Cabe ressaltar que ao longo da pesquisa, alguns profissionais convidados para participar do *Delphi*, demonstraram informalmente interesse em conhecer os resultados, pois reconhecem que muitas vezes o processo de Inteligência é implementado sem um planejamento prévio e que a avaliação destes fatores poderia ajudá-los a conduzirem melhor suas atividades, fazendo os ajustes apontados pelos resultados da aplicação deste roteiro.

Importante evidenciar também que neste trabalho não foram discutidas formas de medir cada pergunta do roteiro, mas apontaram-se alguns caminhos possíveis, qualitativos ou quantitativos. Esta discussão pode ser aprofundada em pesquisas futuras, bem como a aplicação das questões em segmentos específicos de mercado, a fim de identificar complementações e, até mesmo, inadequações em relação às perguntas. Além disso, o *framework* proposto com os construtos de pré-adoção poderia ser avaliado quantitativamente a fim de compreender quais dos fatores levantados têm maior impacto sobre a estruturação do processo de Inteligência.

Entende-se ainda, como limitação do estudo, que muitos fatores foram avaliados ao mesmo tempo pelo *Delphi*. Apesar de ter tido uma boa adesão (30 respondentes), os convidados consideraram o questionário longo de ser preenchido e alguns o abandonaram, deixando de dar opiniões por conta do tempo necessário para respondê-lo. Avaliar com mais profundidade cada um desses fatores em pesquisas distintas oportunizaria relatos mais ricos e específicos sobre cada afirmação dada.

Ademais, considerando a escassez de modelos avaliativos na literatura específica sobre Inteligência, compreende-se que outras ferramentas de diagnóstico, de outras áreas do conhecimento, poderiam ter composto a seleção analisada neste trabalho. Além disso, as pesquisas que referenciaram os modelos selecionados poderiam ter sido analisadas, a fim de compreender de que forma tais ferramentas foram aplicadas e que resultados e discussões complementares geraram.

Por fim, entende-se que o roteiro de diagnóstico resultante desta pesquisa tem valor prático, podendo ser imediatamente aplicado em qualquer organização que deseje implementar ou estruturar melhor o processo de Inteligência. Tem igualmente valor acadêmico, uma vez que propõe um *framework* de pré-adoção do processo de Inteligência, ainda não referenciado na literatura.

REFERÊNCIAS

- AGUILAR, F. J. *Scanning the Business Environment*. NY: Macmillan, 1967.
- AHITUV, N.; ZIF, J.; MACHLIN, I. *Environmental scanning and information systems in relation to success in introducing new products*. *Information & Management*, 33(4), p. 201-211, 1998.
- ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. *Informação informal e a monitoração do ambiente organizacional: reflexões e sugestões para a área de TI*. In: ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- ANSOFF, I. H. *Managing strategic surprise by response to weak signals*. *California Management Review*, v. 18, n. 2, p. 21-33, Winter, 1975.
- AJZEN, I. *The theory of planned behavior*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 50, n. 2, p. 179-211, 1991.
- BAATZ, E. B. *The quest for corporate smarts*. *Cio-Framingham, MA*, v. 7, p. 48-48, 1994.
- BARDIN, I. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta, 1994.
- BARTES, F. *The process of implementing competitive intelligence in a company*. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, LXI, n. 4, p. 861-866, 2013.
- BAUMARD, P. *L'information stratégique dans la grande organisation*. *Systèmes d'Information et Management*. *French Journal of Management Information Systems*, v. 2, n. 2, p. 5-29, 1997.
- BELMONDO, C. *Comprendre les pratiques des acteurs de l'intelligence économique: une étude des micro-activités de représentation de l'environnement concurrentiel et d'organisation de la veille*. *Systèmes d'Information et Management*, v. 13, n.4, p. 83-107, 2008.
- BORGES, N. M.; JANISSEK-MUNIZ, R. *The environmental scanning as an informal and individual practice in organizations. A view based on the Illusion of Control's Theory*. In: Congresso IFBAE, 2017, Poitiers. 9º Congresso IFBAE, 2017.
- BRINER, R. B.; DENYER, D. *Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool*. *Handbook of evidence-based management: Companies, classrooms and research*, p. 112-129, 2012.
- BROUARD, F. *Development of an expert system on environmental scanning practices in SME: tools as a research program*. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, p. 37-58, 2007.
- CARDOSO JR., W. F. *A Inteligência Competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de pós-graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

CARON-FASAN, M-L.; JANISSEK-MUNIZ, R. *Pérennisation de l'intelligence collective anticipative*. Actes 7. Colloque AIM 2002, Hammamet, Tunisie, 2002.

CASAGRANDE, A.; AGUIRRE, E. L.; VUILLON, L. *Improving Strategic Scanning Information Analysis: An Alternative Measure for Information Proximity Evaluation*. In: Enterprise Systems (ES), 2015 International Conference on. IEEE, p. 1-8, 2015.

CHOO, C. W. *The Art of Scanning the Environment*. Bulletin of the American Society for Information Science and Technology, p. 21-24, 1999.

CHOO, C. W. *Environmental scanning as information seeking and organizational learning*. Information Research, v. 7, n. 1, p. 7-1, 2001.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, p. 426, 2003.

COOPER R. B.; ZMUD R. W. *Information technology implementation research: A technological diffusion approach*. Management Science, v. 36, n. 2, p. 123-139, 1990.

DALKEY, N.; HELMER, O. *An experimental application of the Delphi method to the use of experts*. Management Science, v. 9, n. 3, p. 458-467, 1963.

DAVENPORT, T. H., HARRIS, J. G.; MORISON, R. *Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results*. Boston: Harvard Business School Press, 2010.

DAVIS, F. D.; BAGOZZI, R. P.; WARSHAW, P. R. *User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models*. Management Science, v. 35, n. 8, p. 982-1003, 1989.

DAVIS, J. R. *Does environmental scanning by systems integration firms improve their business development performance?* University of Maryland University College, 2008.

DAY, G.; SCHOEMAKER, P. *Peripheral vision: detecting the weak signals that will make or break your company*. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

DE ALMEIDA, F. C.; HIRATA, P. *Entendendo e implantando um sistema de inteligência competitiva*. REGE-Revista de Gestão, v. 23, n. 2, p. 111-122, 2016.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W. *The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields*. American Sociological Review, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

FACHINELLI, A. C.; GIACOMELLO, C. P.; RECH, J.; BERTOLINI, A. L. *Inteligência estratégica: desenvolvimento de uma escala para a compreensão do construto*. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2013.

FARIA, M. M. *Card Sorting: noções sobre a técnica para teste e desenvolvimento de categorizações e vocabulários*. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v.7, n. 2, p. 1-9, jan./jun. 2010.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. *Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica*. In: Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, I GeCIC, 2006, Curitiba/PR. Anais... Curitiba/PR, ABRAIC, 2006.

GARCIA, L.; QUEK, F. *Qualitative research in information systems: time to be subjective?* In: Information Systems and Qualitative Research. Springer, Boston, MA, p. 444-465, 1997

GIA – Global Intelligence Alliance. *White Paper: Market Intelligence Trends 2020*. Website, 2014. Disponível em: <<https://www.m-brain.com/wp-content/uploads/2015/04/11480.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2017.

GILAD, B. *Developing Competitive Intelligence Capability*. *Institute of Management Accountants*. Website, 2016. Disponível em: <<https://www.imanet.org/insights-andtrends/technology-enablement/developing-competitive-intelligence-capability?ssopc=1>>. Acesso em: 23 mai. 2017.

GILAD, B.; FULD, L. *Only half companies actually use the competitive intelligence they collect*. Website, 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/01/only-half-of-companies-actually-use-the-competitive-intelligence-they-collect>>. Acesso em: 05 out. 2017.

GILAD, B.; GILAD, T. *A system approach to Business Intelligence*. *Business Horizons*, v. 28, n. 5, p. 65-70, 1985.

GIOVINAZZO, R.; FISCHMANN, A. A. *Delphi eletrônico: uma experiência de utilização da metodologia de pesquisa e seu potencial de abrangência regional*. In: XIV Congresso Latinoamericano de Estratégia. Buenos Aires, Argentina, 2001.

