

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

COMPETINDO COM INTELIGÊNCIA E AMBIDESTRIA:

Um estudo de Reestruturação Inteligente para uma Companhia do Setor de Telecomunicações

MARCOS RIBEIRO DIAS

SÃO PAULO
2018

MARCOS RIBEIRO DIAS

COMPETINDO COM INTELIGÊNCIA E AMBIDESTRIA:

Um estudo de Reestruturação Inteligente para uma Companhia do Setor de Telecomunicações

Trabalho Aplicado apresentado a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Supply Chain

Orientador: Profa. Dra. Cristiane Biazzin

SÃO PAULO
2018

Dias, Marcos Ribeiro.

Competindo com inteligência e ambidestria : um estudo de reestruturação inteligente para uma companhia do setor de telecomunicações / Marcos Ribeiro Dias. - 2018.

116 f.

Orientador(a): Cristiane Biazzin.

Dissertação (MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Inteligência competitiva (Administração). 2. Telecomunicações - Brasil. 3. Planejamento estratégico. 4. Administração de empresas. I. Biazzin, Cristiane. II. Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.012.2

MARCOS RIBEIRO DIAS

COMPETINDO COM INTELIGÊNCIA E AMBIDESTRIA:

Um estudo de Reestruturação Inteligente para uma Companhia do Setor de Telecomunicações

Trabalho Aplicado apresentado a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Supply Chain

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Biazzin

Data da Aprovação

____/____/____

Banca examinadora:

Profa. Dra. Cristiane Biazzin
FGV/EAESP

Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio
FGV/EAESP

Prof. Dr. Luciano Castro de Carvalho
FURB

DEDICATÓRIA

Ao meu pai Antonio, minha mãe Neide,
meu irmão Gilson (*in memoriam*), minha irmã Odete,
meus sobrinhos João Gabriel, Daniel e Maria Eduarda
e minha noiva Fábria.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a DEUS pelo dom da vida, pela saúde e proteção ao longo dessa jornada, que incluiu além de 23 viagens a São Paulo e seus quase 13.000 quilômetros percorridos, 390 horas em sala de aula nos finais de semana, exaustivas horas de dedicação em casa e inúmeras noites mal dormidas, mas que em momento algum me deixou fraquejar.

Aos meus pais, pelos ensinamentos e exemplo de retidão, fé e perseverança.

À minha noiva, pelo incentivo, paciência e compreensão nos momentos em que estive ausente.

Aos colegas da primeira turma do Mestrado Profissional na linha de Supply Chain, que aos poucos foram se tornando verdadeiros amigos e companheiros, onde juntos compartilhamos experiências e vivências peculiares de cada segmento.

À minha orientadora, professora Cristiane Biazzin, pelas valiosas contribuições, pelo incentivo, pela competência que tem na arte de lecionar, vindo a se tornar a mim uma referência, a qual tem meu respeito, admiração e gratidão.

Aos colaboradores da Fundação Getulio Vargas – EAESP/FGV, pela dedicação e zelo com que tratam esta renomada instituição.

À empresa que “abriu suas portas” e permitiu que seus gestores e diretores pudessem dedicar parte de seu valioso tempo para contribuir com este estudo.

E aos professores Dr. Luiz Carlos Di Serio e Dr. Luciano Castro de Carvalho que gentilmente aceitaram o convite para integrar a banca examinadora e se dispuseram a avaliar este trabalho.

“Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível,
e de repente você estará fazendo o impossível.”

São Francisco de Assis

RESUMO

O crescente volume de dados gerados através dos mais diversos tipos de dispositivos e máquinas reforçam que uma nova era digital vem tomando conta, de maneira global, do cotidiano das pessoas, despertando o interesse das empresas sedentas pela captação de novos consumidores. Essa dinâmica força uma reflexão, mostrando aos executivos que a competição em análise de dados passa a ser um importante aliado na busca pela competitividade, cujo aproveitamento dessas informações se dará com uso de inteligência e gestão estratégica voltada para inovações incrementais e, principalmente, disruptivas que permitam às empresas um crescimento e uma longevidade sustentável. Este estudo considera que essa transformação seja favorável ao setor de telecomunicações, por isso, o objetivo desse trabalho aplicado é estudar a integração entre ambidestria e inteligência competitiva. Além da análise e avaliação do grau de ambidestralidade da companhia, o estudo pretende propor um caminho orientado para uma reestruturação que possa além de mitigar suas fragilidades, fazê-la enxergar novos rumos ao negócio. Para tanto, o primeiro passo foi a revisão da literatura a respeito desse assunto, que permitisse a formação de uma base consistente para condução do estudo. Na sequência, realizou-se uma pesquisa aplicada com característica qualitativa descritiva através de um estudo de caso em uma companhia do setor de telecomunicações. Todas as informações coletadas, a partir desse estudo, foram analisadas e comparadas com a literatura existente e proporcionaram uma contribuição prática ao expressar a visão do cenário atual, elucidando um grau de ambidestralidade abaixo da média e que é visto como característica de empresas mais conservadoras, ou seja, que não se apresentam focadas em inovações incrementais, tampouco disruptivas. As entrevistas com os diretores mostraram que há uma atenção aos sinais do mercado e que estão dispostos a encarar os desafios, no entanto, não faz uso de recursos tecnológicos e nada de concreto acerca de serviços inovadores e uso de inteligência para competir com os novos entrantes foi percebido. De maneira satisfatória, a participação dos gestores contribuiu com a geração de *insights* valiosos, os quais serviram de base para composição de um roteiro contendo diretrizes e ferramentas de apoio para mitigação de fragilidades, podendo ser utilizado como direcionador na condução estratégica do negócio àquelas organizações que almejam alcançar sucesso competitivo.

Palavras-chave: inteligência competitiva, inovação, ambidestria, telecomunicações.

ABSTRACT

The growing data volume generated through the most diverse types of devices and machines reinforces that a new digital era has been taking over the daily life of people in a global way, arousing the interest of thirsty companies in attracting new consumers. This dynamic force a reflection, showing the executives that the competition in data analysis becomes an important ally in the search for competitiveness, whose use of this information will occur with the use of intelligence and strategic management focused on incremental and, mainly, disruptive innovations that sustainable growth and longevity. This study considers that this transformation is favorable to the telecommunications sector, so the objective of this work is to study the integration between ambidexterity and competitive intelligence. In addition to analyzing and evaluating the measure of ambidexterity of the company, the study intends to propose a path oriented towards a restructuring that may, in addition to mitigate its fragilities, make it see new directions for the business. Therefore, the first step was to review the literature on this subject, which would allow the formation of a consistent basis for conducting the study. Subsequently, an applied research with descriptive qualitative characteristic was carried out through a case study in a telecommunications company. All the information collected from this study were analyzed and compared with the existing literature and provided a practical contribution in expressing the vision of the current scenario, elucidating a below average level of ambidexterity and which is seen as characteristic of more conservative companies, that is, they are not focused on incremental either disruptive innovations. The interviews with the directors have shown that there is an attention to market signals and they are willing to face the challenges, however, does not make use of technological resources and nothing concrete about innovative services and use of intelligence to compete with new entrants it was understood. In a satisfactory manner, the participation of managers contributed to the generation of valuable insights, which served as the basis for the composition of a roadmap containing guidelines and tools for mitigation of fragilities, and could be used as a guide in the strategic conduct of the business to those organizations that aim to achieve competitive success.

Keywords: competitive intelligence, innovation, ambidexterity, telecommunications.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Características de uma organização ambidestra.....	19
Figura 2. Marcos na evolução digital	21
Figura 3. Estrutura do estudo.....	27
Figura 4. Processo de inteligência competitiva	29
Figura 5. Ciclo de operação da inteligência competitiva.....	31
Figura 6. Estrutura de estratégia de inteligência competitiva.....	32
Figura 7. Fontes de ideias para inovação.....	38
Figura 8. Métodos tradicionais de inovação	42
Figura 9. Estratégia de triangulação	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Expectativa do número de objetos conectados em 2020.....	17
Gráfico 2. <i>Market share</i> das operadoras de SCM	49
Gráfico 3. Região dos respondentes do questionário sobre ambidestralidade	62
Gráfico 4. Busca por novas ideias tecnológicas pensando “fora da caixa”, ou seja, fora dos limites da sua empresa.....	65
Gráfico 5. Fundamenta o seu sucesso na sua habilidade em explorar novas tecnologias	66
Gráfico 6. Cria produtos e/ou serviços inovadores para a sua empresa	67
Gráfico 7. Busca formas criativas para satisfazer as necessidades de seus clientes.....	68
Gráfico 8. Aventura-se agressivamente em novos segmentos de mercado	69
Gráfico 9. Alveja ativamente novos grupos de consumidores	70
Gráfico 10. Resultado consolidado - construto Exploration.....	71
Gráfico 11. Está comprometida em melhorar a qualidade e diminuir custos.....	72
Gráfico 12. Melhora continuamente a confiabilidade de seus produtos e serviços.....	73
Gráfico 13. Realiza continuamente pequenas adaptações em seus produtos e serviços	74
Gráfico 14. Aumenta os níveis de automação em suas operações	75
Gráfico 15. Pesquisa constantemente a satisfação dos clientes atuais	76
Gráfico 16. Ajusta suas ofertas para obter a satisfação de seus clientes correntes.....	77
Gráfico 17. Penetra profundamente em sua base de clientes já existentes, com intuito de expandir os serviços.....	78
Gráfico 18. Resultado consolidado - construto Exploitation.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Segmentação do setor de telecomunicações	23
Quadro 2. Fontes para criação de valor	24
Quadro 3. Fatores influenciadores na implantação da inteligência competitiva	34
Quadro 4. Práticas de inteligência competitiva	35
Quadro 5. Técnicas de inteligência competitiva.....	37
Quadro 6. Múltiplas conceituações da relação entre exploração e exploração	45
Quadro 7. Satisfação e percepção de qualidade em SeAC, SCM e STFC	53
Quadro 8. Qualificação e região dos respondentes.....	54
Quadro 9. Origem do questionário semiestruturado.....	58
Quadro 10. Frequência das respostas	63
Quadro 11. Média dos construtos <i>Exploration e Exploitation</i>	64
Quadro 12. Comparativo com estudo de Lubatkin et al.	80
Quadro 13. Forças.....	82
Quadro 14. Fraquezas	82
Quadro 15. Oportunidades.....	83
Quadro 16. Ameaças.....	83
Quadro 17. Diretrizes e ferramental de apoio para mitigação das fragilidades.....	91

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

3D	- Três Dimensões
ANATEL	- Agência Nacional de Telecomunicações
B2B	- <i>Business to Business</i>
B2C	- <i>Business to Consumer</i>
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNI	- Confederação Nacional da Indústria
CRM	- <i>Customer Relationship Management</i>
DTH	- <i>Direct To Home</i>
DVD	- <i>Digital Video Disc</i>
FCS	- Fatores Críticos de Sucesso
FGV	- Fundação Getulio Vargas
FTTH	- <i>Fiber-To-The-Home</i>
GPS	- <i>Global Positioning System</i>
HTML	- <i>Hyper Text Markup Language</i>
IOS	- <i>Iphone Operating System</i>
IPTV	- <i>Internet Protocol Television</i>
ISO	- <i>International Organization for Standardization</i>
ISP	- <i>Internet Service Provider</i>
M2M	- <i>Machine to Machine</i>
MO	- Mão de Obra
NFC	- <i>Near Field Communication</i>
OCDE	- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PCP	- Planejamento e Controle da Produção
PEST	- Política, Economia, Social e Tecnologia
P&D	- Pesquisa e Desenvolvimento
RH	- Recursos Humanos
SAC	- Serviço de Atendimento ao Consumidor
SeAC	- Serviço de Acesso Condicionado
SCM	- Serviço de Comunicação Multimídia
STFC	- Serviço Telefônico Fixo Comutado
SWOT	- <i>Strengths, Weakness, Opportunities e Threats</i>

TELECOM	- Telecomunicações
TI	- Tecnologia da Informação
TV	- Televisão
UMTS	- <i>Universal Mobile Telecommunication System</i>
VOIP	- <i>Voice over Internet Protocol</i>
WLAN	- <i>Wireless Local Area Network</i>
XPTO	- Nome fictício considerado no presente estudo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E RELEVÂNCIA	17
1.1.1 Nova era digital	17
1.1.2 Inteligência na era da tecnologia	18
1.1.3 Ambidestria e o método ambidestro de gestão da inovação.....	19
1.1.4 Transformação Digital: as tecnologias inovadoras a serviço da competitividade...	20
1.1.5 Uma visão sobre o setor de Telecomunicações	22
1.1.6 Indústria 4.0: novas oportunidades para o setor de Telecomunicações.....	23
1.2 PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	25
1.3. OBJETIVOS.....	25
1.3.1 Objetivo Geral	25
1.3.2 Objetivos Específicos	25
1.4. JUSTIFICATIVA	26
1.5 CONTRIBUIÇÃO	26
1.6 ESTRUTURA E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	27
2. REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: O QUE É E QUAL SUA IMPORTÂNCIA?	29
2.1.1 Implementação.....	33
2.2 PRÁTICAS E TÉCNICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	34
2.3 INOVAÇÃO.....	37
2.3.1 Inovar ou deixar como está?	39
2.3.2 Gestão da Inovação: o caminho para a competitividade	40
2.4 AMBIDESTRIA: FATOR DE SUCESSO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO	41
2.4.1 Melhorar ou Inovar – por que não as duas coisas?.....	43
2.4.2 Fatores chave de sucesso no processo de reestruturação ambidestra	45
3. METODOLOGIA.....	47
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	47
3.2 JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DO MÉTODO	48
3.3 JUSTIFICATIVA PELA ESCOLHA DA EMPRESA	49
3.3.1 A Companhia.....	50

3.3.1.1 Dos serviços oferecidos	51
3.3.1.2 Indicadores de Qualidade	52
3.4 COLETA DE DADOS	53
3.4.1 Seleção dos Respondentes	53
3.4.2 Instrumentos de Pesquisa.....	55
3.4.2.1 Questionário estruturado.....	56
3.4.2.2 Formulário para levantamento SWOT	57
3.4.2.3 Entrevista semiestruturada.....	57
3.4.3 Procedimento de Coleta.....	59
3.4.4 Pré-Teste.....	60
3.4.5 Análise dos Dados	60
4. RESULTADOS	62
4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	62
4.1.1 Indicadores relacionados com ambidestralidade - construto <i>Exploration</i>	65
4.1.2 Indicadores relacionados com ambidestralidade - construto <i>Exploitation</i>	71
4.1.3 Levantamento de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças	81
4.1.4 Entrevistas com os diretores	84
5. APLICAÇÃO	90
5.1 PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO	90
6. CONCLUSÃO.....	92
7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	94
REFERÊNCIAS.....	95
APÊNDICES	104
APÊNDICE A – Carta-convite para responder a pesquisa.....	105
APÊNDICE B – Modelo de mensuração do grau de ambidestralidade	106
APÊNDICE C – Levantamento para análise SWOT.....	110
APÊNDICE D – Roteiro de entrevista	112
APÊNDICE E – Forças identificadas pelos gestores	113
APÊNDICE F – Fraquezas identificadas pelos gestores	114
APÊNDICE G – Oportunidades identificadas pelos gestores	115
APÊNDICE H – Ameaças identificadas pelos gestores.....	116

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E RELEVÂNCIA

1.1.1 Nova era digital

Com a nova era digital, a cada segundo, uma gigantesca massa de dados, dos mais diferentes tipos, é gerada ao redor do mundo. Um estudo realizado pela EMC (2014) aponta que até 2020 o volume de dados chegará a casa dos 44 trilhões de *gigabytes*. A realidade dá sinais de que os hábitos e costumes da população vem sofrendo modificações com a digitalização, onde há uma incorporação na vida dos indivíduos no uso de diferentes tipos de dispositivos, que conectados à internet passam a gerar dados extremamente importantes e confidenciais até aqueles sem relevância alguma. Szydło (2015) e Airehrour (2016) estimam e a previsão da Cisco (2013) representada pelo gráfico 1 ilustra que até 2020 o número de dispositivos conectados à internet, consumindo, gerando ou compartilhando informações seja entre 25 e 50 bilhões.



Gráfico 1. Expectativa do número de objetos conectados em 2020

Fonte: CISCO (2013).

Tais informações reforçam que a competição em análise de dados apontada por Davenport (2006) seria algo crucial para a sobrevivência de qualquer organização, haja visto que a competição global crescente intensifica a necessidade de investimento em recursos humanos e tecnológicos capazes de processar e analisar tamanha informação, de modo que

através de *softwares*, os analistas saibam, por exemplo, quais produtos estão sendo desejados pelos clientes, qual a frequência de consumo, ou ainda, que faixa de preço estão dispostos a pagar, criando com isso uma base sólida para elaboração de estratégias e tomada de decisões mais assertivas.

Sendo assim, para melhor aproveitamento desse volume de informações, Dishman e Calof (2008) recomendam o uso da inteligência, de modo abrangente no planejamento e direcionamento das atividades e ações, na coleta e análise das informações, na comunicação e principalmente na tomada de decisões. Em linha, Gonçalves Garcia (2017) argumenta que os gestores precisam do amparo da inteligência para agir com mais eficiência e assertividade nas suas decisões, as quais, devem ser ágeis e objetivas a ponto de garantir o sucesso estratégico da organização (ZENAIDE; CASTRO, 2017).

1.1.2 Inteligência na era da tecnologia

Dentre as abordagens essenciais para o sucesso no processo inovativo, Canongia (2004) recomenda o uso da *technology foresight* (prospecção tecnológica, tradução nossa) que através de ferramentas tecnológicas de prospecção, executam e interpretam os estudos futuros; o uso da inteligência competitiva como forma de desenvolver a capacidade de identificar, coletar, sistematizar e interpretar informações relevantes do ambiente externo à organização, ou seja, sua concorrência; e a gestão do conhecimento que foca na necessidade de criação de mecanismos de compartilhamento, circulação do conhecimento gerado dentro da organização.

Business intelligence, competitor analysis, competitive technical intelligence, inteligência de mercado e inteligência estratégica são alguns dos tipos de inteligência que podem ser encontradas em um ambiente corporativo (DISHMAN; CALOF, 2008). No entanto, este trabalho terá como foco a Inteligência Competitiva, que é considerado por Dishman e Calof (2008) como um sistema de varredura que integra o conhecimento de toda organização, envolvendo não apenas a coleta de informações internas, mas também dos concorrentes, clientes, fornecedores, tecnologias, o ambiente e as relações comerciais, que ao serem analisados possam evidenciar riscos e oportunidades relevantes para o futuro do negócio, sendo tratada como o tipo de inteligência que melhor se relaciona com a era da digitalização com vistas para as inovações disruptivas que possam encontrar mercados até então inexplorados, transformando consumidores não-clientes em clientes (CHRISTENSEN; RAYNOR; MCDONALD, 2015).

1.1.3 Ambidestria e o método ambidestro de gestão da inovação

Estudos seminais conduzidos por Duncan (1974) tratavam a ambidestria como um modelo para geração de organizações inovadoras, cuja estrutura era dividida em duas fases: iniciação da criação e implementação. Posteriormente, avançando nos estudos de Duncan, March (1991) retrata que a ambidestria está sustentada no equilíbrio entre *exploration* (que corresponde a fase de iniciação) e *exploitation* (que corresponde a fase de implementação). Em outras palavras, a *exploration* preza por ações que geram mais risco, que exige maior experimentação e flexibilidade para criação de novos produtos ou serviços, tratadas como inovações radicais ou disruptivas, enquanto que a *exploitation* direciona o foco no refinamento, na eficiência e execução da atividade principal da organização, tratada como inovação incremental (TUSHMAN; O'REILLY, 1996; DUNCAN, 1974; MARCH, 1991).

Logo, o método ambidestro de gestão da inovação se apresenta através de características voltadas para integração e a diferenciação (SMITH, 2015), e detém duas estratégias antagônicas de negócio (O'REILLY; TUSHMAN, 2004) que combinam de um lado inovações incrementais e de outro inovações radicais, exigindo mudanças e dinamismo entre ambas (MIRON-SPEKTOR et al., 2018). A figura 1 resume as características que essa organização apresentará após a adoção do método ambidestro de gestão.

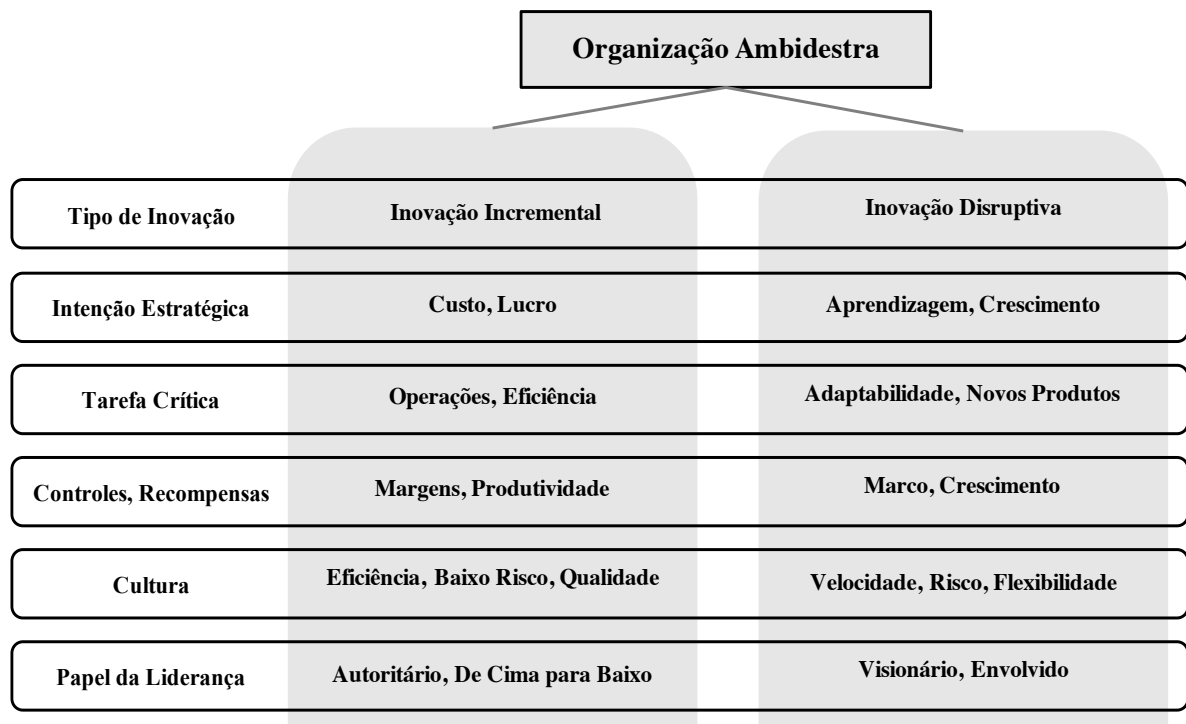


Figura 1. Características de uma organização ambidestra

Fonte: Adaptado pelo autor de O'REILLY; TUSHMAN, 2004, tradução nossa.

Percebe-se, então, que sustentada pela disrupção e pelo incremento, a ambidestria se apresenta como caminho para formulação de estratégias que contribuam para a geração de melhores resultados para as organizações, a medida que otimiza seus recursos e neutraliza as ameaças do meio, habilitando-se na obtenção de uma vantagem competitiva. (JANSEN; SILVEIRA MARTINS, 2017).

Assim, como forma de mensurar o grau de ambidestralidade nas organizações, a literatura sugere a aplicação de modelos associados à escala de Likert, desenvolvidas por Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2006) e Lubatkin et al. (2006). Ambos modelos se assemelham e produzem uma importante contribuição para as organizações, pois além de proporcionar uma visão do cenário atual, servem de apoio aos gestores na adoção de um novo modelo de negócio, voltado para uma forma de inovação até então inexplorada, fazendo dessa forma a convergência entre o presente e o futuro, a criação e a melhoria, de modo que não apenas promova um incremento financeiro, mas também meios que permitam a longevidade da companhia.

1.1.4 Transformação Digital: as tecnologias inovadoras a serviço da competitividade

O início do século XXI foi marcado pelo avanço digital ou transformação digital que fez gerar uma expectativa de aumento na utilização de tecnologia da informação e da comunicação (HESS et al., 2016), evoluindo o cenário mundial para uma nova era digital, conforme ilustrado na figura 2, onde novas tecnologias passaram a emergir e com elas um novo tipo de demanda, forçando as organizações a buscarem novos meios de manter o negócio competitivo, a medida que a população se torna mais interativa.

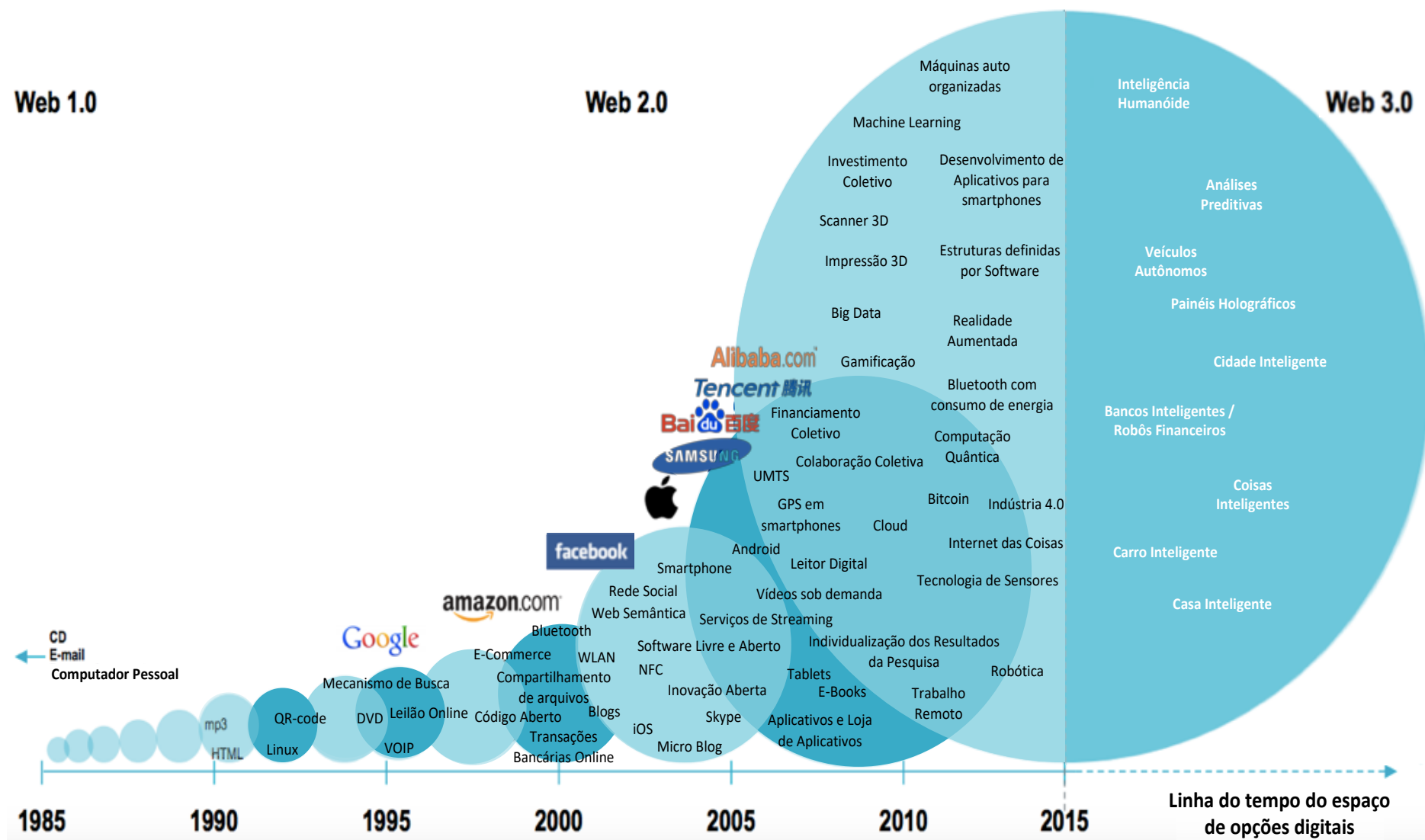


Figura 2. Marcos na evolução digital

Fonte: ROLAND BERGER, 2017, p.24, tradução nossa.

A saída encontrada tem sido através de tecnologias e plataformas digitais inovadoras conhecidas como *Machine Learning*, *Internet of Things*, *Big Data*, *Deep Learning*, *Natural Language Processing*, *Artificial Intelligence*, *Omnichannel*, *Cloud Computing*, *Predictive Analytics*, *Blockchain*, Impressão 3D, Realidade Aumentada e Virtual que fazem parte da chamada Transformação Digital (CAMPOS MENDONÇA; VALENTE DE ANDRADE; DE SOUSA NETO, 2018).

Toda essa tecnologia passa a ser essencial na reconfiguração da estratégia, dos processos, cultura e estruturas da organização, sendo consideradas indispensáveis por possibilitar através de sistemas computacionais, a mineração dessa massa gigantesca de dados, analisando-os através de algoritmos estatísticos que ao realizar cruzamentos, inclusive daqueles dados considerados irrelevantes, os transformem em informações com valor agregado que possam traçar o perfil das pessoas, dos consumidores, dos concorrentes, ou seja, de tudo e de todos que de alguma forma estejam envolvidos na cadeia de uma organização (HESS et al., 2016).

Conhecer cada uma dessas novas tecnologias é fundamental para que possa identificar aquela ou aquelas que melhor se adequam a realidade e necessidade de cada organização. Guardada as devidas proporções, a maioria delas englobam aquilo que de mais importante circula dentro da empresa, a informação. Portanto, deixar de utilizá-las nessa nova configuração digital é assumir que por vezes, muita informação valiosa passará despercebida e com ela a chance de identificar uma nova oportunidade ou ameaça ao negócio.

1.1.5 Uma visão sobre o setor de Telecomunicações

Face a toda essa tecnologia, inteligência e inovação, o setor de telecomunicações vem ganhando cada vez mais relevância, a medida que se mostra essencial para o desenvolvimento de outros setores que dependem de serviços fundamentais, por ela ofertado, para o funcionamento de toda a estrutura digital, instaurada com a popularização da internet. O quadro 1 ilustra a segmentação do setor, onde cada ator tem um papel específico, e juntos, passam a ser responsáveis por transmitir, emitir e receber símbolos, caracteres, sinais, texto, imagem, som ou outro tipo de informação, que circulam através de fios, rádios, eletricidade, fibra óptica, satélites ou qualquer outro processo eletromagnético (TELEBRASIL, 2017).

SEGMENTO	AGENTES PRIVADOS
Serviços de Telecomunicações	Empresas que detêm concessão ou autorização para prestação de serviços, tais como STFC (Telefonia Fixa), SMP (Celular), SME (Trunking) SCM (Serviço Comunicação Multimídia), SeAC (TVC, DTH, MMDS e TVA), Radiodifusão e outros.
Produtos e serviços para as Prestadoras de Serviços de Telecomunicações	Fornecedores de equipamentos e prestadores de serviço que dão suporte à prestação de Serviços de Telecomunicações, inclusive fornecedores de capacidade espacial.
Serviços de Valor Agregado	Empresas prestadoras de serviços que têm como suporte principal Serviços de Telecomunicações.

Quadro 1. Segmentação do setor de telecomunicações

Fonte: TELEBRASIL, 2017, p.5.

Dentro dessa segmentação, a companhia, a qual esse estudo pretende abordar, está enquadrada no segmento de serviços de telecomunicações, mais especificamente nos serviços de STFC (Telefonia Fixa), SCM (Banda Larga) e SeAC (TV por assinatura).

1.1.6 Indústria 4.0: novas oportunidades para o setor de Telecomunicações

Décadas após o início da terceira revolução industrial, surge na segunda década do século XXI, na Alemanha, a quarta Revolução Industrial, ficando conhecida como Indústria 4.0 (ROJKO, 2017; LU, 2017). Nela, o que se observa claramente é uma descentralização dos processos fabris e a entrada massiva de dispositivos que ao serem interconectados passam a transmitir informações de maneira inteligente e integrada ao longo de toda a cadeia produtiva, afirmam Kagermann, Helbig e Wahlster (2013), estabelecendo uma forte relação com a Internet das Coisas, o sistema físico cibernético, a tecnologia da informação e comunicação, a arquitetura empresarial e a integração empresarial (LU, 2017).

A tecnologia, mais do que nunca, passa a ser fundamental na criação de uma interatividade *end-to-end*, em que todos os atores, processos e subprocessos envolvidos estejam alinhados com o objetivo de melhor atender esses consumidores. Nessa óptica, a Internet das Coisas surge como instrumento tecnológico inteligente que permite a comunicação entre coisas, incluindo máquinas, equipamentos, redes, computação em nuvem e terminais, oferecendo a possibilidade do consumidor personalizar sua compra através da *web*, transmitindo-a aos servidores. Este por sua vez, processa e procede a conexão dos dados com a nuvem e as instalações, integrando assim, o restante da cadeia responsável por conduzir e monitorar para

que o produto seja produzido e entregue com a máxima eficiência, sendo fundamental uma conexão com a internet de alta qualidade (SEUNG-HWAN; CHANG HO, 2017; LU, 2017). O quadro 2 apresenta o resultado de um estudo que descreve nove cenários em que a Internet das Coisas cria valor (MCKINSEY, 2015), servindo como direcionamento para as provedoras de *internet* identificar oportunidades para novos negócios.