GODOY, A. S. *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOMES, E.; BRAGA, F. *Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HAKANSSON, C.; NELKE, M. *Competitive Intelligence for Information Professionals*. Whaltham: Chandos Publishing, 2015.

HERRING, J. P. *Key Intelligence Topics: a process to identify and define intelligence needs*. *Competitive Intelligence Review*, 10(02), p. 4-14, 1999.

HSU, C. C.; SANDFORD, B. *The Delphi Technique: Making Sense Of Consensus*. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, v. 12, n. 10, 2007.

IDEN, J.; METHLIE, L. B.; CHRISTENSEN, G. E. *The nature of strategic foresight research: A systematic literature review*. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 116, p. 87-97, 2017.

JALALDEEN, R.; KARIN, N. S. A.; MOHAMED, N. *Organizational Readiness and its Contributing Factors to Adopt KM Processes: A Conceptual Model*. *Communications of the IBIMA*, v. 8, 2009.

JANISSEK-MUNIZ, R. *Veille anticipative stratégique en PMI: vers un nouvel usage des sites web pour provoquer des informations 'terrain' afin d'amorcer des innovations: concepts, instrumentation et validation; Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France de Grenoble, Ecole Doctorale de Sciences de Gestion, 29 septembre 2004. Directeur de recherche: professeur Humbert LESCA, p. 415, 2004.*

JANISSEK-MUNIZ, R. *Fatores Críticos em Projetos de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. Revista Inteligência Competitiva, v. 6, n. 2, p. 147-180, 2016.*

KAHANER, L. *Competitive intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top.* New York: Simon & Schuster, 1996.

KWON T. H.; ZMUD R. W. *Unifying the Fragmented Models of Information Systems implementation.* Critical Issues in Information Systems Research, John Wiley and Sons Ltd., Chichester, p. 227-251, 1987.

LESCA H. *Veille stratégique la méthode LESCA[®].* Editions ems Management et Société, p. 190, 2003.

LESCA H.; CAVALADE, C.; DARVES, F.; DECK, V. *Fennec: a dashboard to evaluate environmental scanning within businesses.* CERAG, ESA, série etude 95-09, 1995.

LESCA H.; JANISSEK-MUNIZ, R. *Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: o Método L.E.SCA[®].* Porto Alegre: Palotti, p. 188, 2015.

LESCA, N.; CARON-FASAN, M-L. *Strategic scanning project failure and abandonment factors: lessons learned.* European Journal of Information Systems, v. 17, p. 371-386, 2008.

LESCA, N.; CARON-FASAN, M-L.; AGUIRRE, E. L.; CHALUS-SAUVANNET, M-C. *Drivers and barriers to pre-adoption of strategic scanning information systems in the context of sustainable supply chain.* Systèmes d'Information & Management, v. 20, p. 9-46, 2015.

LUZIPO, S.; VAN BILJON, J.; HERSELMAN, M. *Business Process Adoption in Organisations: A Case Study from an Insurance Company in South Africa.* IST-Africa 2015 Conference Proceedings, 2015.

MARCHAND, D.; KETTINGER, W.; ROLLINS, J. *Making the invisible visible: How companies win with the right information, people, and IT.* London: John Wiley & Sons Ltd., 2001.

MARCHAND, D.; HYKES, A. *Leveraging what your company really knows: a process view of strategic intelligence.* In: XU, M. (org.) *Managing Strategic Intelligence. Techniques and Technologies.* New York: Information Science Reference, p. 1-13, 2007.

MATTOS, A. M. *Aplicação das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos na Escola de Administração: atualizada às normas vigentes até maio de 2013.* Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.

- MAYER, J. H. *Powering up companies' crystal Balls: analysis of a multi-case study towards more applicable environmental scanning systems*. European Conference on Information Systems (ECIS). Proceedings, 2012.
- MAYER, J. H.; STEINECKE, N.; QUICK, R.; WEITZEL, T. *More applicable environmental scanning systems*. Information Systems and E-business Management, v. 11, p. 507-540, 2013.
- M-BRAIN. *Global Market Intelligence Survey*. Website, 2015. Disponível em: <https://www.mbrain.com/white-papers/global-market-intelligence-survey-2015/>. Acesso em: 25 set. 2017.
- MCGEE, J.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da Informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. *The structure of" unstructured" decision processes*. Administrative Science Quarterly, p. 246-275, 1976.
- MONTGOMERY, D. B.; WEINBERG, C. B. *Toward Strategic Intelligence Systems*. Journal of Marketing, v. 43, p. 41-52, 1979.
- MYERS, M. *Qualitative Research in Information Systems*. MIS Quarterly, v. 21 (2), 1997.
- NAHM, A. Y.; RAO, S. S.; SOLIS-GAVAN, L. E.; RAGU-NATAN, T. S. *The Q-Sort Method: Assessing Reliability And Construct Validity Of Questionnaire Items At A Pre-Testing Stage*. Journal of Modern Applied Statistical Methods, v. 1, 2002.
- OLIVEIRA, M.; MAÇADA, A. C. G.; GOLDONI, V. *Forças e fraquezas na aplicação do estudo de caso na área de Sistemas de Informação*. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 33-49, janeiro-março 2009.
- ORLIKOWSKI, W. J.; BARLEY, S. R. *Technology and institutions: What can research on information technology and research on organizations learn from each other?* MIS Quarterly, v. 25, n. 2, p. 145-165, 2001.
- PEARCE, J. A.; CHAPMAN, B. L.; DAVID, F. R. *Environmental scanning for small and growing firms*. Journal of Small Business Management, 20(3), p. 27-34, 1982.
- PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. *Inteligência Competitiva na Prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- RIOS, F. L. C.; JANISSEK-MUNIZ, R. *Uma proposta de relação de requisitos funcionais para um software de apoio ao processo de inteligência*. REAd. Revista Eletrônica da Administração, v. 20, n. 2, p. 425-460, 2014.
- ROGERS, E. M.; SHOEMAKER, F. *Diffusion of innovation: A cross-cultural approach*. New York, 1983.
- ROZADOS, H. *O uso da técnica Delphi como alternativa metodológica para a área da Ciência da Informação*. Em Questão, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 64-86, set/dez. 2015.

SCIP – Strategic and Competitive Intelligence Professionals. *Competitive Intelligence: A 10 Year Global Development*. CI Magazine, v. 20, n. 2, summer, 2017.

SIMON, H. A. *The New Science of management decision*. Prentice Hall, Engewood Cliff, 1977.

SKINNER, R.; NELSON, R. R.; CHIN, W. W.; LAND, L. *The Delphi Method Research Strategy in Studies of Information Systems*. CAIS, v. 37, n. 2, 2015.

SOLIMAN, M.; KARIA, N. *Antecedents for the Success of the Adoption of Organizational ERP Among Higher Education Institutions and Competitive Advantage in Egypt*. Engineering, Technology & Applied Science Research, v. 7, n. 3, p. 1719-1724, 2017.

STRAUB, D. W. *Validating instruments in MIS research*. MIS Quarterly, 13 (2), p. 147-169, 1989.

SUTTON, H. *Competitive intelligence*. Research Report 913. New York: The Conference Board, 1988.

TARAPANOFF, K. *Inteligência, informação e conhecimento*. Brasília: IBICT, 2006.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review*. British Journal of Management, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TSOUKAS, H.; SHEPHERD, J. *Managing the future: Foresight in the knowledge economy*. Oxford: Blackwell Publishing, 2004.

TYSON, K. *Competitor intelligence manual and guide: Gathering, analysing, and using business intelligence*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.

VENKATESH, V.; MORRIS, M. G.; DAVIS, G. B.; DAVIS, F. D. *User acceptance of information technology: Toward a unified view*. MIS Quarterly, p. 425-478, 2003.

VERVILLE, J.; BERNADAS, C.; HALINGTEN, A. *So you're thinking of buying an ERP? Ten critical factors for successful acquisitions*. Journal of Enterprise Information Management, v. 18, p. 665-677, 2005.