CENÁRIO	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS
 Saúde	Dispositivos conectados ou inseridos no corpo humano	Dispositivos (vestíveis e ingeríveis) para monitorar e manter a saúde e bem-estar humano; gestão de doenças, aumento da aptidão, maior produtividade.
 Lar	Edificações onde as pessoas vivem	Controladores domésticos e sistemas de segurança.
 Varejo	Espaços onde os consumidores se envolvem no comércio	Lojas, bancos, restaurantes, arenas - em qualquer lugar que os consumidores considerem que seja possível suas aquisições; auto check-out, ofertas na loja, otimização de estoque.
 Escritórios	Ambiente administrativo	Gestão de energia e segurança em edifícios de escritórios; melhor produtividade, inclusive para funcionários que atuam parte do tempo fora do escritório.
 Indústrias	Ambientes de produção padronizados	Locais com rotinas de trabalho repetitivas, incluindo hospitais e fazendas; eficiências operacionais, otimização do uso de equipamentos e estoques.
 Plataformas de trabalho	Ambientes de produção personalizados	Mineração, petróleo e gás, construção civil; eficiências operacionais, manutenção preditiva, saúde e segurança.
 Veículos	Sistemas dentro de veículos em movimento	Veículos, incluindo carros, caminhões, navios, aeronaves e trens; manutenção baseada em condições, design baseado em uso, análise de pré-vendas.
 Cidades	Ambientes urbanos	Espaços públicos e infraestrutura em ambientes urbanos; controle de tráfego adaptativo, medidores inteligentes, monitoramento ambiental, gerenciamento de recursos.
 Externos	Entre ambientes urbanos (e fora dos outros cenários)	Uso externo incluem trilhos de trem, veículos autônomos (fora de áreas urbanas) e navegação de vôo; roteamento em tempo real, navegação conectada, rastreamento de envio.

Quadro 2. Fontes para criação de valor

Fonte: MCKINSEY, 2015, p.19, tradução nossa.

Uma pesquisa realizada pela CNI (2016), com 2.225 empresas de diferentes portes e segmentos, identificou que naquelas que já operam no modelo proposto pela indústria 4.0, existem pelo menos dez tipos diferentes de tecnologias sendo explorados. Dentre os desafios elencados para que haja a implementação da digitalização nas organizações, está exatamente a necessidade de ampliação e melhoria da infraestrutura de banda larga, evidenciando o leque de opções que podem ser aproveitados pelas provedoras desse tipo de serviço.

1.2 PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DE PESQUISA

Nesse sentido, diante de um futuro tão promissor, a pergunta que este estudo se propõe a responder é “Como reestruturar uma área de gestão da inovação em que as práticas e técnicas de inteligência competitiva sejam adotadas como ferramental na busca pela vantagem competitiva?”

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo principal deste estudo é descrever e analisar a integração entre o método ambidestro de gestão da inovação e aplicação de inteligência competitiva em uma organização do setor de telecomunicações.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) avaliar o grau de ambidestralidade em uma empresa do setor de telecomunicações.
- b) avaliar as potencialidades, fragilidades, ameaças e oportunidades sob a ótica dos gestores.
- c) propor a introdução das práticas de inteligência competitiva para mitigação de fragilidades.

1.4. JUSTIFICATIVA

Os dados apresentados na seção 1.1.1 deste trabalho reforçam a necessidade pela adoção de novas formas de gestão, ante a essa evolução tecnológica e aos novos entrantes que poderão emergir. Portanto, face a esse cenário, o presente estudo pretende integrar temas como inteligência competitiva e ambidestria como fatores de competitividade para o setor de telecomunicações.

O setor de telecomunicações vive dois momentos distintos: ao mesmo tempo que passa por um período de declínio (MCKINSEY, 2016) em serviços tradicionais, é considerado um pilar essencial para a transformação digital e a indústria 4.0 (CNI, 2016) que além de ser a principal responsável pelo provimento de uma infraestrutura que suporte a demanda crescente, poderá aproveitar a onda digital e criar serviços inovadores para os consumidores em geral, como: virtualização, automação de processos, desenvolvimento de serviços digitais, mecanismos de prospecção, venda e pós-venda, segurança dos dados, conectividade e interatividade com os clientes.

Estes são apenas alguns exemplos que podem ser incorporados ao setor de telecomunicações, cuja alavancagem se mostra promissora através do uso de inteligência, ferramentas e métodos adequados de gestão. Logo, um redesenho de seu modelo de negócio é essencial e o método ambidestro se apresenta como um caminho de sucesso, por demonstrar que é possível se manter forte no segmento atual ao mesmo tempo que se desenvolve como empresa voltada para inovações disruptivas e alinhada com as novas demandas do mercado.

1.5 CONTRIBUIÇÃO

Como forma de contribuir para esse cenário de transformação, o presente estudo aprofundou-se na literatura trazendo nos capítulos seguintes um conteúdo que apoie não apenas as empresas do setor de telecomunicações, mas também os demais setores da economia.

Especificamente àquilo que diz respeito à gestão, estratégia e inovação das empresas, a literatura apresenta um vasto referencial. Como forma de ampliá-lo, este trabalho traz uma importante contribuição ao desenvolvimento teórico ao enfatizar uma integração entre a inteligência competitiva e a ambidestria como sendo prática e método relevantes na condução de uma nova forma de gerir a inovação.

Uma contribuição relevante trazida neste estudo foi o desenvolvimento de um roteiro contendo as principais diretrizes e ferramentais necessários para a condução de uma

reestruturação organizacional voltada ao uso da inteligência para aumentar o nível de informações a serem utilizadas de maneira estratégica na tomada de decisões, integrando ao uso da inovação como meio de alcançar a almejada vantagem competitiva e perpetuação do negócio, podendo o mesmo ser aplicado não apenas em empresas do segmento de telecomunicações como nos demais segmentos da economia.

De maneira prática, espera-se também que este trabalho contribua tanto para aperfeiçoar o nível de conhecimento acerca do meio ao qual a empresa está inserida quanto para uma melhora no modelo de gestão, ao passo que adotando o método ambidestro possa gerar inovações que a mantenha competitiva e menos suscetível às ameaças trazidas pela nova era digital.

No âmbito acadêmico, este trabalho visa expandir a compreensão dos pesquisadores acerca de temas vitais para a sobrevivência das organizações, expondo conceitos que alinhados às evidências empíricas da empresa objeto desta pesquisa, possam gerar um importante embasamento que resulte na tão almejada vantagem competitiva.

1.6 ESTRUTURA E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A figura 3 apresenta a forma como este estudo encontra-se estruturado.

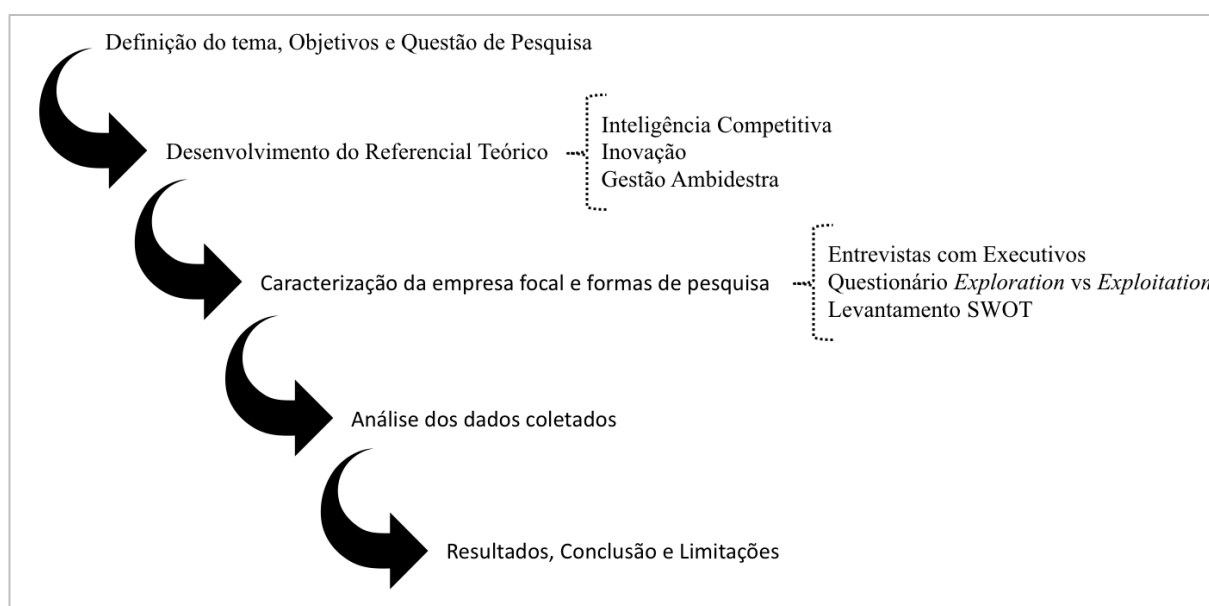


Figura 3. Estrutura do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor

Com este estudo, pretende-se explorar uma aplicação prática alinhada com a integração do uso de inteligência, estratégia e inovação que possa contribuir para a construção de empresas mais inteligentes, ao misturar habilidades humanas e tecnológicas (SCHOEMAKER; TETLOCK, 2017).

O estudo pretende elucidar que a obtenção de melhores resultados está atrelada diretamente a capacidade das empresas antecipar-se aos fatos, visualizar aquilo que está ocorrendo agora e o que ocorrerá em seguida (LAVALLE et al., 2011). O sucesso dessas empresas, no entanto, depende da criação daquilo que se pode chamar de vantagem competitiva sustentável (SCHOEMAKER; TETLOCK, 2017).

Como forma de abrir caminhos para alcançar essa vantagem, este estudo se propôs a retratar elementos que possibilitem uma reflexão diante da transformação digital e as novas demandas por inovação, sem esgotar outras possibilidades que a literatura tem a oferecer.

Este estudo traz à tona conceitos, técnicas, práticas e métodos existentes na literatura, aplicáveis a diferentes organizações e negócios. Apresenta ainda, um modelo para mensuração do grau de ambidestralidade organizacional, acompanhado de um levantamento para identificação dos principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças impostas pelo mercado, podendo ser replicado para qualquer segmento da economia.

Para melhor compreensão, além do conteúdo teórico, adotou-se a aplicação de dois instrumentos de pesquisa distintos, sendo um deles direcionado para diretores (nível estratégico) e outro direcionado para gestores (nível tático/operacional) de uma companhia do setor de telecomunicações situada em algumas cidades das regiões X e Y do Brasil, que por questões de confidencialidade e a pedido da organização, tiveram os nomes da empresa, pessoas, cidades e regiões mantidos em sigilo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com intuito de contextualizar e proporcionar um amparo teórico à este estudo, neste capítulo será apresentado a fundamentação teórica acerca das seguintes dimensões: inteligência competitiva, inovação e ambidestria.

2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: O QUE É E QUAL SUA IMPORTÂNCIA?

A inteligência competitiva é definida na literatura por meio de diferentes perspectivas, sendo que a que melhor se encaixa no contexto abordado neste estudo é a de Wright et al. (2009) que a considera como o processo pelo qual as organizações coletam informações sobre a concorrência e o ambiente a seu redor, utilizando-as de maneira estratégica na tomada de decisões e planejamento interno, sendo complementado por Valentim et al. (2003) como fundamental à organização pois proporciona a descoberta de oportunidades e riscos, apresentando um diagnóstico interno que contribua na elaboração das melhores estratégias, cuja finalidade segundo Gonçalves Garcia (2017) seja proporcionar antecipadamente aos tomadores de decisão uma visão daquilo que a concorrência pretende fazer, assim como se preparar para possíveis alterações no comportamento dos clientes e às decisões advindas de órgãos governamentais que possam impactar o desempenho do negócio. A figura 4 ilustra e proporciona uma melhor compreensão do processo de Inteligência Competitiva.

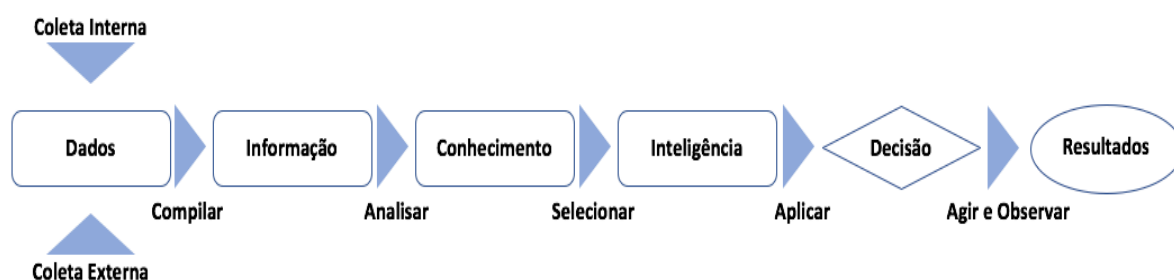


Figura 4. Processo de inteligência competitiva

Fonte: GRAY, 2010, p.32, tradução nossa.

Esse processo, segundo Zenaide e Castro (2017) coleta dados brutos e os consolida de maneira organizada em uma grande base de dados, para que possam ser analisados, selecionados e transformados em informações relevantes ao ponto da inteligência criada ser extremamente valiosa para o processo de tomada de decisões, o fortalecimento da estratégia de

negócios, o desenvolvimento e alavancagem de vendas, apoio na decisão de penetração de mercado, nos investimentos em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços, na formação de novas parcerias e também de apoio aos aspectos legais, afirmam Petrișor e Străin (2013) salientando ainda que para um resultado satisfatório se faz necessário a formação de uma rede de indivíduos capacitados que possam atuar nas diversas partes do processo de inteligência competitiva, tornando-a funcional.

A figura 5 vem contribuir nesse contexto, apresentando o que seria o ciclo de inteligência competitiva e aquilo que deve ser enfatizado em cada fase. Na primeira fase, ocorre a **Identificação** das necessidades e variáveis que exigirão um mapeamento de informações que deverão ser coletadas e analisadas para atender aos anseios estratégicos da empresa (MILLER, 2002; GOMES; BRAGA, 2004; MAFRA PEREIRA; BARBOSA, 2018). A segunda fase é caracterizada pelo **Planejamento** e organização das atividades pertinentes as demais fases, como a definição de um cronograma, quais serão as fontes de dados utilizados durante a coleta, a metodologia a ser aplicada na análise, definição da equipe e recursos necessários (MAFRA PEREIRA, et al., 2018). Seguindo o que foi definido na etapa anterior, dá-se início a fase de **Coleta** de informações, apoiando-se em fontes internas e externas, adquirindo o que pode-se chamar de “inteligência bruta” (BAIERLE, et al., 2011), cujas informações distintas e desconexas serão processadas e transformadas na fase de **Análise** em informações úteis aos tomadores de decisão (COMBS; MOORHEAD, 1992; FULD, 1995). O resultado dessa etapa gera o produto da inteligência competitiva, chegando na fase de **Disseminação** aos usuários, podendo ser por meio verbal ou formal, mas que seja disponibilizado a toda a organização (MAFRA PEREIRA, et al., 2018; STAREC, 2012). Por fim, chega-se a sexta fase, onde ocorre a **Avaliação** do que foi entregue *versus* o que foi planejado, a avaliação do desempenho das pessoas envolvidas, e principalmente, medir se o produto da inteligência competitiva está sendo usado na tomada de decisões, e dessa forma possa ser aprimorado constantemente (MAFRA PEREIRA; CARVALHO; JORDÃO, 2016; MAFRA PEREIRA, et al., 2018; BAIERLE, et al., 2011).

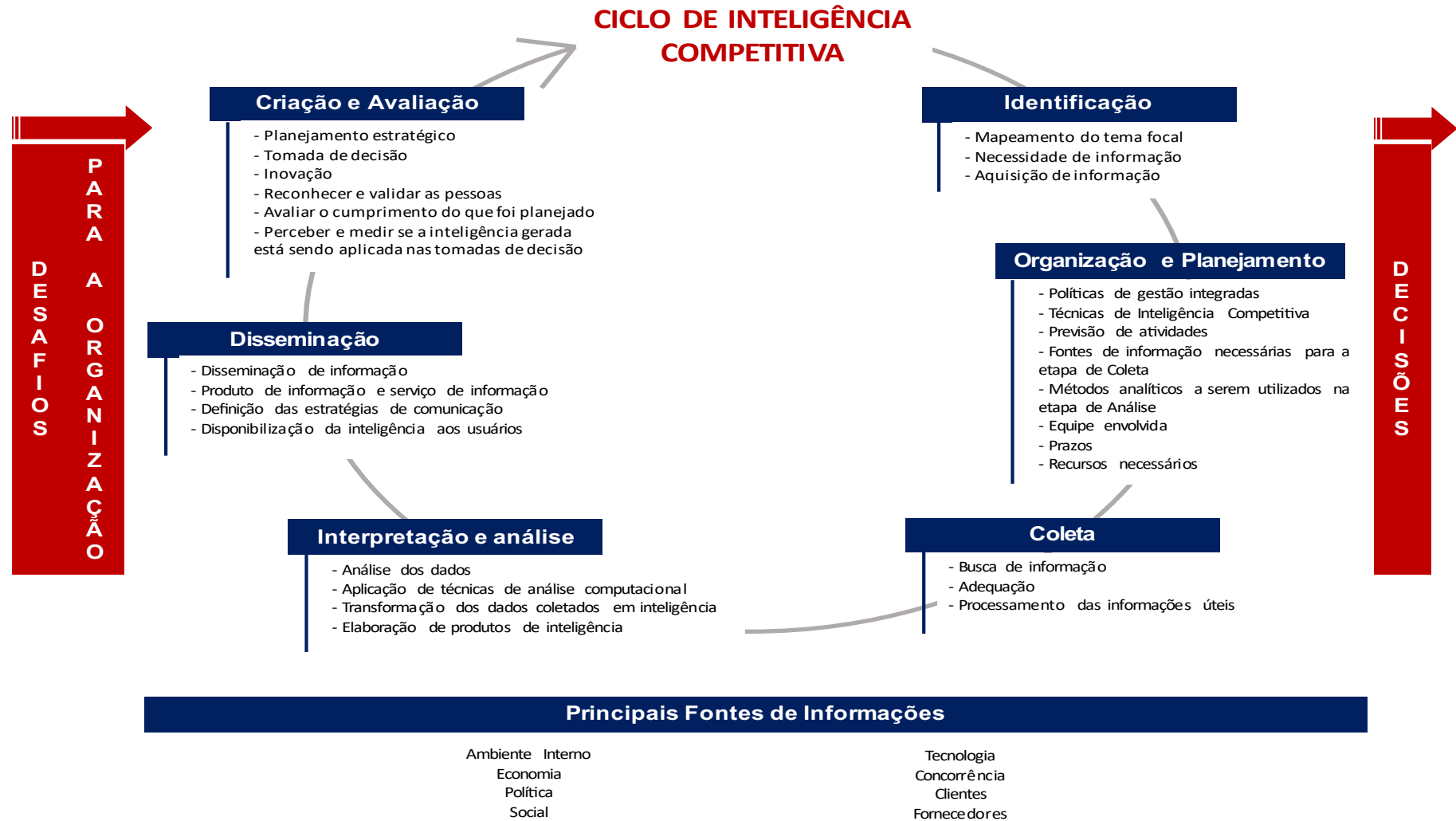


Figura 5. Ciclo de operação da inteligência competitiva

Fonte: Adaptado pelo autor de AMARAL; GARCIA; ALLIPRANDINI, 2008; MAFRA PEREIRA, CARVALHO; JORDÃO (2016); MAFRA PEREIRA, et al., 2018; BAIERLE, et al., 2011; CHOO, 2002

Corroborando este ciclo, Tanya Du e Mzoxolo (2016) mostram que é necessário ainda, estabelecer uma sinergia entre os indivíduos e os tomadores de decisão, responsáveis pela gestão estratégica da companhia, a qual se apoia em um planejamento estratégico que pode ser aprimorado com o uso de uma estrutura de estratégia de inteligência competitiva, ilustrada pela figura 6 (GOULD; DESJARDINS, 2015; TANYA DU; MZOXOLO, 2016).

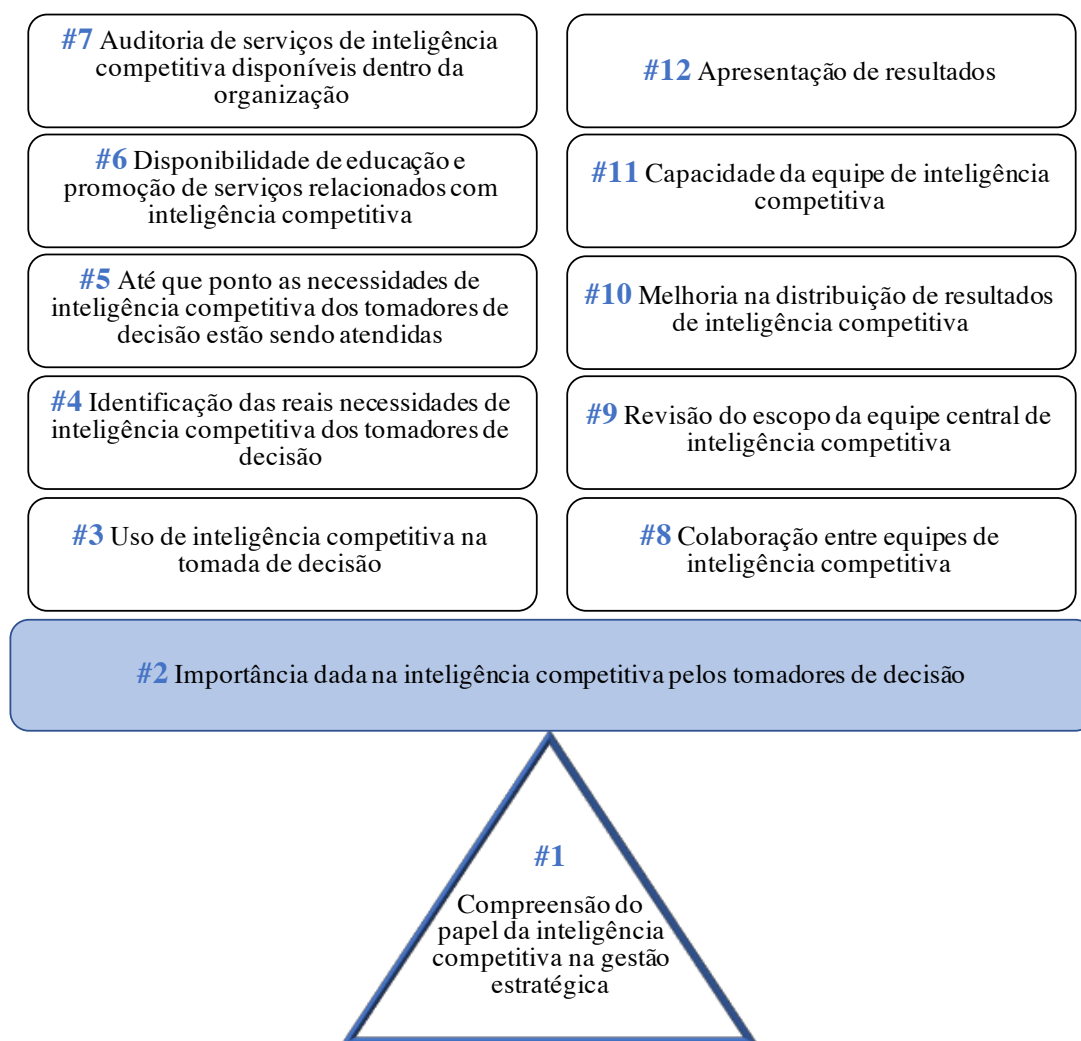


Figura 6. Estrutura de estratégia de inteligência competitiva

Fonte: TANYA DU; MZOXOLO, 2016, p.6, tradução nossa.

Deste modo, Tanya Du e Mzoxolo (2016) concluem que a aplicação dessa estrutura como ferramenta de apoio entre os atores envolvidos no processo de inteligência competitiva, possibilita que as decisões sejam tomadas embasadas nas melhores e mais relevantes informações, onde o equilíbrio entre cada ponto desta estrutura é tido como fundamental, que conta ainda com a determinação e colaboração entre os envolvidos, para que se alcance os resultados esperados.

2.1.1 Implementação

Estudos conduzidos por Fernández-Pérez et al. (2015), confirmam que o uso da inteligência competitiva é um valioso instrumento de competitividade, no entanto, os autores apontam que o sucesso na implantação da inteligência competitiva depende antes, da análise dos fatores relacionados com os três pilares que a envolvem: a estrutura organizacional, as ferramentas de tecnologia e as pessoas que serão envolvidas, e são apresentados no quadro 3.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> ▸ Estabelecimento e definição de objetivos realistas e exequíveis; ▸ Definição e distribuição de responsabilidades entre os participantes no processo; ▸ Abordagem estratégica que permita geração de ações de inteligentes; ▸ Planejamento da inteligência competitiva no nível estratégico e tático, com mecanismos de revisão do modelo, periodicamente; ▸ Designação das pessoas envolvidas, apresentando as responsabilidades àquelas que terão papel de liderança e àquelas com conhecimento técnico adequado que atuarão como analistas; ▸ Definição de fatores críticos de segurança; ▸ Organização da informação gerada, de modo que se tenha uma estrutura de informação clara e concisa; ▸ Dimensionamento do projeto, quantificando as necessidades e alocação de recursos; ▸ Levantamento da disponibilidade de pessoas e recursos suficientes para condução do processo; ▸ Divulgação dos resultados em diferentes níveis, incorporando-os no processo de tomada de decisão; ▸ Avaliar a necessidade de serviços externos de consultoria durante a fase de implementação do projeto.
PESSOAS
<ul style="list-style-type: none"> ▸ As pessoas designadas devem ter a capacidade no uso de novas ferramentas de informação; ▸ Promover a sensibilização de todas as pessoas que participam do projeto, avaliando se apresentam boa predisposição para mudança e interesse pela aplicação de novas técnicas e ferramentas; ▸ Disseminar uma cultura empresarial aberta, com boa inter-relação entre as pessoas e compartilhamento frequente das informações; ▸ Estabelecer o envolvimento de pessoas-chave nos controles e na liderança do processo; ▸ Predisposição do pessoal para as atividades de inteligência competitiva, condicionada por experiências anteriores; ▸ Implicação dos gestores da empresa e sua transmissão de liderança, partindo do exemplo.

Continua

FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA
<ul style="list-style-type: none"> ▸ Facilidade de uso e gerenciamento dos programas computacionais, tanto pelos analistas quanto pelos gestores; ▸ Avaliação das ferramentas de inteligência competitiva quanto a sua funcionalidade, flexibilidade, acessibilidade e conectividade; ▸ Avaliar o nível de personalização das ferramentas, devendo ser adaptáveis às necessidades da empresa; ▸ Acessibilidade e disponibilidade de informações pré-existentes e também daquelas geradas dentro da empresa.

Quadro 3. Fatores influenciadores na implantação da inteligência competitiva

Fonte: Adaptado pelo autor de FERNÁNDEZ-PÉREZ et al., 2015.

Dessa forma, suportada por uma equipe capacitada e atuante em cada fase desse ciclo, organizações passam a ter condições de analisar cenários, prever tendências de curto prazo, antecipando estratégias que permitam à empresa aproveitar as oportunidades de negócios, antes que a concorrência as aproveite.

Logo, práticas e técnicas relacionadas com a inteligência competitiva ganham relevância, haja visto que a combinação de informações com tecnologias inteligentes e conhecimento tácito resultarão em conhecimento estratégico que conduzirá ao desenvolvimento da competitividade, onde se possa mitigar os riscos e ameaças, além de possibilitar a geração de inovações transformacionais através da visão das oportunidades e tendências.

A próxima seção faz uma abordagem daquilo que a literatura aponta como sendo as melhores práticas e técnicas de Inteligência Competitiva, que ao serem aplicadas produzam os melhores resultados para o negócio.

2.2 PRÁTICAS E TÉCNICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A mudança trazida pela nova era digital mostra que há uma exigência do mercado para com as organizações, no sentido de que se faça uma reestruturação de seus métodos e processos, além de investimentos em tecnologia, onde toda a cadeia de valor seja envolvida em razão de uma eficácia operacional que possibilite uma maior vantagem competitiva (PORTER; HEPPELMANN, 2014). Essa vantagem será alcançada pela organização que desenvolver diferenciais que se apresentem como sendo valiosos, raros, que sejam difíceis de serem

substituídos ou de serem imitados (BARNEY, 1991). Portanto, de maneira que as organizações encontrem seus diferenciais, melhore seu desempenho e gere vantagem sobre a concorrência, Wright, Pickton e Callow (2002) sugerem como primordial a adoção de um estilo de gestão, cultura e estrutura que estimulem a confiança, estreitando laços internos que permitam e incentivem um fluxo contínuo de informações e a partir daí se estabeleça a aplicação de práticas e técnicas de inteligência competitiva.

Através de seus estudos, Wright, Pickton e Callow (2002) afirmam que a organização deve focar no cliente, porém é preciso aumentar o foco nos movimentos da concorrência, por menores que sejam, pois dessa forma a organização dificilmente será surpreendida. Para isso, recomendam a aplicação dos elementos práticos ilustrados no quadro 4, cuja percepção de que são exclusividade apenas de grandes companhias e que despendem um alto investimento financeiro devem ser suprimidas frente aos benefícios de estar sempre pronta para contra-atacar e assim sustentar sua posição no mercado.

PRÁTICA	ANÁLISE DO AUTOR
Atitude estratégica	É vista como um processo integrado, onde a concorrência deve ser identificada e monitorada constantemente, de maneira que possa se planejar e criar um contra-ataque eficaz. O apoio da alta administração é essencial, incentivando a cooperação entre os setores em busca de um objetivo comum.
Coleta aprofundada	Para que a inteligência competitiva gere um impacto estratégico positivo, não basta trabalhar apenas com dados fáceis de se levantar. É preciso ir além, empenhando um esforço maior, o qual exigirá recursos e investimentos razoáveis que possibilite aos colaboradores acesso a informações aparentemente irrelevantes, restritas ou confidenciais, além de ter disponível tempo para conversas que possam contribuir para geração de ideias que possam ser convertidas em soluções.
Uso estratégico	Identificar ameaças e oportunidades que auxilie na tomada de decisão é uma premissa para estabelecer o uso da inteligência competitiva, que exigirá esforços gerenciais e operacionais no combate aos concorrentes. Portanto, é recomendado que se estabeleça uma cultura aberta e facilitadora que inspire confiança a toda equipe, onde juntos tracem o planejamento tático e estratégico em resposta aos planos da concorrência.
Alocação dedicada	Assim como existem setores para tratar de assuntos específicos dentro da organização, o sucesso da inteligência competitiva demanda uma equipe exclusiva e dedicada <i>full time</i> e focada na competitividade da companhia. Uma vez criado, esse setor deve saber claramente quais são seus papéis e quais as suas responsabilidades, de maneira que os projetos possam fluir continuamente e a relação com os tomadores de decisão seja a mais próxima possível.

Quadro 4. Práticas de inteligência competitiva

Fonte: Adaptado pelo autor de WRIGHT; PICKTON; CALLOW, 2002

Em complemento às práticas de Inteligência Competitiva, Gray (2010) elenca quais seriam as técnicas a serem utilizadas pelas companhias que buscam identificar as vulnerabilidades do negócio, cujo foco se destina ao ambiente externo, mais precisamente nos comportamentos da concorrência, de modo a descobrir ou identificar, por exemplo, o que eles estão fazendo? O que pretendem fazer? De que modo estão sendo impactados por aspectos econômicos, legais ou ações do governo? São respostas para esse tipo de pergunta que a aplicação das técnicas apresentadas no quadro 5 visam responder.