VERRA, L.G.; KAROUI, M.; DUDEZERT, A. *Adoption symbolique d'un Réseau Social pour entreprise: Le cas de Bouygues Construction*. 17ème Conférence Internationale de l'Association Information et Management (AIM), Bordeaux, France, p. 23, 2012.

VIDIGAL, F. *Competitive intelligence: Functional practices, goals and infrastructure of companies in Brazil*. Transinformacao, v 25, p. 237-243, 2013.

WEST, C. *Competitive Intelligence*. Houndmills, Hampshire: Palgrave, 2001.

WISEMAN, C. *Strategic Information Systems*. Irwin Homewood, IL, 1988.

WRIGHT, J. T; SILVA, A. T. B.; SPERS, R.G. *Prospecção de cenários: uma abordagem plural para o futuro do Brasil em 2020*. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 56-76, jan./abr. 2010.

XU, M.; KAYE, R. *The nature of strategic intelligence, current practice and solutions. Selected readings on strategic information systems*. Hershey, PA: Information Science Reference, 2009.

YANG, Z.; KANKANHALLI, A.; BOON-YUEN, N; JUSTIN T. Y. L. *Examining the pre-adoption stages of healthcare IT: A case study of vital signs monitoring systems*. Information & Management, 52, p. 454-467, 2015.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, ed. 2, 2001.

APÊNDICE A – Questionário da 2ª rodada do *Delphi*

Item 1. O processo de Inteligência não deve ser conduzido de forma pontual (com pedidos adhoc na maior parte das vezes).

RESULTADOS: 1) Discordo totalmente (10%), Discordo em parte (15%), Indiferente (20%), Concordo parcialmente (29%), Concordo totalmente (27%)

PRINCIPAIS ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

- >> Adhocs geram profunda ineficiência ao processo.
- >> Algumas vezes os pedidos adhoc são pertinentes e úteis.
- >> Pedidos adhoc acontecem, mas devem ser pontuais e não rotina.
- >> Pedidos adhoc são muitas vezes táticos e não estratégicos.
- >> Os estudos adhoc sempre vão existir, mas não devem ser as principais atividades da área.
- >> Ocorrências esporádicas de pedidos de inteligência tornam a organização mais sujeita a surpresas indesejadas.
- >> O processo precisa ser flexível, determinadas situações exigem olhares pontuais e aprofundamentos específicos.

Nova pergunta: De posse desta troca de conhecimentos e reformulando um pouco a pergunta, você concorda que O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA NÃO DEVE SER CONDUZIDO COM PEDIDOS ADHOC NA MAIOR PARTE DAS VEZES?

Item 2. Antes de adotar um processo de Inteligência, a organização deve possuir uma cultura organizacional orientada para a informação.

RESULTADOS: 1) Discordo totalmente (5%), Discordo em parte (5%), Indiferente (17%), Concordo parcialmente (34%), Concordo totalmente (39%)

PRINCIPAIS ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

- >> Um dos desafios do profissional de inteligência é fomentar essa cultura.
- >> Se esperarmos por essa cultura bem alinhada antes, corremos o risco de não sair do lugar e perdermos a oportunidade de disseminar essa cultura.
- >> Dificilmente uma empresa que não tenha maturidade em seu nível informacional e comunicação saberá conduzir os processos de inteligência.
- >> Não, a empresa precisa ser orientada para mercado, para o cliente, consumidor final e ter muito respeito pelo conjunto de seus stakeholders.
- >> Sem cultura de informação dificilmente se obterá o apoio e os resultados esperados.
- >> Pode ser concomitante: a adoção de um processo de Inteligência e o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para a informação.

Nova pergunta: De posse desta troca de conhecimentos, você concorda que ANTES DE ADOTAR UM PROCESSO DE INTELIGÊNCIA, A ORGANIZAÇÃO DEVE POSSUIR UMA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA PARA A INFORMAÇÃO?

Item 3. A adoção de um processo de Inteligência requer a definição da estrutura organizacional que será envolvida no processo.

RESULTADOS: 1) Discordo totalmente (2%), Discordo em parte (10%), Indiferente (12%), Concordo parcialmente (41%), Concordo totalmente (34%)

PRINCIPAIS ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

- >> O compromisso dos colaboradores é imprescindível.
- >> Sim, mas sem engessar o processo.
- >> Podemos ter o processo sem área específica. / Inteligência é mais um processo que uma área.
- >> Definição de papéis e responsabilidades são essenciais.
- >> Em parte, pois o processo é dinâmico e pode envolver, a cada ciclo, diferentes recursos.
- >> Esta estrutura deve ser enxuta e trabalhar em rede.
- >> A estrutura não pode ser isolada, deve interagir com todas as áreas.

Nova pergunta: De posse desta troca de conhecimentos, você concorda que A ADOÇÃO DE UM PROCESSO DE INTELIGÊNCIA REQUER DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL QUE SERÁ ENVOLVIDA NO PROCESSO?

Item 4. A adoção de um processo de Inteligência requer a definição prévia dos recursos financeiros que serão dispendidos para sua execução.

RESULTADOS: 1) Discordo totalmente (2%), Discordo em parte (7%), Indiferente (22%), Concordo parcialmente (49%), Concordo totalmente (20%)

PRINCIPAIS ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

- >> Sim, para contratação de especialistas, softwares e formato da área.
- >> Impossível definir um budget sem ter começado. Precisa-se avaliar os resultados iniciais.
- >> É possível iniciar utilizando bases internas e fontes gratuitas de mercado.
- >> É preciso definir budget para assinatura de conteúdo, trabalho de clipping, compra de bases, pesquisas, seminários, treinamentos...
- >> O processo pode se estabelecer sem recursos financeiros. Os recursos iniciais mais importantes são as pessoas.
- >> Sem orçamento prévio, não há como planejar ações futuras da área.
- >> A adoção de qualquer tipo de projeto ou processo deve avaliar dispêndio de recursos financeiros.

Nova pergunta: De posse desta troca de conhecimentos, você concorda que A ADOÇÃO DE UM PROCESSO DE INTELIGÊNCIA REQUER A DEFINIÇÃO PRÉVIA DOS RECURSOS FINANCEIROS QUE SERÃO DISPENDIDOS PARA SUA EXECUÇÃO?

Item 5. Antes de adotar um processo de Inteligência, a organização deve estabelecer um comitê, time ou grupo de trabalho de pessoas encarregadas, alinhadas e motivadas a levar adiante o processo na organização.

RESULTADOS: 1) Discordo totalmente (7%), Discordo em parte (7%), Indiferente (24%), Concordo parcialmente (29%), Concordo totalmente (32%)

PRINCIPAIS ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

- >> É este grupo que mantém a equipe unida e motivada e identifica o valor do trabalho realizado.
- >> Pequenos grupos (de diferentes áreas, por exemplo) podem ser formados para fomentar a atividade de inteligência na empresa.
- >> Não necessariamente. A inteligência organizacional pode ter contribuições de diversas fontes internas, além do "time".
- >> Não necessariamente um comitê, mas é preciso que o dirigente saiba o objetivo do processo de Inteligência e contrate um profissional experiente para colaborar na implantação.
- >> Sim, a definição (e engajamento) de um comitê, célula ou time é determinante no processo.
- >> Depende do nível de contribuição entre as áreas.

Nova pergunta: De posse desta troca de conhecimentos, você concorda que ANTES DE ADOTAR UM PROCESSO DE INTELIGÊNCIA, A ORGANIZAÇÃO DEVE ESTABELECEER UM COMITÊ, TIME OU GRUPO DE TRABALHO ENCARREGADAS, ALINHADAS E MOTIVADAS A LEVAR ADIANTE O PROCESSO NA ORGANIZAÇÃO?

Item 6. Antes de adotar um processo de Inteligência, é essencial saber o que as outras organizações estão fazendo (fazer benchmark do processo de inteligência de outras empresas).

RESULTADOS: 1) Discordo totalmente (10%), Discordo em parte (15%), Indiferente (29%), Concordo parcialmente (22%), Concordo totalmente (24%)

PRINCIPAIS ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

- >> Tentar replicar um modelo pode gerar frustrações, algumas fases podem acabar sendo puladas e o processo pode ficar incompleto.
- >> A troca entre profissionais pode gerar insights ricos para criar, inovar ou melhorar o processo.
- >> É uma boa prática para implantação de processos.
- >> Depende. Deve definir-se o ideal de acordo com as necessidades da empresa.
- >> Seria ótimo, mas não é uma condição fundante.
- >> Não é determinante. É possível contratar empresas ou especialistas para a implementação.