TÉCNICA	ANÁLISE DO AUTOR
Análise SWOT	A análise SWOT compreende a identificação de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, podendo ser a primeira técnica a ser adotada para analisar a concorrência e diante do levantamento encontra oportunidades e visualiza as ameaças impostas.
Perfis de concorrentes	Conhecer seu concorrente não é uma tarefa fácil, porém, proporciona um enorme diferencial para tomada de suas decisões. Dentre aquilo que se pode descobrir, sugere-se: saber qual a sua missão, seus valores, suas patentes e marcas registradas, seu produto ou serviço, o nível de qualidade e satisfação de seus clientes, seus métodos de distribuição, seus fornecedores, o quão fidelizados estão seus clientes, quais praças dominam e onde são falhos, se produzem ou se compram, como é a sua forma de gestão e como tomam suas decisões. Tais informações devem ser armazenadas e constantemente atualizadas para garantir uma boa decisão.
Escaneamento ambiental	Diferentemente do SWOT que foca a análise na concorrência, o escaneamento ambiental procura compreender tudo aquilo que está ocorrendo no mundo, seja relacionado com o segmento do seu negócio ou não, pois visa elucidar o cenário macroeconômico, ou seja, a economia, as ações do governo, os aspectos legais, a demografia e suas atitudes, fontes de recursos humanos e materiais e todos os impactos que possam causar.
Análise PEST	A análise PEST tem o enfoque nos fatores relacionados com a política, a economia, o social e a tecnologia, no entanto, pode ainda englobar fatores legais, ambientais, educacionais e demográficos. Logo, cada organização analisa a combinação que julgar mais pertinentes ao seu negócio.
Análise financeira	O objetivo aqui é analisar o desempenho passado e futuro dos competidores, o quanto estão estáveis financeiramente. Cabe aos setores de contabilidade e finanças a responsabilidade por essa tarefa.
Cenários	A análise dos cenários é importante, porque proporciona a visão ou possível resultado dentre escolhas alternativas, além de descrever as consequências baseadas em cada escolha, tanto do ponto de vista da organização quanto do concorrente. É tida como mecanismo de investigação de possibilidades, cujo êxito depende do levantamento de todas as variáveis de interesse, da estimativa de valores e das probabilidades. Ao serem analisadas sob diferentes conjuntos de suposições fornecem uma base que contraponha a política adotada atualmente e retorne previsões que possam mitigar os riscos, protegendo a organização contra resultados indesejados.

Continua

Jogos de guerra	Os jogos de guerra são simulações onde membros da organização se reúnem e são separados em equipes, cada qual assumindo um papel distinto que possibilite um confronto de ações e reações. Por exemplo, a medida que o concorrente lança um novo produto, o outro time se vê obrigado a responder a altura, aceitar simplesmente a mudança ou foca em uma nova estratégia. Desse modo, a cada rodada uma nova reação pode ser identificada. Com isso, busca-se identificar ameaças atuais e futuras, enxergando o meio externo, as tendências disruptivas e assim visualizar de maneira mais clara os efeitos de uma decisão, além das oportunidades estratégicas que possam ser emanadas.
-----------------	--

Quadro 5. Técnicas de inteligência competitiva

Fonte: Adaptado pelo autor de GRAY, 2010

2.3 INOVAÇÃO

Revisando o conceito de inovação, Canongia (2004) expressa ser algo que engloba não somente a excelência de desempenho ou eficiência técnica das empresas ou produtos; compreende, também, a capacidade de desenvolver processos sistemáticos de busca por novas oportunidades e superação de obstáculos técnicos e organizacionais via produção e aplicação de conhecimento. A inovação já era apontada por Schumpeter (1934) como essencial para o desenvolvimento econômico, vista como o motor que regeria o sistema capitalista, sendo tratada por Chen, Dutra-de-Lima e Martins (2012) como um pilar estratégico das organizações que buscam constante evolução associado a competitividade onde as expectativas sejam atendidas e o lucro alcançado.

Tratada com força motriz nas organizações contemporâneas, a inovação segundo a *Organisation for Economic Co-operation and Development* – OCDE (1997), pode e deve ser explorada das seguintes formas: 1. Inovação de Produto: inserindo um novo produto ou fazendo melhorias no produto existente; 2. Inovação de Processo: desenvolvendo novas técnicas e métodos de produção que apresente alguma diferenciação que traga melhorias ao processo; 3. Inovação de Marketing: aplicando métodos que possam estabelecer uma melhor conexão com o consumidor, desde a criação de um produto, na elaboração de sua embalagem, como se posiciona no mercado, promovendo ou fixando preços; 4. Inovação Organizacional: implementando métodos organizacionais contemporâneos no gerenciamento da empresa, englobando ainda organização do ambiente interno de trabalho, podendo estender às suas relações externas.

Somado a isso, um conceito de inovação que vem ganhando relevância é a chamada Inovação de Modelo de Negócio, que associa essas formas de inovação mas vai além do foco

específico de cada uma delas, realizando uma alteração significativa na sua maneira de fazer negócios, buscando inovar através de uma proposta clara de valor e em um segmento-alvo de consumidores, na oferta propriamente dita e no modelo para gerar e expandir a receita, ou seja, procura fazer com que o cliente enxergue um enorme valor naquilo que está sendo ofertado e concomitantemente realiza a implementação de mudanças ao longo de toda a cadeia de valor, redesenhando seu modelo de operação que possam garantir o sucesso desse modelo de negócio (3M, 2018).

De forma a contribuir com todas essas formas de inovação, Sukhvir Singh e Tore (2008) elencam quais são as fontes de ideias que devem ser constantemente utilizadas no processo de criação de novos produtos ou serviços, as quais seguem a ordem apresentada na figura 7, amparada por uma pesquisa realizada com 62 companhias de diferentes segmentos, compreendendo a indústria, o comércio e a prestação de serviços.



Figura 7. Fontes de ideias para inovação

Fonte: Adaptado pelo autor de SUKHVIR SINGH; TORE, 2008

2.3.1 Inovar ou deixar como está?

Diante de um cenário global, apontado por Zenaide e Castro (2017) como intenso e complexo, onde fenômenos como a globalização com maior integração comercial com países emergentes, o ritmo de mudança nos hábitos dos consumidores e o ciclo de vida cada vez mais curto dos produtos torna-se cada vez mais difícil atingir a vantagem competitiva. Por outro lado, esses fenômenos forçam as companhias a encontrar soluções que atenda as novas exigências dos consumidores, sobretudo, àquelas relacionadas com a transformação digital, que segundo Hess et al. (2016) exigirá uma aplicação constante de inovação adotando tecnologias digitais que impulsionem o desempenho do negócio, proporcionando a competitividade.

Especificamente para este estudo, dar-se-á um foco em inovação radical ou disruptiva (*exploration*) e inovação incremental (*exploitation*). As inovações radicais são vistas como possibilidades para atendimento de necessidades de consumidores e mercados emergentes ou até então pouco explorados, baseando em conhecimento existente ao mesmo tempo que exige novos conhecimentos, cujo produto final resulta de muita experimentação, flexibilidade, desenvolvimento e recursos tecnológicos, além de capacidade de gerenciar e aceitar os riscos, onde seu desempenho é visto no longo prazo, objetivando uma longevidade da organização. Por outro lado, as inovações incrementais prezam pelo atendimento das necessidades de consumidores ou mercados já existentes, cujo resultado é decorrente das melhorias ou adaptações em seus produtos ou em processos vigentes, ampliando conhecimento e habilidades que contribuam para uma maior eficiência onde o desempenho é notado no curto prazo (JANSEN, 2005; GILSING, 2003; KARRER; FLECK, 2015; TUSHMAN; O'REILLY, 1996; DUNCAN, 1974; MARCH, 1991).

Portanto, como forma de acompanhar essas mudanças, Girod e Karim (2017) sugere que se instale o processo de reestruturação ou reconfiguração organizacional e estratégica, cujo objetivo seja impulsionar a inovação, não apenas incremental que possibilite a criação de simples acréscimos aos produtos e serviços existentes, mas também a inovação radical que visa uma tremenda mudança ou avanço através do desenvolvimento de novos produtos e serviços que atinjam novos mercados e novos clientes, acrescenta O'Connor e Demartino (2006), de modo que ambas sejam condutores naturais de melhoria de desempenho, focando em ações contínuas voltadas para a inovação, reconfigurando os recursos ao mesmo tempo que provoca a disseminação dessas ações, aumentando assim, as chances de alcançar uma vantagem competitiva sustentável (LIAO; RICE; LU, 2015).

Logo, inovar passa a ser uma atividade que exige, segundo Sukhvir Singh e Tore (2008), uma gestão atenta para observar, perceber e reagir rapidamente àquilo que o cliente enxerga como valor antes que a concorrência se antecipe e o satisfaça primeiro, fato reforçado por Nagano et al. (2014) que admite que deixar de inovar cria uma barreira para o crescimento da companhia, tornando-a pouco competitiva e acarretando, conseqüentemente, a perda de mercado.

2.3.2 Gestão da Inovação: o caminho para a competitividade

Para Oliveira, Gonçalves e Paula (2012), o terceiro milênio irá demandar informações confiáveis, precisas e instantâneas a respeito de tudo que ocorre dentro e fora de uma organização, principalmente daquelas informações com valor agregado que possam permitir a identificação e antecipação de ações que mitiguem as ameaças e potencialize as oportunidades, de modo que as forças e fraquezas sejam melhor conhecidas, contribuindo para que as estratégias sejam melhor elaboradas a fim de resultar na melhoria do desempenho competitivo.

Nesse sentido, visando estabelecer uma vantagem duradoura, Hamel (2006) afirma que a gestão da inovação deve se basear em um princípio que desafie a ortodoxia organizacional, abrangendo de maneira sistêmica todos os processos e métodos e ainda ser parte integrante do sistema, acompanhando, monitorando e orientando todo o processo de inovação. Schumpeter (1934) que viveu em uma outra época já sinalizava que o papel do gestor de inovação, com características empreendedoras seria o grande responsável pelo desenvolvimento tecnológico e, conseqüentemente, dos lucros extraordinários.

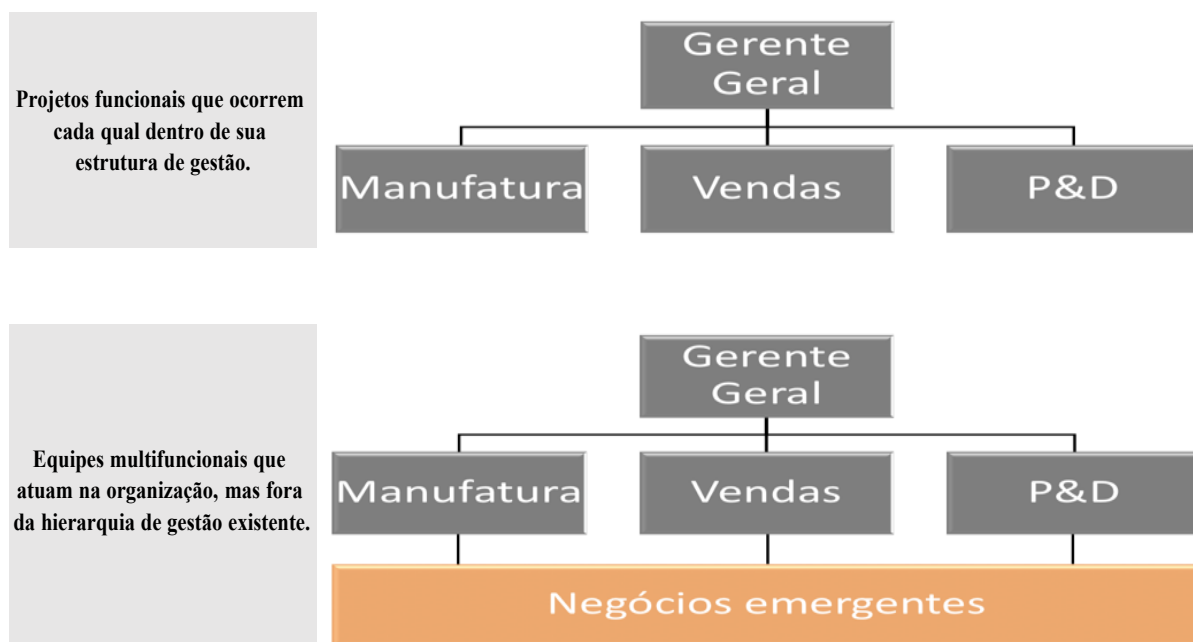
Na visão de Hamel (2006), um diferencial para as companhias está na criação de uma área de gestão de inovação em série, onde se estabeleça um gerenciamento que possa colocar em prática uma metodologia para geração de novas ideias, tomando como base os seguintes elementos: (1) Identificação de problemas que sejam fascinantes a ponto de demandar boas ideias para solucioná-los; (2) Quebra de paradigmas e adoção de novos princípios que propicie mais abertura e liberdade para exposição das ideias; (3) Eliminação de tratativas, procedimentos ou dogmas que possam de alguma forma limitar o pensamento criativo; (4) Atualização constante, *benchmarking*, levantamento de exemplos e analogias que possam contribuir para o encontro da ideia brilhante. Hamel (2006) complementa, somando a esses elementos, que as organizações devem acreditar que seus colaboradores podem ser além de solucionadores de problemas, inovadores e agentes de transformação, onde a chave do sucesso

esteja no comprometimento de enfrentar grandes problemas, pois são eles que proporcionam maior oportunidade para inovações.

O dilema que se segue, a medida que tais elementos forem sendo adotados e muitas ideias forem surgindo é: como administrar tanta inovação? De acordo com a literatura, uma das possíveis respostas está relacionada com a ambidestria, abordado a seguir.

2.4 AMBIDESTRIA: FATOR DE SUCESSO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO

Diversas são as iniciativas a serem adotadas pelas organizações a fim de se manter competitivas no mercado, mas uma que vem conquistando cada vez mais notoriedade é a ambidestralidade. Um estudo realizado por O'Reilly e Tushman (2004) comparou os quatro métodos tradicionais de inovação, representados na figura 8, onde analisaram 35 iniciativas e descobriram que a estrutura organizacional e as práticas adotadas causam impacto significativo no sucesso da inovação e no desempenho do negócio existente, onde o resultado mostra que mais de 90% das organizações ambidestras alcançaram seus objetivos, ou seja, se mostraram muito mais bem sucedidas ao lançar produtos/serviços inovadores no mercado do que através dos demais métodos.



Continua

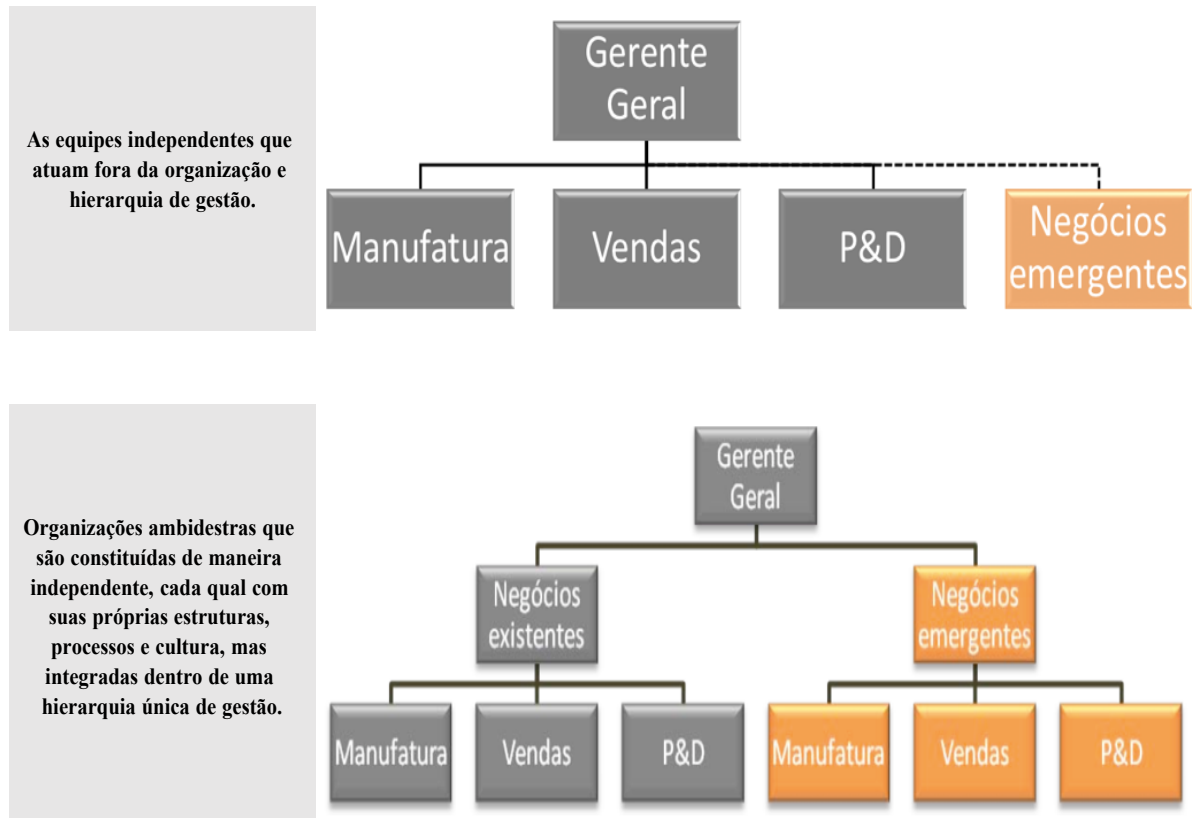


Figura 8. Métodos tradicionais de inovação

Fonte: Adaptado pelo autor de O'REILLY; TUSHMAN, 2004

O método ambidestro de gestão é recomendado por O'Reilly e Tushman (2004) para organizações que buscam alcançar pioneirismo e consequente ganhos incrementais, mantendo-se no negócio tradicional explorando os recursos, as competências e o mercado de produtos existentes e, ao mesmo tempo, criando plataformas de crescimento futuro através da inovação e experimentação, reforça March (1991) mostrando-nos que será considerada ambidestra aquela organização versátil que ao mesmo tempo conseguir atingir uma excelência operacional que atenda as demandas do presente e um alto grau de inovação que vise a longevidade de suas operações.