Nova pergunta: De posse desta troca de conhecimentos, você concorda que ANTES DE ADOTAR UM PROCESSO DE INTELIGÊNCIA, A ORGANIZAÇÃO DEVE ESTABELECEER UM COMITÊ, TIME OU GRUPO DE TRABALHO ENCARREGADAS, ALINHADAS E MOTIVADAS A LEVAR ADIANTE O PROCESSO NA ORGANIZAÇÃO?

Item 7. Possuir e usar canais informais ou individuais é um pré-requisito pessoal essencial do profissional de Inteligência.

RESULTADOS: 1) Discordo totalmente (7%), Discordo em parte (15%), Indiferente (29%), Concordo parcialmente (22%), Concordo totalmente (24%)

PRINCIPAIS ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

- >> Saber se movimentar em ambientes formais e informais facilita a obtenção de informações.
- >> Troca de experiências é fundamental.
- >> Não creio nos processos formais sem os informais.
- >> Saber acessar "fontes" é uma das principais características desta área.
- >> Canais informais são muito importantes, pois deles nascem grande parte das informações antecipativas.
- >> Redes de relacionamento são muito importantes.

Nova pergunta: De posse desta troca de conhecimentos, você concorda que POSSUIR E USAR CANAIS INFORMAIS OU INDIVIDUAIS É UM PRÉ-REQUISITO PESSOAL ESSENCIAL DO PROFISSIONAL DE INTELIGÊNCIA?

Item 8. Formação técnica especializada é pré-requisito essencial para a contratação de profissionais de Inteligência.

RESULTADOS: 1) Discordo totalmente (7%), Discordo em parte (15%), Indiferente (22%), Concordo parcialmente (27%), Concordo totalmente (29%)

PRINCIPAIS ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

- >> Sim, está relacionado à sustentabilidade da Inteligência.
- >> É possível moldar as competências do profissional, se este tiver interesse.
- >> Experiência, vivência e atitudes. Existem ótimos profissionais de Inteligência com formações diversas.
- >> Motivação é mais que formação técnica.
- >> Poucos profissionais sabem de fato o que é Inteligência (não têm uma sólida formação) e quando desempenham a função deixam lacunas no trabalho.
- >> É importante que conheça bem o assunto, mas não necessariamente formação especializada. É possível fazer benchmark ou pesquisar na Internet.
- >> Deveria ser, mas o Brasil tem poucas escolas.

Nova pergunta: De posse desta troca de conhecimentos, você concorda que FORMAÇÃO TÉCNICA ESPECIALIZADA É PRÉ-REQUISITO ESSENCIAL PARA A CONTRATAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE INTELIGÊNCIA?

Item 9. É preciso que os colaboradores estejam previamente conscientes de que um processo de Inteligência será adotado pela organização.

RESULTADOS: 1) Discordo totalmente (5%), Discordo em parte (5%), Indiferente (9%), Concordo parcialmente (34%), Concordo totalmente (34%)

PRINCIPAIS ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

- >> É preciso que saibam como podem colaborar e os motivos de criar este processo.
- >> A conscientização pode ser feita ao longo da implementação do processo.
- >> Quanto mais envolvidas as pessoas estiverem, mas as inormação vão fluir.
- >> Não é imprescindível, mas ajuda bastante.
- >> Sim, é mais fácil que as pessoas se sintam parte do processo.
- >> Ao inciar um processo, todos precisam ser comunicados e sensibilizados.
- >> Podem ser informados conforme surja necessidade.

Nova pergunta: De posse desta troca de conhecimentos, você concorda que É PRECISO QUE OS COLABORADORES ESTEJAM PREVIAMENTE CONSCIENTES DE QUE UM PROCESSO DE INTELIGÊNCIA SERÁ ADOTADO PELA ORGANIZAÇÃO?

Item 10. É preciso que os colaboradores conheçam o processo de Inteligência antes da sua adoção pela organização.

RESULTADOS: 1) Discordo totalmente (7%), Discordo em parte (22%), Indiferente (20%), Concordo parcialmente (32%), Concordo totalmente (20%)

PRINCIPAIS ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

- >> Especialmente os envolvidos diretamente.
- >> Seria interessante, mas não determinante.
- >> Começar um trabalho sem ninguém saber é o primeiro erro na adoção do processo de Inteligência.
- >> É preciso ter domínio do processo para disseminá-lo de forma clara.
- >> Conhecer o processo não é necessário, mas seus objetivos e como colaborar com ele, sim.

Nova pergunta: De posse desta troca de conhecimentos, você concorda que É PRECISO QUE OS COLABORADORES CONHEÇAM O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ANTES DA SUA ADOÇÃO PELA ORGANIZAÇÃO?

Item 11. É preciso que os colaboradores estejam dispostos a adotar o processo de Inteligência antes da sua adoção pela organização.

RESULTADOS: 1) Discordo totalmente (10%), Discordo em parte (22%), Indiferente (10%), Concordo parcialmente (29%), Concordo totalmente (29%)

PRINCIPAIS ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

- >> A disciplina já pode estar sendo trabalhada antes da adoção.
- >> A maioria dos colaboradores deverá saber apenas o necessário, sem muita visão do conjunto.
- >> Pode haver equipes que estimulem o engajamento dos demais colaboradores.
- >> É delicado, nem todos terão consciência do valor que a área pode gerar.
- >> Se a maioria enxerga como benefício, a minoria será substituída.
- >> Não há processo sem o engajamento das pessoas. Motivação é determinante.

Nova pergunta: De posse desta troca de conhecimentos, você concorda que É PRECISO QUE OS COLABORADORES ESTEJAM DISPOSTOS A ADOTAR O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ANTES DA SUA ADOÇÃO PELA ORGANIZAÇÃO?

Item 12. É preciso que os colaboradores reconheçam a relevância do processo de Inteligência antes da sua adoção pela organização.

RESULTADOS: 1) Discordo totalmente (10%), Discordo em parte (12%), Indiferente (17%), Concordo parcialmente (39%), Concordo totalmente (22%)

PRINCIPAIS ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

- >> Especialmente os que estarão diretamente relacionados ao processo.
- >> Não, quem decide o destino de uma empresa são seus sócios. A implantação deve ser comunicada, mas não colocado em pauta se deve ser realizado ou não.
- >> A relevância pode ser construída mediante aprendizado na prática.
- >> Certamente, para que todos possam contribuir com informações valiosas.

Nova pergunta: De posse desta troca de conhecimentos, você concorda que É PRECISO QUE OS COLABORADORES RECONHEÇAM A RELEVÂNCIA DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ANTES DA SUA ADOÇÃO PELA ORGANIZAÇÃO?

Item 13. A adoção do processo de Inteligência é influenciada pelo volume, variedade e velocidade de informações disponíveis atualmente (Big Data).

RESULTADOS: 1) Discordo totalmente (7%), Discordo em parte (7%), Indiferente (22%), Concordo parcialmente (15%), Concordo totalmente (49%)

PRINCIPAIS ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

- >> Não somente o Big Data, mas a revolução digital em si e os movimentos da indústria 4.0.
- >> A adoção não, mas a confecção dos produtos, sim.
- >> É relevante, mas a adoção do processo vai além dos dados. É preciso ter conhecimento profundo sobre as necessidades da empresa.
- >> A tecnologia é meio, não deve ser muleta para a área de Inteligência.

- >> Imaginar que "muitas informações" irão deixar o trabalho de Inteligência melhor é um grande erro.
- >> São facilitadores, mas não determinantes.

Nova pergunta: De posse desta troca de conhecimentos, você concorda que A ADOÇÃO DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA É INFLUENCIADA PELO VOLUME, VARIEDADE E VELOCIDADE DE INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS ATUALMENTE (BIG DATA)?

Item 14. Antes de adotar um processo de Inteligência, plataformas e/ou ferramentas específicas devem ser providenciadas.