Para O'Reilly e Tushman (2004), a melhor maneira de proteger seu negócio tradicional é não deixar de desenvolver inovações radicais. Empresas renomadas como *Kodak*, *Boeing* e *Blockbuster* se fadaram ao fracasso quando ainda líderes em seus segmentos não acreditaram que algo poderia colocar seus negócios em risco. Ao optar por deixar de inovar, o que se segue é a perda de mercado para concorrentes e novos entrantes, que ao contrário, atrelado a uma visão inovadora, se desenvolvem e implementam de maneira muito rápida novos modelos de negócio (HESS et al., 2016).

Atingir o ápice no processo ambidestro não se limita simplesmente na divisão da organização em duas. Koryak et al. (2018) acreditam que é essencial que haja aprendizado, melhoria contínua e capacitação em busca de novos conhecimentos. Já O'Reilly e Tushman (2004) mostram que é preciso estabelecer uma forte presença e influência de escalões superiores sobre as equipes seniores, estimulando os indivíduos a entregarem resultados de alta performance, o que os tornará mais responsáveis a medida em que percebem o apoio e a confiança de sua liderança, complementa Ghoshal e Bartlett (1999), sendo fundamental que estes indivíduos enxerguem oportunidades além dos limites de suas atribuições, sendo capazes de executar multitarefas, que prezem pela colaboração e que busquem a cooperação com toda a equipe, construindo assim, laços internos harmoniosos e duradouros (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004).

Em outras palavras, alcançar o status da ambidestralidade não é tarefa fácil, porém não é algo ilusório ou impossível (LUBATKIN, 2006) e se mostra como um caminho promissor para aqueles que buscam se destoar em meio a tanta concorrência. Os exemplos das empresas citadas devem servir como lições aprendidas para outras organizações, principalmente neste momento em que o mercado global passa por essa fase da transformação digital, com consumidores cada vez mais exigentes. Daí, que a implementação da ambidestria passa a ser considerada um pré-requisito para a sobrevivência e sucesso de qualquer organização (RAISCH et al, 2009).

2.4.1 Melhorar ou Inovar – por que não as duas coisas?

Ao passo que a evolução tecnológica cria um novo modelo mental nos consumidores, tornando-os sedentos por uma ótima experiência, seja na aquisição de produtos seja em serviços, tem gerado uma inquietação nas organizações. A competição acirrada tem tirado gestores da zona de conforto, obrigando-os a repensar suas estratégias, de modo que as tornem comprovadamente eficazes ao mesmo tempo que sejam contemporâneas (JANSEN; SILVEIRA MARTINS, 2017), e assim, acompanhe o ritmo acelerado das mudanças.

A ambidestria vem corroborar com esse cenário, sendo considerado o método de gestão apropriado para as organizações que desejam se manter fortes em seu negócio atual (*exploitation*) ao mesmo tempo que visam alcançar novos horizontes (*exploration*) (RAMACHANDRAN, 2012). A *exploitation* é caracterizada pela inovação incremental, ou seja, aquela que melhora continuamente os produtos e serviços existentes, enquanto que a *exploration* é considerada uma inovação radical ou disruptiva, que resulta na criação de novos

produtos e/ou serviços (TUSHMAN; O'REILLY, 1996; DUNCAN, 1974; MARCH, 1991). O quadro 6 apresenta a relação entre esses dois polos, os quais são considerados, de acordo com Karrer e Fleck (2015) como o cerne do construto de ambidestria.

CONCEITO	EXEMPLO SELECIONADO DE TRABALHOS	EXEMPLO SELECIONADO DA LITERATURA DO NÚCLEO DE AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL
Tensão	Andriopoulos and Lewis (2009); Chandrasekaran, Linderman and Schoreder (2012); Chang, Hughes and Hotho (2011); Judge and Blocker (2008); O'Reilly and Tushman (2008, 2011); Raisch and Birkinshaw (2008); Raisch, Birkinshaw, Probst and Tushman (2009); Tiwana, (2008)	Esta é a TENSÃO fundamental no coração de uma empresa ao longo prazo objetivando a sobrevivência. O problema básico que confronta uma organização é o de se engajar em exploração o suficiente para assegurar a sua viabilidade corrente e, ao mesmo tempo, dedicar energia suficiente para a exploração e assegurar a sua viabilidade futura (O'REILLY; TUSHMAN, 2011, p. 1)
Trade-off	Ancona, Goodman, Lawrence and Tushman (2001); Andersen and Nielsen, (2007); Cao, Gedajlovic and Zhang (2009); Chang et al. (2011); Floyd and Lane (2000); Gibson and Birkinshaw (2004); He and Wong (2004); Kyriakopoulos and Moorman (2004); Levinthal and March (2003); Simsek, Heavey, Veiga and Souder (2009)	Exploração e exploração são fundamentalmente diferentes lógicas que criam tensões. Elas competem por recursos escassos das empresas, resultando na necessidade de as empresas gerirem os TRADE-OFFS entre as duas. (HE; WONG, 2004, p. 481)
Enigmas	Birkinshaw and Gibson (2004); O'Reilly and Tushman (2004)	O fracasso em alcançar inovações radicais enquanto faz melhorias constantes para um negócio existente é tão fascinante que se tornou um campo de batalha do pensamento de gestão. Durante décadas, os estudiosos têm desenvolvido teorias para explicar o ENIGMA, além de conselhos sobre como resolvê-lo (O'REILLY; TUSHMAN, 2004, p. 1)

Continua

Continuação

Dilema	Benner and Tushman (2003); Cao et al. (2009); Chandrasekaran et al. (2012); Duncan (1976); Luzon and Pasola (2011)	Nenhum estudo forneceu uma solução para o DILEMA de exploração e exploração através da ambidestria (LUZON; PASOLA, 2011, p. 928)
Paradoxo	Andriopoulos and Lewis (2009, 2010); Bierly and Daly, (2007); O'Reilly and Tushman (2008); Smith and Tushman (2005); Tiwana (2008)	Porque as rotinas, processos e habilidades necessárias para a exploração são fundamentalmente diferentes do que as necessárias para a exploração, nós rotulamos esses recursos PARADOXAIS como ambidestria (O'REILLY; TUSHMAN, 2008, p. 188)

Quadro 6. Múltiplas conceituações da relação entre exploração e exploração

Fonte: KARRER; FLECK, 2015, p.371, tradução nossa.

Como se pode ver, enquanto a *exploration* melhorará a lucratividade no curto prazo, isoladamente também comprometerá a relevância da companhia no longo prazo, ademais, a relação entre *exploitation* e *exploration* envolve oposição e complementaridade e somente juntas poderão cumprir a promessa da ambidestria, promovendo assim, o crescimento e a renovação que culmine em uma longevidade saudável, visto que ambos lados são igualmente importantes para o sucesso de qualquer organização (KARRER; FLECK, 2015), podendo ser promovidas sem que haja um equilíbrio fixo, ou seja, pode-se aumentar uma e diminuir a outra e vice-versa, no entanto, ter clareza sobre o ponto que se deseja alcançar em ambas é essencial (KORYAK et al., 2018).

2.4.2 Fatores chave de sucesso no processo de reestruturação ambidestra

Os fatores chave ou críticos, são identificados como sendo os pontos que definem o sucesso ou fracasso da reestruturação. A literatura os apresenta como condições essenciais a serem seguidos. Rockart (1979) e Porter (1996) afirmam que os fatores críticos de sucesso (FCS) são áreas limitadas em qualquer organização, processo, nos quais os resultados se satisfatórios garantirão um desempenho competitivo superior.

De acordo com O'Reilly e Tushman (2004), o sucesso de uma reestruturação em que se adote o método ambidestro, dependerá dos seguintes fatores:

- Estreitamento da comunicação entre o nível gerencial e operacional;
- Compartilhamento de recursos (financeiros, pessoas, clientes e assim por diante) entre as unidades, partindo dos gestores;
- Separação estrutural que assegure que cada modelo de negócio caminhe segundo seus próprios processos, cultura e características, de modo que ao mesmo tempo ambas desenvolvam atividades voltadas para inovação incremental e disruptiva.

Especificamente sobre este último fator, a *exploitation* e *exploration* se mostram com conceitos e atividades tão díspares, que integrá-los levanta questões práticas relacionadas com processos de alocação de recursos (CHRISTENSEN, 2016; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003) e desenho organizacional (GALBRAITH, 2014). Portanto, potencializar as chances de tornar a ambidestria bem-sucedida, depende da aplicação das cinco condições a seguir, afirmam O'Reilly e Tushman (2011):

- Uma estratégia convincente que justifique a importância em atuar de modo *exploitation* e *exploration*;
- As unidades focais em *exploitation* e as focais em *exploration* devem possuir uma visão e valores comuns, de modo que juntas proporcionem uma identidade comum;
- Possuir uma equipe sênior, capaz de estabelecer um método de recompensas e ainda que saiba explicitamente navegar pelas estratégias que envolvem a *exploitation* e a *exploration*, promovendo uma comunicação eficaz e indispensável não somente na unidade como entre as unidades;
- Apesar da separação física (cada qual com seu modelo de negócio, estrutura, incentivos, métricas e culturas) ambas unidades devem manter uma integração direcionada no nível sênior e tático, aproveitando da melhor maneira os ativos organizacionais;
- A separação tende a gerar tensões, cabendo a liderança sênior desenvolver habilidade e capacidade de tolerar e resolvê-las da melhor forma possível.

Tais fatores e condições se mostram como os direcionadores para que a organização possa iniciar sua reestruturação organizacional, de maneira que a torne preparada para enfrentar e superar os desafios trazidos, principalmente, pela nova era digital e todo esse novo conceito de consumo, que ao mesmo tempo exige melhoria e novidade.

3. METODOLOGIA

Este capítulo descreve a escolha da metodologia utilizada na realização deste trabalho, apresentando o tipo de pesquisa aplicado, a justificativa pelo método adotado, a amostra, o instrumento, o procedimento de coleta e a análise dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto a natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada que tem como característica os interesses práticos, ou seja, visa resultados que sejam aplicados ou utilizados imediatamente na solução de problemas que ocorrem na realidade (SILVA; MENEZES, 2005). Se concentra no diagnóstico e identificação de problemas, mas principalmente, na busca de soluções para problemas presentes no cotidiano de instituições, companhias, grupos ou atores sociais (THIOLLENT, 2009).

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, uma vez que visa delinear as características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, envolvendo a aplicação de técnicas de coleta de dados como questionário e observação sistemática (GIL, 2017; FORZA, 2002).

Quanto a abordagem, a pesquisa será qualitativa, cujo foco está no caráter subjetivo daquilo que está sendo analisado, e visa compreender o comportamento, o sentimento e as expressões de um determinado grupo, onde o ambiente é a fonte e o pesquisador é o instrumento-chave no processo de coleta de dados (SILVA; MENEZES, 2005).

Quanto ao método, este estudo utilizará o estudo de caso, por ser o método que investiga de forma empírica um fenômeno contemporâneo em profundidade e em um contexto de mundo real (YIN, 2010). Para obtenção dos dados, foram adotados os seguintes instrumentos de pesquisa: questionário estruturado, composto por perguntas com resposta única, variando entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), que inclui ainda campos com texto livre que possibilitará a obtenção de dados através de uma linguagem natural dos respondentes (CORREIA; REIS, 2011); e entrevista semiestruturada, com roteiro previamente elaborado (SILVA; MENEZES, 2005).

3.2 JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DO MÉTODO

Diante do contexto apresentado neste trabalho, julgou-se apropriado fazer uso de uma estratégia de pesquisa que permitisse confirmar, expandir e refinar as teorias existentes, além de compreender a dinâmica de um fenômeno partindo de sua singularidade (EISENHARDT, 1989). O estudo de caso tem esse enfoque de buscar a compreensão da dinâmica que envolve uma única configuração além de reunir um número considerável de informações para formação do entendimento total de uma situação (EISENHARDT, 1989; BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977), podendo “o caso” ser retratado a partir de uma família, um grupo social, um papel ou processo social, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade, uma nação, ou até mesmo uma cultura (GIL, 2009).

Nesse sentido, este estudo analisará uma empresa que está inserida no segmento de telecomunicações, setor este considerado vital para o desenvolvimento econômico e social (ANATEL, 2015), responsável pela infraestrutura e ampliação do alcance da comunicação. A empresa foco desse estudo de caso faz parte do fenômeno contemporâneo (YIN, 2010) chamado de transformação digital que exigirá uma reconfiguração de estratégias, processos, cultura e estruturas (HESS et al., 2016) que possam modulá-la e trazer soluções inovadoras, visto que denota de características alinhadas com esta argumentação teórica e favoráveis para incrementos e disrupção em seus produtos/serviços, processos, marketing e métodos organizacionais, conforme sugerido pela OCDE (1997).

Portanto, como forma de maximizar a cooperação e a confiabilidade das respostas, tomou-se o cuidado na transcrição do modelo de Lubatkin et al. (2006), de modo que pudesse ficar de fácil entendimento ao grupo selecionado, baseando-se no conhecimento e experiência sobre cada dimensão. Com relação ao roteiro da entrevista, buscou-se uma elaboração coerente com o contexto apresentado. Além disso, como forma de proporcionar maior conforto, garantiu-se aos respondentes o anonimato.

Em linha com o contexto apresentado nos capítulos anteriores, espera-se que o resultado dessa pesquisa produza dados suficientes para avaliação da empresa, no que se refere à inovação e ainda, a partir do ponto de vista de cada gestor, elucidar tudo aquilo que é visto como pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para a companhia. Espera-se ainda, que possa servir como embasamento para que um novo posicionamento do negócio possa acontecer, de maneira que a reestruturação da inovação permita trilhar novos horizontes na era digital, sem perder a essência do negócio, e que possa ainda, ser visto como um diferencial competitivo.

3.3 JUSTIFICATIVA PELA ESCOLHA DA EMPRESA

Este estudo foi realizado dentro de uma empresa do setor de telecomunicações. A escolha desta empresa foi motivada, primeiro, por ela fazer parte do grupo de operadoras “Competitivas” no fornecimento do Serviço de Comunicação Multimídia (SCM) em expansão nos últimos anos (gráfico 2), responsáveis pelo provimento de conexão à *internet* de alta velocidade, sendo um segmento essencial para a revolução digital (TELEBRASIL, 2017) e no desenvolvimento da Indústria 4.0 que demandará uma estrutura de rede de transporte de dados em fibra óptica para suprir todo o tráfego de dados (CNI, 2016; MCTIC, 2018). Segundo, por se tratar de uma empresa com abrangência em vários estados brasileiros, atendendo aproximadamente 500 mil assinantes; terceiro, pelo fato da empresa não possuir um setor específico voltado para inovação, podendo o estudo contribuir no sentido de evidenciar a sua importância na manutenção de seu crescimento e quarto, pela conveniência e proximidade das informações e das pessoas, por parte do pesquisador que trabalhou na empresa no decorrer do estudo.