RESULTADOS: 1) Discordo totalmente (22%), Discordo em parte (24%), Indiferente (17%), Concordo parcialmente (24%), Concordo totalmente (12%)

PRINCIPAIS ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

- >> Sim, e devem ser compatíveis com os objetivos definidos previamente.
- >> Dificilmente com a quantidade de informações atual seja possível administrar um processo de Inteligência sem auxílio de ferramenta adequado.
- >> As ferramentas decorrem do processo e não o contrário.
- >> Não é necessário ter ferramentas, mas sim expertise para lidar com dados.
- >> O trabalho de inteligência é essencialmente humano. A tecnologia pode ajudar.
- >> Nem sempre é possível em pequenas e médias empresas.
- >> O planejamento do processo deve estar muito sólido antes de se investir em tecnologia.

Nova pergunta: De posse desta troca de conhecimentos, você concorda que ANTES DE ADOTAR UM PROCESSO DE INTELIGÊNCIA, PLATAFORMAS E/OU FERRAMANTAS DEVEM SER PROVIDENCIADAS?

Item 15. O processo de Inteligência exige a contratação de serviços terceirizados de captura/coleta de informações.

RESULTADOS: 1) Discordo totalmente (29%), Discordo em parte (12%), Indiferente (24%), Concordo parcialmente (22%), Concordo totalmente (12%)

PRINCIPAIS ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

- >> Depende do escopo de monitoramento, dos recursos, da estrutura e das atividades combinadas.
- >> Não exige, mas melhora a eficiência e pode acelerar todo o processo.
- >> Caso não ocorra, as análises ficam limitadas.
- >> Sim, especialmente para evoluir a função mais depressa.
- >> Diante do volume de informações disponíveis hoje, é impossível um profissional conseguir acompanhar tudo manualmente.
- >> Não necessariamente, a coleta pode ser feita internamente.

Nova pergunta: De posse desta troca de conhecimentos, você concorda que O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA EXIGE A CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS DE CAPTURA/COLETA DE INFORMAÇÕES?

Item 16. E-mails, relatórios e dashboards são estruturas suficientes para a disseminação da Inteligência produzida.

RESULTADOS: 1) Discordo totalmente (15%), Discordo em parte (17%), Indiferente (34%), Concordo parcialmente (29%), Concordo totalmente (5%)

PRINCIPAIS ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

- >> Depende do conteúdo que se quer disseminar e se correspondem às expectativas combinadas.
- >> Apresentações presenciais e reuniões são mais importantes, especialmente no Brasil. A criação de sentido se estabelece melhor no face-a-face.
- >> Para uma etapa inicial são suficientes.
- >> Um portal onde a informação é centralizada seria muito importante.

Nova pergunta: De posse desta troca de conhecimentos, você concorda que E-MAILS, RELATÓRIOS E DASHBOARDS SÃO ESTRUTURAS SUFICIENTES PARA A DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA PRODUZIDA?

Item 17. Antes de adotar um processo de Inteligência é necessário disponibilizar uma infraestrutura tecnológica de suporte para a função.

RESULTADOS: 1) Discordo totalmente (15%), Discordo em parte (15%), Indiferente (34%), Concordo parcialmente (24%), Concordo totalmente (12%)

PRINCIPAIS ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

- >> Apenas uma estrutura básica: Office e Internet.
- >> Para as fases iniciais, consultas aos sistemas internos (CRM, ERP) e ferramentas gratuitas de informações externas são suficientes.
- >> Inteligência se faz com gente, não com tecnologia. A tecnologia pode ajudar, mas não garante uma boa produção de inteligência
- >> Facilita muito a captura e estruturação dos dados.

Nova pergunta: De posse desta troca de conhecimentos, você concorda que ANTES DE ADOTAR UM PROCESSO DE INTELIGÊNCIA É NECESSÁRIO DISPONIBILIZAR UMA INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA DE SUPORTE PARA A FUNÇÃO?

Item 18. Antes de adotar um processo de Inteligência é preciso definir o tempo adequado para cada etapa do processo (planejamento/coleta/análise/disseminação/avaliação).

RESULTADOS: 1) Discordo totalmente (15%), Discordo em parte (17%), Indiferente (17%), Concordo parcialmente (22%), Concordo totalmente (29%)

PRINCIPAIS ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

- >> Discordo. Antes de saber o tempo, é preciso saber o escopo do monitoramento, testar um piloto para ter uma noção do esforço todo.
- >> Indicadores são sempre bem-vindos para mensurar e poder melhorar.
- >> Tempo é exagero. É necessário haver uma governança adequada.
- >> Sim, compreender o prazo e, mais do que isso, o objetivo do trabalho.
- >> O processo é dinâmico e cada etapa vai exigir mais ou menos tempo. Lembrando que etapas podem ser puladas.
- >> Sim, para não perder o princípio da oportunidade.
- >> Ajuda, mas rodar um primeiro ciclo pode contribuir para uma percepção mais realista dos tempos necessários.

Nova pergunta: De posse desta troca de conhecimentos, você concorda que ANTES DE ADOTAR UM PROCESSO DE INTELIGÊNCIA É PRECISO DEFINIR O TEMPO ADEQUADO PARA CADA ETAPA DO PROCESSO (PLANEJAMENTO/COLETA/ANÁLISE/DISSEMINAÇÃO/AVALIAÇÃO)?

ANEXO A – Questionário FENNEC de Lesta et al. (1995)

**Diagnóstico de Informação Estratégica – ©COPYRIGHT FENNEC Lesca UPMF Grenoble.
Traduzido e Adaptado por Raquel Janissek-Muniz (PPGA/EA/UFRGS) - IEABrasil - 2015**

DIAGNÓSTICO DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO (FENNEC)

1. Empresa:
2. Nome do Respondente:
3. Cargo do Respondente:
4. E-mail:
5. Número de Funcionários:
6. Número de lojas que compõem a rede:

Inteligência Comercial

5. Você realiza um acompanhamento personalizado de sua clientela (ao menos de seus principais clientes)?
 Sim Não
6. O registro desse "acompanhamento da clientela" é regularmente atualizado de forma a ser considerado confiável, a qualquer momento? Sim Não
7. Que tipo de informação é armazenada nas bases de dados da sua organização?
 Somente informações contábeis
 Informações contábeis e comerciais (estatísticas)
 Qualitativas visando exploração de dados e antecipação de relações futuras
 Registramos estes três tipos de informação em nossas bases de dados
8. Existe algum registro ou gestão de clientes potenciais (prospectos)? Sim Não
9. Em relação aos seguintes registros: (1) Fornecedores atuais; (2) Necessidades atuais e futuras; (3) Acompanhamento da estratégia; (4) Presença no mercado atual e potencial. Como você os classificaria?
 Ricos em informações
 Pobres em informações
10. Estes registros são regularmente atualizados de forma que você possa considerá-los confiáveis a qualquer momento? Sim Não

Inteligência Competitiva

11. Existe muita a rivalidade entre os concorrentes de seu mercado?
 Sim Não
12. Existe probabilidade de surgimento de produtos de substituição?
 Sim Não
13. O poder de negociação dos clientes é...
 Pouco importante
 Muito Importante
14. O poder de negociação dos fornecedores no seu mercado é...
 Pouco importante
 Muito Importante
15. Sua organização tem o reflexo de questionar a respeito, associando-as a outras empresas?
 Sim Não
16. Você saberia citar o nome dos seus principais concorrentes?
 Sim, de cabeça
 Sim, se consultar uma lista
 Não
17. Como você qualificaria as informações que você coleta sobre seus concorrentes atuais ou potenciais?
 Muito ricas
 Muito pobres
18. Essas informações são regularmente atualizadas de forma que você possa considerá-las confiáveis a qualquer momento? Sim Não

Inteligência Tecnológica

19. O negócio de sua empresa integra componentes tecnológicos evolutivos? Sim Não
20. Você busca identificar centros de pesquisa engajados em temas de pesquisa relacionados aos seus produtos ou serviços? Sim Não
21. Você acompanha a evolução dessas pesquisas? Sim Não
22. Como você qualifica seu grau de colaboração com a área acadêmica? (participação em pesquisas, etc.)

- Fraco
 Médio
 Forte

Fontes de Informação exploradas

23. A sua organização possui um centro de documentação próprio? Sim Não
 24. Ele permite um acesso fácil e rápido a uma informação desejada? Sim Não
 25. As assinaturas de revistas e jornais são centralizadas? Sim Não
 26. É possível saber, a qualquer momento, onde se encontra uma informação desejada? Sim Não
 27. Quando buscam uma informação, os membros da organização consultam espontaneamente os periódicos?
 Sim Não
 28. Redigidos de maneira uniforme, padrão. Sim Não
 29. Armazenados num lugar conhecido pelas pessoas potencialmente interessadas em consultá-los.
 Sim Não
 30. Regularmente consultados e explorados na empresa. Sim Não
 31. Sua organização participa de feiras, exposições e outros salões profissionais (como expositor ou visitante)?
 Sempre que possível
 Ocasionalmente
 Excepcionalmente
 32. Através de contatos comerciais. Sim Não
 33. Através de um relatório escrito, conhecido e acessível. Sim Não
 34. Através de um relato oral à direção. Sim Não
 35. Na sua busca por informações no ambiente, a organização tem recorrido, de tempos em tempos, à bancos de dados externos ou organismos contratados especialmente para este fim? Sim Não

Transmissão e Acesso à Informação

36. As informações estratégicas chegam aos decisores no tempo desejado?
 Sim
 Atrasos ocasionais
 Atrasos frequentes
 37. Os membros da organização em contato com o ambiente sabem a quem enviar as informações coletadas?
 Sim Não
 38. Os circuitos de repasse de informação são:
 Oficiais, formalizados
 Informais, deixados à discrição de cada um
 39. A priori, a quantidade de intervenientes no circuito de repasse de informações pode ser reduzido?
 Sim Não
 40. Novas técnicas de transmissão (e-mail, rede) fazem parte da realidade da sua empresa? Sim Não
 41. Elas são utilizadas para o repasse de informações estratégicas? Sim Não
 42. A organização das informações sobre o ambiente externo permite encontrar facilmente uma informação pesquisada? Sim Não

Função Escuta

43. A gestão da função de monitoramento é assegurada por um responsável claramente designado na empresa?
 Sim Não
 44. Este responsável depende diretamente da Direção Geral? Sim Não
 45. A tarefa de monitoramento é repartida entre as diferentes áreas da empresa? Sim Não
 46. Qual é aproximadamente a quantidade de tempo semanal dedicada para essa atividade?
 Menos de meio-dia
 Um dia
 Dois dias
 Três dias ou mais
 Indefinido

Estilo de Direção

47. A equipe de diretores acredita na necessidade estratégica de um monitoramento do ambiente?
 Sim Não
 48. A equipe de diretores encoraja através de seus atos o monitoramento do ambiente (agradecimentos, parabéns, citação no jornal interno...)?
 Sempre que possível

- Ocasionalmente
 Excepcionalmente
49. Os diretores servem de exemplo aos outros comunicando as informações que eles mesmo coletam?
 Sempre que possível
 Ocasionalmente
 Excepcionalmente
50. O horizonte de tempo da direção é...
 Balizado em meses
 Balizado em anos
51. Certa ou Incerta
 Certa
 Incerta (Hipotética)
52. Qualitativa ou Quantitativa
 Qualitativa
 Quantitativa
53. Completa ou Parcial
 Completa
 Parcial
54. Antecipativa ou Retrospectiva
 Antecipativa
 Retrospectiva

Implicação dos membros da empresa

55. O pessoal participa ativa e espontaneamente na coleta de informações pertinentes para a organização?
 Sim Não
56. A coleta de informações sobre o ambiente externo é orientada por critérios previamente definidos?
 Sim Não
57. As áreas de observação são definidas aos coletadores da organização? Sim Não
58. Os membros da organização possuem razão de acreditar que as informações que eles coletam e transmitem são efetivamente consideradas? Sim Não
59. As informações coletadas individualmente são objeto de retenção por parte daqueles que as detêm?
 Sim Não
60. Você acha que as razões dessa retenção são ligadas a:
 A informação como uma fonte de poder
 Sua organização não é culturalmente comunicativa
61. A maioria dos colaboradores da sua organização são:
 Engenheiros
 Universitários
 Técnicos
 Autodidatas
 Sem origem predominante

Uso da informação para fins estratégicos

62. Existe um processo de consolidação de informações que visa atingir uma visão global do ambiente da empresa? Sim Não
63. Os tomadores de decisão consideram as informações geradas pela atividade de monitoramento durante sua reflexão sobre a estratégia?
 Sim, eles têm esse reflexo
 Ocasionalmente
 Excepcionalmente
64. Durante o processo estratégico, para quais fins as informações obtidas são mais frequentemente utilizadas?
 Elaboração da estratégia
 Deferir ou indeferir uma estratégia
 Os dois

Internet

65. A Internet é uma ferramenta eficaz para a coleta de informações de sua organização? Sim Não
66. Durante uma pesquisa de informações na Internet, é difícil saber para onde focar a atenção? Sim Não
67. Na sua organização, a captação de informações relacionadas à antecipação de oportunidades ou de ameaças poderia ser melhorada pelo uso da Internet? Sim Não

68. Devido a existência de muitas fontes, é difícil coletar informações pertinentes na Internet. Sim Não

69. Quando você lê uma informação que propõe uma URL de referência para consulta de informações adicionais, o que o motiva para acessar essa URL?

A possibilidade de encontrar um centro de recursos relacionados àquela informação (artigos, resumos, entrevistas com experts, links para outros sites, relatórios)

A possibilidade de encontrar um grupo de discussão ou fórum sobre o assunto

A possibilidade de encontrar outras informações relacionadas àquela que acabei de ler

A possibilidade de encontrar uma newsletter sobre o assunto onde eu pudesse me inscrever

5. Outro, indique

70. Se Outro, indique:

71. As pessoas da minha organização que poderiam coletar informações na Internet não são muito motivadas para realizar esta tarefa. Sim Não

72. Faltam ajudas metodológicas para ajudar as pessoas da minha organização coletar informações pertinentes na Internet. Sim Não

73. Qual é comportamento principal de sua organização em relação ao uso da Internet para captar informações?

Atenção/Observação passiva - navegação não dirigida (navegação ao acaso, sem ideia clara, recepção de emails)

Atenção/Observação ativa - navegação dirigida (navegação com uma ideia clara, condicionada, a partir de um serviço alerta tipo newsletter...)

ANEXO B – Framework IO de Marchand, Kettinger e Rollins (2001)