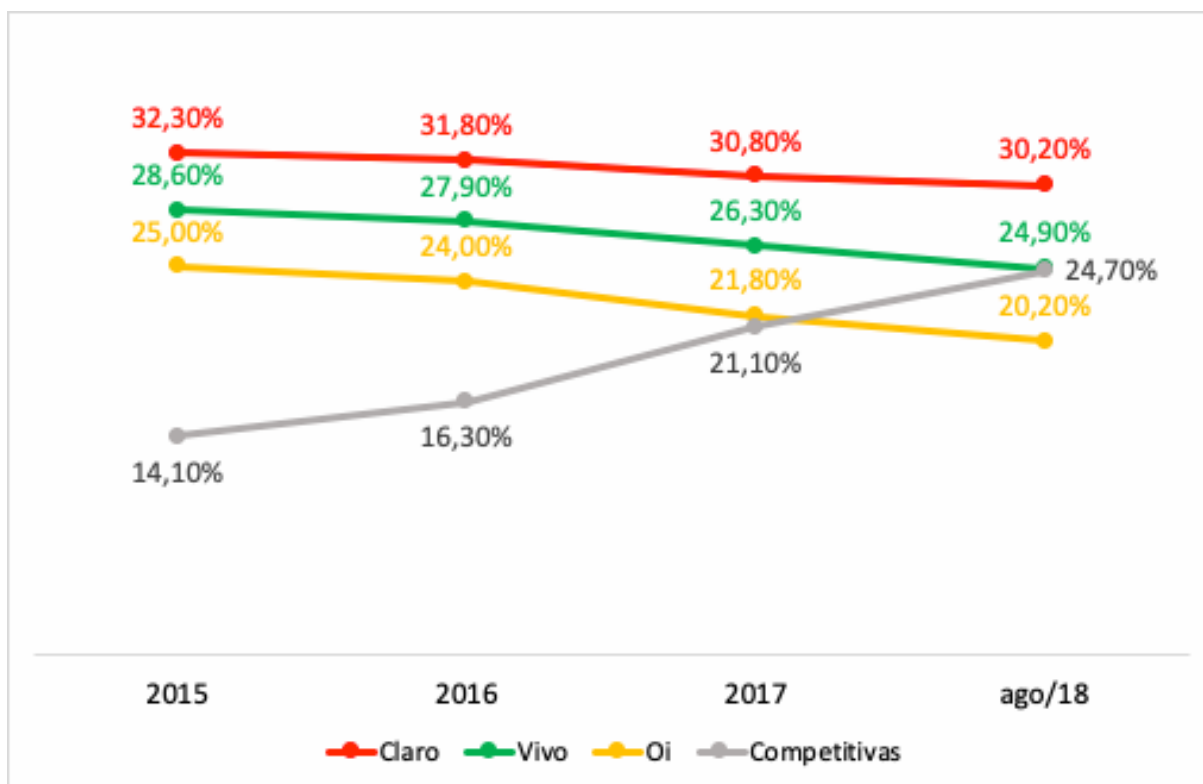


Gráfico 2. *Market share* das operadoras de SCM

Fonte: TELECO (2018).

3.3.1 A Companhia

Estabelecida no final dos anos 90, a companhia XPTO (nome fictício considerado no presente estudo) surgiu logo após dois momentos marcantes da história do setor de telecomunicações. A primeira delas, a aprovação pelo governo da Lei 9472/97 de 16/07/97, conhecida como a Lei Geral de Telecomunicações que culminou na ruptura do monopólio estatal nas telecomunicações, liberando o mercado e proporcionando a criação de um órgão que pudesse regulamentar o setor, nascendo assim a ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações (PENNA FILHO, 2009). De acordo com o autor, a proposta tinha intenção de promover mudanças no mercado, de modo a permitir acesso universal aos serviços básicos de telecomunicações, aumento da oferta dos serviços, mais variedade, qualidade e abrangência territorial, maior competitividade entre os prestadores deste serviço e preço justo aos consumidores. O segundo momento se dá pela abertura da conectividade, onde usuários passam a ter acesso a internet através de dois meios: a conexão discada, ou seja, aquela que dependia de uma linha telefônica; e a conexão banda larga cujo acesso dependia de um *modem* para recepção do sinal através de um cabo, que posteriormente com a evolução tecnológica passou a ser oferecida através de ondas de rádio, via satélite e via fibra óptica, sendo esta última tratada como a mais estável e propícia para oferecer ao consumidor uma internet de alta velocidade.

Aproveitando esse cenário e enxergando uma excelente oportunidade de negócio, a companhia XPTO deu início as suas atividades oferecendo internet banda larga na região X (região fictícia considerado no presente estudo) do Brasil, em uma época onde esse serviço ainda era ofertado por poucos no país. Na sequência, como forma de se consolidar no mercado, passou a oferecer um novo conceito de ver TV por assinatura, com qualidade de som e imagem digital, surpreendendo seus concorrentes.

Seguindo uma tendência mundial, em meados dos anos 2000, a companhia realizou um importante direcionamento estratégico quando decidiu optar pela interligação das residências por meio de fibras ópticas, tecnologia esta conhecida como FTTH (em inglês: *Fiber-To-The-Home*), e com isso proporcionar um serviço de banda larga, TV digital e telefonia fixa de melhor qualidade em duas das maiores capitais da região X, sendo que em uma delas havia outro desafio que seria melhorar o índice de satisfação dos clientes, com foco em qualidade e atendimento.

Focada em um crescimento ainda maior, como forma de ampliar ainda mais seu portfólio, na sequência dos anos a companhia além de oferecer internet com altas velocidades e excelente qualidade, revolucionou mais uma vez o mercado, incluindo o serviço de telefonia fixa utilizando a tecnologia VoIP, proporcionando aos assinantes maior mobilidade, uma vez

que não limita seu uso a um aparelho ou local específico, ou seja, para fazer uso deste serviço basta que o assinante tenha um aparelho com essa tecnologia e uma conexão com *internet*. Além disso, esse serviço permite ainda que haja uma redução considerável nos custos, uma vez que não há distinção entre ligação local, interurbana, horários ou chamadas entre operadoras.

Face a isso, fortalecida na região X, como forma de ampliar sua oferta no país, a companhia XPTO vem realizando nos últimos anos várias pesquisas de mercado com foco na expansão, tendo como alvo a região Y (região fictícia considerado no presente estudo) do Brasil, mais precisamente em dois estados dessa região, com objetivo de oferecer o *Triple Play* às cidades carentes de um serviço diferenciado, principalmente no que diz respeito a qualidade, atendimento e preço justo.

Nota-se, portanto, que a companhia XPTO vem se firmando e buscando constantemente se fortalecer no mercado de telecomunicações adotando a oferta tripla de serviços conhecido como *Triple Play*. Essa combinação de dados, voz e multimídia proporcionam aos assinantes desse serviço, usufruir ao acesso à *internet* banda larga, telefonia de baixo custo e a uma ampla programação de canais de TV. Essa estratégia se mostrou muito positiva, permitindo a companhia desfrutar de uma posição de destaque e com vantagem sobre a concorrência.

3.3.1.1 Dos serviços oferecidos

Dos serviços ofertados pelas empresas de telecomunicações, o **STFC** (Serviço Telefônico Fixo Comutado) tem perdido espaço para outras formas de comunicação como *Skype* e *WhatsApp*, mas nem por isso deixado de ser importante. Através da transmissão de voz e outros sinais, tem como finalidade a comunicação entre pontos fixos específicos, através do uso de processos de telefonia. Abrange diferentes modalidades e públicos, tais como a realização de chamadas locais, interurbanas ou longa distância nacional e também a comunicação de longa distância internacional (ANATEL, 2015).

O **SeAC** (Serviço de Acesso Condicionado) é outro tipo de serviço ofertado, sendo de interesse coletivo e oferecido no regime privado, de maneira que a recepção está condicionada mediante contratação remunerada por assinantes, que em contrapartida recebem conteúdos audiovisuais em forma de pacotes, podendo ser canais avulsos de programação, avulso de conteúdo programado ou ainda de canais de programação de distribuição obrigatória, cuja recepção ocorre por diferentes tipos de tecnologia, processos, recursos eletrônicos ou outro tipo de protocolo de comunicação (ANATEL, 2012).

O **SCM** (Serviço de Comunicação Multimídia) também é um serviço fixo de interesse coletivo, podendo ser oferecido tanto na esfera nacional quanto internacional, com regime privado, permitindo a oferta pela capacidade de transmissão, emissão e recepção de dados e informações multimídia, de modo que seja permitido o fornecimento de conexão à *internet*, através de diferentes meios tecnológicos, aos assinantes de um determinado perímetro em que a operadora atue, remunerando-a através da sua contratação (ANATEL, 2015).

3.3.1.2 Indicadores de Qualidade

O quadro 7 apresenta os principais indicadores de qualidade, medidos pela ANATEL, no que diz respeito a satisfação e percepção de qualidade dos clientes de Telefonia Fixa, TV por assinatura e Banda Larga.

ATRIBUTO	CARACTERÍSTICA	SERVIÇO	INDICADOR
Satisfação Geral	Satisfação do usuário com o serviço prestado.	SeAC - SCM - STFC	▷ Satisfação Geral
Oferta e Contratação	Relação entre a informação veiculada pelas prestadoras nos atos de oferta e contratação e as características dos serviços efetivamente prestados.	SeAC - SCM - STFC	▷ Facilidade de entendimento dos planos e serviços contratados ▷ A operadora cumpre o que promete e divulga em sua publicidade
Funcionamento	Condições de uso e fruição dos serviços, incluindo aspectos de qualidade de voz e dados.	SeAC	▷ Disponibilidade do sinal de TV por assinatura ▷ Qualidade da imagem da TV por assinatura
		SCM	▷ Disponibilidade da internet, ou seja, conseguir acessar sempre que preciso ▷ Capacidade de manter a conexão da internet sem quedas ▷ Velocidade de navegação
		STFC	▷ Conseguir fazer e receber ligações ▷ Qualidade das ligações, ou seja, ausência de quedas, ruídos e interferências
Cobrança	Arrecadação de quantias relativas à prestação dos serviços, incluindo questões de correção.	SeAC - SCM - STFC	▷ Cobrança dos valores na conta de acordo com o contratado ▷ Clareza das informações na conta

Continua

Continuação

Canais de Atendimento	Meios de comunicação colocados à disposição dos usuários pelas prestadoras dos serviços para solicitar informações, contratar serviços, registrar pedidos e reclamações.	SeAC - SCM - STFC	▷ Nota geral para atendimento telefônico ▷ Nota geral para atendimento via internet ▷ Nota geral para atendimento na loja
Atendimento Telefônico	Aspectos do atendimento através do meio de comunicação telefônico.	SeAC - SCM - STFC	▷ Tempo de espera para falar com o atendente ▷ Necessidade de repetir a demanda ▷ Capacidade dos atendentes para esclarecer dúvidas, dar orientações ou informações
Capacidade de Resolução	Capacidade da prestadora em resolver efetivamente todas as solicitações dos usuários.	SeAC - SCM - STFC	▷ Resolução do problema de cobrança pela ▷ Resolução da alteração de plano ou condição comercial pela operadora ▷ Resolução do pedido de cancelamento da operadora
		SeAC	▷ Resolução do problema de funcionamento pela operadora
		SCM	▷ Resolução do problema de funcionamento da internet fixa pela operadora
		STFC	▷ Resolução do problema nas ligações pela
Reparo e Instalação	Capacidade da prestadora em resolver solicitações relacionadas a reparos e instalação do serviço contratado.	SeAC - SCM - STFC	▷ Tempo de espera entre a solicitação e a visita do técnico ▷ Cumprimento do prazo acordado ▷ Qualidade da instalação do serviço ▷ Capacidade de resolução do reparo

Quadro 7. Satisfação e percepção de qualidade em SeAC, SCM e STFC

Fonte: Adaptado de ANATEL (2018)

3.4 COLETA DE DADOS

3.4.1 Seleção dos Respondentes

De acordo com Freitas et al. (2000) nenhuma amostra é tida como perfeita, sendo que o que irá variar será o seu grau de erro ou viés. Portanto, de forma a mitigar possíveis vieses, utilizou-se uma amostra não probabilística, que é aquela que tem por característica ser obtida seguindo algum tipo de critério, todavia nem todos os elementos da população recebem a mesma oportunidade de serem selecionados (FREITAS et al., 2000; ALRECK; SETTLE, 1995). Para Saunders, Lewis e Thornhill (2012) não há uma regra que determine um tamanho específico para amostras não probabilísticas, logo, para este estudo entende-se que o melhor tipo de amostra seria aquele conhecido como casos críticos, em que os participantes escolhidos

representam as partes essenciais ou chave e se alinham com o foco da pesquisa (BICKMAN; ROG, 1997).

Um dos objetivos desse trabalho foi avaliar o grau de ambidestralidade de uma companhia do setor de telecomunicações, a fim de evidenciar o quão preparada está a organização no aspecto da inovação, e ainda, identificar as principais oportunidades e ameaças impostas pelo mercado.

Para isso, um instrumento de pesquisa *on-line* foi direcionado para os gestores de todas as áreas da companhia, tanto das situadas na região X quanto as da região Y, envolvendo 3 superintendentes, 1 controller sênior, 11 gerentes, 8 coordenadores e 3 supervisores. Já as entrevistas semiestruturadas foram realizadas com 4 diretores, os quais não participaram da pesquisa *on-line*. Um detalhamento dos respondentes está exposto no quadro 8.

	Cargo	Gênero	Formação	Tempo de Experiência
	Diretor	Masculino	Administração	34 anos
	Diretor	Masculino	Controladoria e Finanças	29 anos
	Diretora	Feminino	Administração	30 anos
	Diretor	Masculino	Engenharia Elétrica	28 anos
Região X	Superintendente de Operações	Masculino	Engenharia de Telecomunicações	32 anos
	Superintendente Comercial	Masculino	Administração	30 anos
	Gerente de Operações	Masculino	Engenharia Elétrica	19 anos
	Gerente Administrativo	Masculino	Administração	15 anos
	Gerente de Rede	Masculino	Engenharia Elétrica	14 anos
	Gerente Jurídico	Feminino	Direito	16 anos
	Gerente de RH	Feminino	Psicologia	21 anos
	Gerente de Controladoria	Feminino	Ciências Contábeis	15 anos
	Gerente Financeiro	Masculino	Administração	9 anos
	Coordenador de PCP	Masculino	Engenharia de Produção	10 anos
	Coordenador de RH	Feminino	Serviço Social	11 anos
	Coordenador Financeiro	Feminino	Ciências Contábeis	13 anos
	Coordenador de Cobrança	Masculino	Economia	8 anos
	Coordenador de TI	Masculino	Ciência da Computação	12 anos
	Supervisor Fiscal	Feminino	Ciências Contábeis	9 anos
	Supervisor Logístico	Masculino	Técnico em Logística	7 anos
Região Y	Superintendente Regional	Masculino	Administração	26 anos
	Controller Sênior	Feminino	Controladoria e Finanças	23 anos
	Gerente de Operações	Masculino	Engenharia da Produção	15 anos
	Gerente Administrativo	Masculino	Administração	17 anos
	Gerente de Rede	Masculino	Tecnologia da Informação	13 anos
	Gerente de PCP	Feminino	Engenharia da Produção	14 anos
	Coordenador de Crédito e Cobrança	Feminino	Técnico em Administração	10 anos
	Coordenador Fiscal	Feminino	Técnico em Contabilidade	13 anos
	Coordenador Logístico	Feminino	Engenharia da Produção	9 anos
	Supervisor de RH	Feminino	Direito	8 anos

Quadro 8. Qualificação e região dos respondentes

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4.2 Instrumentos de Pesquisa

A pesquisa foi conduzida utilizando-se três instrumentos para a coleta de dados: questionário estruturado, formulário para levantamento SWOT e entrevista semiestruturada. Adotou-se o **questionário estruturado** como forma de evidenciar variáveis distintas e relevantes (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008) no ponto de vista de gestores de nível tático e operacional respondendo questões que ao serem mensuradas pudessem expressar o grau de ambidestria da organização. O **formulário para levantamento SWOT** vem permitir ao respondente que se expresse de maneira livre e natural (CORREIA; REIS, 2011) sobre aquilo que ele enxerga como sendo as potencialidades e fragilidades que circundam o ambiente interno e externo da empresa, contribuindo com a pesquisa com a geração de uma gama de *insights* para avaliação. A **entrevista semiestruturada** traz uma relevância ao estudo, ao fornecer ao pesquisador uma percepção da forma como os diretores interpretam o cenário através de suas experiências (SOUSA, 2005). Nela são abordadas questões relacionadas com inteligência competitiva, era digital, inovação e ambidestria que pudessem complementar ou apresentar novas descobertas no ponto de vista estratégico.

Essa estratégia de triangulação, ilustrada na figura 9, foi escolhida como forma de evitar equívocos de interpretação e enriquecer a compreensão deste estudo de caso, tornando claro o entendimento do fenômeno (STAKE, 2010).

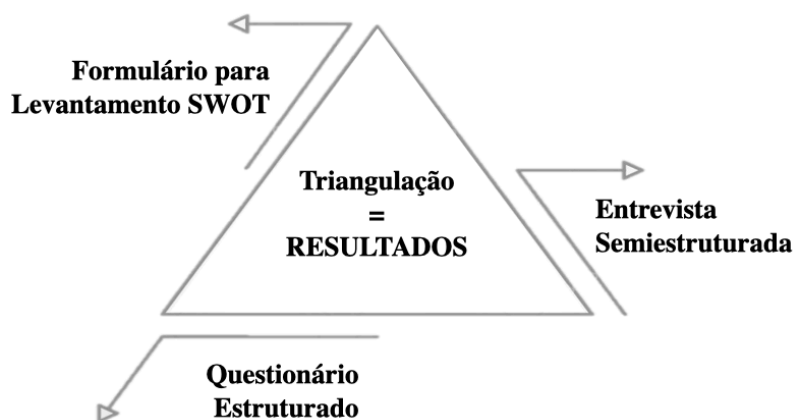


Figura 9. Estratégia de triangulação

Fonte: Elaborado pelo autor

Através desse processo, espera-se levantar múltiplas evidências que possam sustentar a conclusão deste estudo, e ainda, estruturar uma base consistente de dados que possam conduzir à validação da questão de pesquisa e os objetivos propostos.