Orientação à Informação: Mede as capacidades de uma organização para efetivamente gerenciar e usar a informação		
COMPORTAMENTOS E VALORES <i>Capacidade da organização para estimular e promover comportamentos e valores nos colaboradores para o uso efetivo das informações</i>	PRÁTICAS GERENCIAIS <i>Capacidade da organização em gerenciar efetivamente a informação ao longo de seu ciclo</i>	PRÁTICAS TECNOLÓGICAS <i>Capacidade da organização em gerenciar apropriadamente aplicações e infraestrutura de TI como suporte operacional para a tomada de decisão e para o processo de comunicação</i>
<p>1) Proatividade Uma organização é chamada proativa em informações quando seus membros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procuram ativamente por informações e respondem às mudanças em seus ambientes competitivos e; - Refletem sobre como utilizar esta informação ampliar ou criar novos produtos e serviços. 	<p>1) Detecção Envolve a forma com que a informação é capturada e identificada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mudanças econômicas, políticas e sociais; - Inovações dos competidores; - Mudanças de mercado e demandas do consumidor por novos tipos de produtos; - Antecipação de problemas com fornecedores e parceiros. 	<p>1) Suporte Gerencial Inclui softwares, hardwares e redes e capacidades de telecomunicação que facilitam a tomada de decisão gerencial. Facilita o monitoramento e análise de fatores internos e externos ao negócio como compartilhamento de conhecimentos, desenvolvimento de mercados, situações gerais de negócios, posição de mercado, direção futura de mercado e risco.</p>
<p>2) Compartilhamento É a troca livre de informações sensíveis e não-sensíveis que ocorre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entre os indivíduos nos times; - Entre limites funcionais; - Entre limites organizacionais (por exemplo, consumidores, fornecedores e parceiros). 	<p>2) Tratamento Conhecimento útil consiste em acessar e analisar apropriadamente fontes e bases de informação antes que as decisões sejam tomadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratar, treinar, avaliar e recompensar pessoas com habilidades analíticas é essencial para a transformação da informação em conhecimento útil. 	<p>2) Suporte de Inovação Inclui softwares, hardwares e redes e capacidades de telecomunicação que facilitam a criatividade das pessoas, proporcionam a exploração, desenvolvimento e compartilhamento de novas ideias. Também inclui o software e hardware para desenvolver e introduzir novos produtos e serviços.</p>
<p>3) Transparência Uma organização é transparente em informações quando seus membros confiam uns nos outros o suficiente para falar sobre falhas e erros de uma maneira construtiva sem medo e sem receio de repercussões negativas.</p>	<p>3) Manutenção Envolve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reutilizar a informação para evitar que seja coletada novamente; - Atualizar as bases de dados para assegurar que as pessoas tenham sempre a melhor informação disponível. 	<p>3) Suporte ao Processo de Negócios Foca no desenvolvimento de software, hardware, redes e conhecimento técnico para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controlar as operações de negócio; - Assegurar que colaboradores com baixas habilidades realizem suas tarefas com consistência e alta qualidade; - Melhorar a eficiência das operações.
<p>4) Controle É a divulgação de informações sobre a performance do negócio para todos os colaboradores a fim de influenciá-los e subsequentemente, direcionar a performance da companhia</p>	<p>4) Organização Inclui a indexação, classificação e a conexão entre as bases de dados para prover acesso dentro e entre as unidades de negócios e funções. Treinar e recompensar colaboradores por organizar</p>	

	adequadamente as informações pelas quais são responsáveis.	
<p>5) Formalidade Refere-se ao grau em que os membros da organização usam e confiam nas fontes formais de informação. Dependendo do tamanho, virtualidade e dispersão geográfica este balanço muda em direção a comportamentos mais formais ou informais.</p>	<p>5) Coleta Consiste no processo sistemático de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capturar informações relevantes de acordo com as necessidades dos colaboradores; - Desenvolver mecanismos de filtragem (automatizados ou não) para prevenir a sobrecarga informacional; - Prover acesso ao conhecimento coletivo existente; - Treinar e recompensar colaboradores por coletar adequadamente as informações pelas quais são responsáveis. 	
<p>6) Integridade É um valor organizacional que se manifesta através de comportamentos individuais caracterizados pela ausência de manipulação da informação ou ganhos pessoais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transmitir conscientemente informações imprecisas; - Distribuir informações para justificar decisões após os fatos terem ocorrido ou; - Manter informações para si próprio. <p>A integridade das boas informações resulta em compartilhamento efetivo de informações sensíveis.</p>		

ANEXO C – Questionário proposto por Brouard (2007)

1) Entre os seguintes elementos do ambiente externo, circule em uma escala de 1 (baixo) a 5 (alto) o nível de importância para cada elemento da organização.

- Tecnologia: BAIXO (1) (2) (3) (4) (5) ALTO
- Clientes: BAIXO (1) (2) (3) (4) (5) ALTO
- Fornecedores: BAIXO (1) (2) (3) (4) (5) ALTO
- Competidores: BAIXO (1) (2) (3) (4) (5) ALTO
- Contexto social (demografia, meio ambiente, política e leis, sociocultural e econômico):
BAIXO (1) (2) (3) (4) (5) ALTO

2) Para cada afirmação sobre a frequência de monitoramento, circule a resposta apropriada:

- O monitoramento do ambiente é contínuo? () SIM () NÃO
- O monitoramento do ambiente é pontual? () SIM () NÃO
- Se sim, com que frequência? () BAIXA () MÉDIA () ALTA

3) Indique a importância de suas necessidades de informação:

- Informações sobre Novos processos
POUCO IMPORTANTE (1) (2) (3) (4) (5) MUITO IMPORTANTE, () NÃO SE APLICA
- Informações sobre Novos equipamentos
POUCO IMPORTANTE (1) (2) (3) (4) (5) MUITO IMPORTANTE, () NÃO SE APLICA
- Informações sobre Novos materiais
POUCO IMPORTANTE (1) (2) (3) (4) (5) MUITO IMPORTANTE, () NÃO SE APLICA
- Informações sobre Novos produtos
POUCO IMPORTANTE (1) (2) (3) (4) (5) MUITO IMPORTANTE, () NÃO SE APLICA

3) Indique a importância de algumas decisões para sua organização:

- Decisões sobre Orientações estratégicas
POUCO IMPORTANTE (1) (2) (3) (4) (5) MUITO IMPORTANTE, () NÃO SE APLICA
- Decisões sobre Busca de parceiros e fornecedores
POUCO IMPORTANTE (1) (2) (3) (4) (5) MUITO IMPORTANTE, () NÃO SE APLICA
- Decisões sobre Aquisições e fusões
POUCO IMPORTANTE (1) (2) (3) (4) (5) MUITO IMPORTANTE, () NÃO SE APLICA
- Decisões sobre Gerenciamento de crise
POUCO IMPORTANTE (1) (2) (3) (4) (5) MUITO IMPORTANTE, () NÃO SE APLICA
- Decisões sobre Recrutamento
POUCO IMPORTANTE (1) (2) (3) (4) (5) MUITO IMPORTANTE, () NÃO SE APLICA
- Decisões sobre Financiamento
POUCO IMPORTANTE (1) (2) (3) (4) (5) MUITO IMPORTANTE, () NÃO SE APLICA
- Controle de Custos
POUCO IMPORTANTE (1) (2) (3) (4) (5) MUITO IMPORTANTE, () NÃO SE APLICA

3) Indique se sua organização utiliza as seguintes fontes de informação:

- Fontes de informação: Alta gerência
POUCO IMPORTANTE (1) (2) (3) (4) (5) MUITO IMPORTANTE, () NÃO SE APLICA
- Fontes de informação: Executivos
POUCO IMPORTANTE (1) (2) (3) (4) (5) MUITO IMPORTANTE, () NÃO SE APLICA
- Fontes de informação: Colaboradores
POUCO IMPORTANTE (1) (2) (3) (4) (5) MUITO IMPORTANTE, () NÃO SE APLICA
- Fontes de informação: Clientes
POUCO IMPORTANTE (1) (2) (3) (4) (5) MUITO IMPORTANTE, () NÃO SE APLICA
- Fontes de informação: Fornecedores
POUCO IMPORTANTE (1) (2) (3) (4) (5) MUITO IMPORTANTE, () NÃO SE APLICA
- Fontes de informação: Consultores profissionais
POUCO IMPORTANTE (1) (2) (3) (4) (5) MUITO IMPORTANTE, () NÃO SE APLICA

ANEXO D – Teste de Motivação para Inteligência Competitiva de Gilad (2016)

Motivação	Reflexão
<p>A motivação é criar um programa de inteligência relacionado à ideia de ter um repositório centralizado de “informações sobre a concorrência” que será usado por cada gerente para aumentar o conhecimento dos concorrentes?</p>	<p>Se a resposta for sim, tenha cuidado com o fato de que criar esses repositórios tem ROI muito baixo.</p>
<p>A motivação é criar um programa de inteligência relacionado à necessidade de “entender melhor o que os concorrentes estão fazendo”?</p>	<p>Se a resposta for sim, tenha cuidado com o fato de os relatórios sobre as atividades dos concorrentes terem ROI muito baixos</p>
<p>A motivação é criar uma capacidade de inteligência relacionada à crença de que há uma quantidade significativa de conhecimento de concorrentes dentro da organização e que um programa de inteligência pode sistematicamente influenciar esse conhecimento?</p>	<p>Se a resposta for sim, tenha em mente que as tentativas de formalizar uma rede interna de colaboradores para contribuir com um repositório de inteligência central podem falhar dentre níveis mais altos da administração.</p>
<p>A motivação é criar uma capacidade de inteligência relacionada ao desejo de entregar mais informações da concorrência nas mãos de mais executivos?</p>	<p>Se a resposta for sim, tenha em mente que este objetivo não tem ROI real.</p>
<p>A motivação é criar um programa de inteligência relacionado ao medo de que os concorrentes saibam mais sobre a empresa do que a empresa sabe sobre eles?</p>	<p>Se a resposta for sim, tenha cuidado com o fato de que o medo é infundado e que o ROI do monitoramento das atividades dos concorrentes é muito baixo.</p>
<p>A motivação é criar um programa de inteligência relacionado ao pressuposto de que vendedores e gerentes intermediários podem ter informações mais atualizadas de mercado, produtos de concorrentes e outras notícias?</p>	<p>Se a resposta for sim, tenha cuidado com o fato de que um programa de inteligência formal é o caminho errado para acelerar a disponibilidade de informações dos concorrentes relevantes para gerentes de nível médio ou vendedores.</p>
<p>A motivação é criar um programa de inteligência baseado em uma vaga premissa de que a organização poderia usar mais o foco externo?</p>	<p>Se a resposta for sim, mais ruído não serve para este propósito.</p>
<p>A motivação é criar um programa de inteligência baseado no desejo de aumentar a capacidade de antecipação da organização e melhorar a agilidade da organização diante das mudanças?</p>	<p>Se a resposta for sim, faça-o. O ROI está entre os mais altos dentre as iniciativas anteriores.</p>

ANEXO E – Questionário de Avaliação da SCIP (2017)

- 1) Nossas atividades de inteligência estão 100% alinhadas com os objetivos estratégicos de nossa empresa. Discordo fortemente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo fortemente
- 2) Nossa inteligência de mercado analisa todos os aspectos do mercado externo (concorrência, clientes, tendências, etc) que são relevantes para a empresa. Discordo fortemente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo fortemente
- 3) Nossa equipe de inteligência desenvolveu relações bem estabelecidas com todos os principais públicos. Discordo fortemente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo fortemente
- 4) Como você descreveria o relacionamento com seus principais clientes?
- () Eu mal os conheço, entrego conteúdo quando me pedem
 - () Eu os conheço um pouco, forneço dados e algumas conclusões
 - () Eu os conheço, entendo o que eles querem e ofereço insights
 - () A relação é forte, conheço suas necessidades e posso dar opções e opiniões
 - () Eu sou o consultor de confiança, sendo capaz de antecipar e fornecer recomendações com minhas descobertas
- 5) Temos processos totalmente desenvolvidos para nossos produtos de inteligência, incluindo análise de necessidades e processos de feedback. Discordo fortemente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo fortemente
- 6) Nossos processos de inteligência são totalmente integrados aos principais processos de negócios. Discordo fortemente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo fortemente
- 7) Nosso processo de inteligência, fontes de informação e resultados finais são digitalizados, permitindo-nos coletar, armazenar e compartilhar inteligência de maneira eficiente. Discordo fortemente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo fortemente
- 8) Coletamos informações de várias fontes e canais digitais, incluindo Mídias Sociais, e temos ferramentas avançadas para nos ajudar em nosso trabalho de análise, visualização e previsão. Discordo fortemente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo fortemente
- 9) Nossas ferramentas armazenam e disseminam inteligência de uma forma amigável para o usuário: ou seja, usando o perfil de partes interessadas para acessar e distribuir de forma personalizada as entregas.
- () Discordo totalmente, não temos ferramentas para inteligência. Apenas servidores ou PCs
 - () Discordo, temos algumas ferramentas básicas para armazenamento e disseminação, mas não é fácil de usar
 - () Nós temos uma ferramenta (por exemplo, SharePoint, Salesforce), mas é mais armazenamento do que adequado para disseminação.
 - () Concordo, temos as ferramentas necessárias em funcionamento, mas melhorias podem ser feitas.
 - () Concordo plenamente, temos todas as ferramentas integradas para armazenamento e disseminação
- 10) Nossas ferramentas de inteligência são adequadas para aplicações sofisticadas, como análise estatística, modelagem e visualização de dados.
- () Discordo totalmente, não temos ferramentas para analisar e visualizar de maneira sofisticada
 - () Discordo, só temos muito poucas ferramentas que fazem alguma análise básica, modelagem e visualização
 - () Nem Concordo ou Discorda
 - () Concordo, temos a maioria das ferramentas necessárias para análise, modelagem e visualização
 - () Concordo totalmente, temos todas as ferramentas necessárias para análise, modelagem e visualização
- 11) Nossos produtos são apresentados em diversos formatos, como PPT, PDF, painéis, workshops, reuniões, vídeo, webinars, web2.0, chamadas em conferência, newsflash, newsletters, etc. Uma mistura equilibrada.
- () Discordo totalmente, somos padronizados apenas nos formatos mais básicos.
 - () Discordo, temos um pequeno número de formatos diferentes para os produtos mais importantes
 - () Usamos uma boa quantidade de formatos diferentes, mas há espaço para mais
 - () Concordo, usamos muitos dos formatos, mas nem todos
 - () Concordo plenamente, nós todos os formatos mencionados, ainda mais.

12) Como você descreveria a personalização dos entregáveis?

- () Nós não personalizamos, nós nos limitamos a algumas entregas padrão como, por exemplo, PPT, PDF ou painéis
- () As entregas só são personalizadas a pedido de algumas partes interessadas importantes e quando são realmente necessárias.
- () Somente entregas importantes para as principais partes interessadas são personalizadas
- () Na maioria das vezes, as entregas são personalizadas para o público em termos de formato e conteúdo
- () Entregas são sempre feitas sob medida para o público, em termos de formato, estilo e mensagens

13) As pessoas em nossa equipe de inteligência têm uma combinação forte de diferentes habilidades necessárias para o trabalho avançado de inteligência. Discordo fortemente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo fortemente

14) Temos uma equipe de inteligência com grandes e fortes redes internas e externas de colaboradores de inteligência. Discordo fortemente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo fortemente

15) Nossa gerência tem todos os procedimentos necessários para executar o trabalho de inteligência de maneira apropriada. (projeto, processo, pessoas, gerenciamento de orçamento, etc.)

- () Discordo totalmente, não há procedimentos de gestão
- () Discordo, só temos algumas regras / diretrizes básicas
- () Os procedimentos de gerenciamento mais importantes foram definidos.
- () Concordo, quase todos os procedimentos de gerenciamento estão em vigor e são usados em nosso departamento
- () Concordo plenamente. Todos os procedimentos estão em vigor para serem executados profissionalmente, incluindo SLAs, Código de Conduta, KPIs, etc.

16) Como você descreveria as qualidades de liderança de nosso gerenciamento de inteligência?

- () Apenas administrando por hoje
- () Gerenciando principalmente o hoje, disposto a implementar algumas novas iniciativas
- () Visão de curto prazo, aberta a novas ideias, mas foco nas operações existentes
- () Está à procura de inovações para melhorar a inteligência
- () Tem uma visão clara a longo prazo para tornar a inteligência ainda mais relevante do que é hoje

17) O departamento de Inteligência é bem conhecido em toda a empresa. As pessoas sabem o que fazemos e o que elas podem receber de nós.

- () Somos o segredo mais bem guardado da empresa. Apenas poucas pessoas nos conhecem
- () Um grupo limitado de pessoas sabe o que estamos fazendo em termos de inteligência
- () Metade da empresa nos conhece e sabe o que estamos fazendo em termos de inteligência
- () A maioria da nossa empresa sabe quem somos e que trabalho valioso fazemos
- () Todos na empresa sabem quem somos e que trabalho valioso fazemos

18) Como você descreveria o departamento de inteligência?

- () Somos apenas um departamento como muitos outros. Nada que nos torne especiais
- () Nosso departamento é um pouco diferente, mas isso não é muito claro para os outros
- () Estamos construindo nossa própria identidade e criando consciência através do marketing interno.
- () Nós nos posicionamos de maneira diferente, mostrando o que fazemos. Nós temos uma identidade, estilo próprio, sem um logotipo.
- () Nós temos nossa própria identidade com logotipo e estilo próprio, usado em nossas comunicações.