3.4.2.1 Questionário estruturado

Com intuito de mensurar o grau de ambidestralidade, adotou-se o modelo elaborado por Lubatkin et al. (2006), acessível no apêndice B, contendo questões que visam identificar se a empresa está focada em atividades e uma gestão voltada para inovações incrementais, melhorando aquilo que já existe ou para inovações disruptivas que visam criar novidades e atender novos consumidores.

Por se tratar da aplicação da réplica de um modelo de origem estrangeira, tomou-se a precaução pela tradução adequada da língua inglesa para a portuguesa, sendo apropriado para que os respondentes pudessem compreender claramente o significado e a essência de cada questão, favorecendo a obtenção de resultados significativos, refletindo a realidade (DOUGLAS; CRAIG, 2007). De acordo com os autores uma das formas seria a tradução reversa, no entanto, esse tipo de procedimento pode não refletir a realidade visto que utiliza-se de nativos bilíngues, e poderia não refletir o mesmo entendimento para os respondentes monolíngues.

Sendo assim, seguindo a recomendação de Douglas e Craig (2007) o modelo proposto neste estudo foi traduzido através de uma abordagem colaborativa e iterativa, garantindo que diferentes visões pudessem se convergir ao ponto de chegar na melhor tradução. Saunders, Lewis e Thornhill (2012) complementam orientando que as questões devem ter clareza, uma linguagem adequada e sem o uso exagerado de jargões técnicos, permitindo assim que soem familiar aos respondentes. Dessa forma, as afirmações foram dispostas de maneira estruturada, utilizando-se o recurso *checkbox*, possibilitando apenas uma resposta para cada afirmação, variando entre “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente”.

A escala de Likert com 5 pontos, variando entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) foi adotada nesta pesquisa, sendo proposta pela primeira vez pelo psicólogo social americano Likert em 1932 e é comumente utilizada para medir atributos associados a opiniões, avaliações, classificações e assim por diante, que resultam em dados ordinais a partir de um conjunto de rótulos, categorias ou nomes pré-fixados (GIL; GONZÁLEZ-RODRÍGUEZ, 2012), a qual foi utilizada neste estudo como forma de mensurar a sinergia entre os diferentes gestores em relação a sua percepção ante aos aspectos relacionados com a inovação.

Além disso, como forma de garantir o retorno da pesquisa e também elevar o índice de confiabilidade das respostas recebidas: (a) garantiu-se o sigilo das informações e; (b) eximiu-se a necessidade de identificação do respondente.

3.4.2.2 Formulário para levantamento SWOT

De maneira complementar ao questionário estruturado foi adotado a aplicação de uma técnica conhecida como Análise SWOT (em inglês: *Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*) que observa os fatores internos e externos, relacionando os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças que circundam a empresa, que por sua vez, ao serem combinadas geram propostas estratégicas, vindo a ser a primeira técnica a ser adotada quando se deseja potencializar as oportunidades e mitigar as ameaças (VERBONCU; CONDURACHE, 2016; HELFER; KALIKA; ORSONI, 2010; GRAY, 2010).

Para cada uma das quatro dimensões (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), destinou-se cinco campos para livre resposta, sendo obrigatório o preenchimento de no mínimo três campos em cada dimensão (apêndice C), cujo objetivo foi captar na visão dos gestores de nível tático e operacional aquilo que eles percebem a respeito da empresa focal.

3.4.2.3 Entrevista semiestruturada

Reforçando ainda mais este estudo, realizou-se através da técnica de entrevista semiestruturada um diálogo com os diretores da empresa, com perguntas relacionadas ao objeto de estudo. Nesse tipo de entrevista, tem-se um pequeno número de questões e tópicos previamente elaborados, essenciais para a condução da entrevista, porém, possibilita ao entrevistado incluir manifestações espontâneas (RIZZINI; CASTRO; SARTOR, 1999). Essa técnica permite que informações e evidências sejam coletadas, trazendo à tona as opiniões e o entendimento por parte dos entrevistados daquilo que está sendo explorado (MARTINS E THEOPHILO, 2007). Para dar fluidez a entrevista com os diretores, elaborou-se um roteiro de perguntas cujo teor das respostas serviu de complemento para a conclusão deste estudo.

Fundamentalmente, um roteiro de entrevista é visto como uma linha mestra e permite que as entrevistas possam ser conduzidas de maneira mais ágil, ao mesmo tempo que preserva a flexibilidade peculiar dos estudos de caso (CRESWELL, 1998; STAKE, 2000). O roteiro aplicado nas entrevistas, pertinentes a este estudo, foi composto por oito questões, previamente elaboradas pelo pesquisador, cujo teor fundamenta-se no referencial teórico (quadro 9) relacionado com inteligência competitiva, era digital, inovação e ambidestria e encontra-se disponível no apêndice D.

Dimensão: AMBIDESTRIA		
Questões	Objetivo	Embasamento Teórico
Face a expectativa do aumento exponencial do número de pessoas e dispositivos conectados nos próximos anos, qual tem sido a postura da empresa no sentido de aproveitar essa oportunidade para criação de novos serviços ou novos modelos de negócio?	Identificar o nível de conhecimento de cada diretor a respeito da ambidestria organizacional e compreender que tipo de estratégia o alto escalão da empresa tem adotado diante das possibilidades que podem emergir nesse importante segmento.	Szydło (2015); Airehrour (2016); Cisco (2013); O'Reilly e Tushman (2004); March (1991); Hess et al. (2016); Raisch et al (2009); Jansen e Silveira Martins (2017); Ramachandran (2012); Tushman e O'Reilly (1996); Duncan (1976); Karrer e Fleck (2015); Galbraith (2014); Lubatkin et al. (2006)
Cada vez mais, os clientes procuram por personalização, o que a empresa tem feito no sentido de melhorar a experiência do cliente?		
Dimensão: DIGITALIZAÇÃO		
Questões	Objetivo	Embasamento Teórico
A empresa investe em recursos tecnológicos e plataformas digitais inovadoras?	Avaliar o quão atualizados estão os diretores acerca dos novos recursos digitais disponíveis no mercado, o grau de investimento nesse tipo de recurso e se percebem a urgência trazida pela transformação digital, que contempla tanto para captação de informações valiosas do meio quanto a capacidade de monetizá-las.	Hess et al. (2016); Campos Mendonça, Valente de Andrade, De Sousa Neto (2018); Christensen, Raynor E Mcdonald (2015); Mckinsey (2015); Zenaide e Castro (2017)
Em tempos de mudança constante nos hábitos dos consumidores, vorazes por inovações disruptivas, você considera que está construindo uma empresa para o futuro?		
Dimensão: INOVAÇÃO		
Questões	Objetivo	Embasamento Teórico
No seu ponto de vista, empresas que tem investido na estruturação da gestão da inovação, tem influenciado o futuro do mercado?	Captar a percepção dos diretores no que tange ao entendimento da importância de inovar, e também, se entendem que a inovação disruptiva é considerado um novo modelo de competitividade e que uma boa gestão da inovação reflete diretamente em um melhor posicionamento no mercado.	Canongia (2004); Schumpeter (1934); OCDE (1997); Girod e Karim (2017); Sukhvir Singh e Tore (2008); Nagano et al. (2014); Oliveira, Gonçalves e Paula (2012); Hamel (2006)
O surgimento de novos concorrentes, como Netflix, Amazon Prime Video, Skype, Whatsapp e Facebook, trazidos pela era digital, fez com que a empresa tomasse ações inovativas para se manter competitiva?		
Dimensão: INTELIGÊNCIA COMPETITIVA		
Questões	Objetivo	Embasamento Teórico
A empresa entende e adotada o uso da inteligência competitiva como forma de dominar melhor as variáveis do ambiente, tomando assim, decisões alinhadas com estratégias de crescimento sustentável?	Compreender se a inteligência competitiva é conhecida e aplicada na empresa, por se tratar de uma importante ferramenta de apoio à tomada de decisões. E ainda, identificar se análises que apontem as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio são continuamente monitoradas e se ações são colocadas em prática.	Dishman; Calof(2008); Wright et al. (2009); Valentim et al. (2003); Gonçalves Garcia (2017); Zenaide e Castro (2017); Fernández-pérez et al. (2015); Wright, Pickton e callow (2002); Gray (2010)
A empresa, rotineiramente, analisa suas forças e fraquezas, aprimorando aquilo que está deficiente e fortalecendo aquilo que já é bom? Além disso, existe um processo voltado para a identificação de oportunidades e ameaças que possam comprometer o futuro do negócio?		

Quadro 9. Origem do questionário semiestruturado

Fonte: Elaborado pelo autor

Foram realizadas quatro entrevistas com os principais diretores, responsáveis pela condução estratégica da empresa, sendo que apenas uma foi presencial e as demais *on-line* através do *Skype*, devido a agenda e a localização distinta entre o pesquisador e cada um dos diretores.

Como forma de preservar a identidade dos entrevistados, bem como manter sigilo de informações pertinentes a empresa, as entrevistas não puderam ser gravadas, sendo permitido apenas a realização de anotações que posteriormente poderiam ser utilizadas na análise dos resultados. Para cada um dos diretores, adotou-se um código, sendo: Diretor 1 (D1), Diretor 2 (D2), Diretor 3 (D3) e Diretor 4 (D4).

De maneira a permitir uma complementaridade nos temas abordados, deu-se aos entrevistados a liberdade para que eles realizassem colocações que julgassem pertinentes.

As entrevistas tiveram a duração aproximada de 45 minutos, sendo composta inicialmente por uma apresentação com intuito de esclarecer a razão do estudo, e logo na sequência deu-se início às perguntas.

3.4.3 Procedimento de Coleta

O questionário relacionado à mensuração do grau de ambidestralidade e levantamento de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças foi direcionada por e-mail aos gestores (supervisores, coordenadores, gerentes e superintendentes) de todas as áreas da companhia XPTO. Neste e-mail, além do *link* para acesso *on-line* a pesquisa, foi enviado um convite (apêndice A) apresentando o objetivo da pesquisa.

A fim de proporcionar maior facilidade e comodidade aos respondentes, o formulário foi construído utilizando a plataforma “Survio”, permitindo que as respostas pudessem ser dadas através de qualquer dispositivo com acesso a *internet*.

O período de coleta dos dados ocorreu nos meses de julho e agosto de 2018. Levando em conta o tempo entre a divulgação e o encerramento do prazo para retorno da pesquisa, estima-se ser adequado, uma vez que estender esse prazo poderia comprometer a análise e levantamento dos resultados.

O objetivo era obter o retorno de 26 respostas válidas, número esse correspondente a quantidade de gestores da companhia, foco da pesquisa, sendo que no total, obteve-se o retorno de 21 respondentes, o que representa 80,77% do total esperado.

Tanto o modelo que aborda sobre *exploration* e *exploitation* (apêndice B) quanto o levantamento para a análise SWOT (apêndice C) quanto as entrevistas (apêndice D) se mostram

adequados àquilo que se propõe este estudo, uma vez que abordam e contemplam os principais aspectos apresentados ao longo da revisão teórica.

3.4.4 Pré-Teste

Como forma de validar os instrumentos a serem aplicados junto aos gestores e diretores da companhia XPTO, realizou-se um pré-teste com um analista financeiro que atua na região Y há aproximadamente 4 anos e que é graduando em Administração de Empresas. Inicialmente foi disponibilizada a pesquisa impressa, a qual ao ser respondida, identificou-se a duplicidade de uma das questões e também a necessidade de algumas correções gramaticais. Na ocasião o questionário foi respondido presencialmente e após os ajustes, foi encaminhado por e-mail um *link* contendo toda a pesquisa para este mesmo analista respondê-la novamente, desta vez de maneira não presencial e através de um computador, não sendo apontado nenhuma outra não conformidade ou falha na plataforma.

Na sequência, procedeu-se o envio da pesquisa por e-mail para o Gerente de Rede da região X, solicitando que fosse respondida com o uso de um dispositivo móvel com plataforma iOS cujo acesso deveria ocorrer através da leitura do *QR Code* disponibilizado na carta-convite. Para garantir que não houvesse problema ao respondê-la utilizando um dispositivo móvel com plataforma Android, foi encaminhado e-mail ao Supervisor Logístico da região Y, solicitando que acessasse a pesquisa e a respondesse, através do clique no *link* disponibilizado na carta-convite. Ambos apresentaram *feedback* positivo, não apontando nenhum problema ou modificação necessária. Sendo assim, deu-se início a coleta dos dados.

Já para validação do roteiro adotado junto aos diretores, a primeira entrevista realizada com o Diretor 1, foi utilizada como pré-teste do questionário, que foi validado e ajustado para as próximas.

3.4.5 Análise dos Dados

De modo que o trabalho pudesse ser sustentado por bases sólidas de informações, o pesquisador buscou o uso de uma triangulação, cercando-se de dados oriundos dos mais diversos meios possíveis que corroborassem com o resultado da pesquisa (EISENHARDT, 1989; YIN, 1981). Para este estudo de caso, a triangulação foi formada pelo cruzamento das

informações obtidas no questionário estruturado, no levantamento SWOT e nas entrevistas semiestruturadas, que resultaram em uma base de dados disponível para uma análise qualitativa.

A fim de se produzir conclusões coerentes à realidade da organização e de maneira a evitar que estas fossem embasadas apenas no viés interpretativo do pesquisador, seguiu-se Creswell (2010), que recomenda que uma correta análise e interpretação de dados deve envolver seis passos:

- organização e preparação dos dados: de maneira que toda a base de dados pudesse ser descrita no estudo, realizou-se, inicialmente, a condensação e separação por tipo de instrumento aplicado;
- leitura atenta de todos os dados coletados: buscou-se, na sequência, captar a percepção geral do conteúdo e reflexão do seu significado, zelando pelo correto sentido que cada uma informação poderia expressar;
- codificação do material coletado: realizou-se a separação daquilo que era anotação advinda dos diretores das respostas apresentadas pelos gestores;
- descrição: com a fase anterior realizada, buscou-se a descrição do conteúdo apurado junto aos diretores, além da quantificação e geração de gráficos para consolidação das respostas e também o agrupamento dos textos livres informados pelos gestores;
- descrição e abordagem dos temas na narrativa qualitativa: diante desse conjunto de informações, elaborou-se uma forma estrutural que pudesse expressar de maneira clara o significado de cada informação;
- interpretação ou significado dos dados: por fim, procurou-se, mediante todo esse conteúdo, a captação da ideia expressa no entendimento do pesquisador, e também na derivação de uma comparação dos resultados com achados na literatura que pudessem sustentar as suas conclusões.

4. RESULTADOS

Essa seção apresenta os resultados decorrentes da extração dos dados oriundos do questionário estruturado aplicado para mensuração do grau de ambidestria, na visão dos gestores, além das entrevistas semiestruturadas conduzidas com quatro diretores responsáveis pela estratégia de uma empresa do setor de telecomunicações.

4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para atender ao objetivo específico “a” deste estudo, que pretende avaliar o grau de ambidestralidade de uma empresa do setor de telecomunicações, empregou-se o modelo elaborado por Lubatkin et al. (2006), cujas respostas originaram-se de gestores de nível tático e operacional atuantes em duas regiões do Brasil onde a empresa mantém suas atividades (gráfico 3).



Gráfico 3. Região dos respondentes do questionário sobre ambidestralidade

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Para melhor explicitar os resultados, o quadro 10 expressa a frequência com que cada resposta foi escolhida por cada um dos respondentes, as quais totalizaram 126 respostas para o construto *Exploration* e 147 respostas para o construto *Exploitation*. Levando-se em conta que cada questão varia entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), para ambos construtos quanto maior a frequência de respostas “Concordo totalmente” e “Concordo parcialmente” refletiria seu elevado grau de ambidestralidade, em contrapartida quanto maior a frequência de respostas “Discordo totalmente” e “Discordo parcialmente” refletiria seu baixo grau de ambidestralidade.

Construto <i>EXPLORATION</i>			Construto <i>EXPLOITATION</i>		
Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Respostas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Concordo totalmente	2	2%	Concordo totalmente	22	15%
Concordo parcialmente	5	4%	Concordo parcialmente	33	22%
Nem concordo, nem discordo	27	21%	Nem concordo, nem discordo	38	26%
Discordo parcialmente	35	28%	Discordo parcialmente	25	17%
Discordo totalmente	57	45%	Discordo totalmente	29	20%
Total Geral	126	100%	Total Geral	147	100%

Quadro 10. Frequência das respostas

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Buscou-se ainda, encontrar a média referente a cada uma das questões, sendo esta uma medida de tendência central muito utilizada quando se trabalha com escalas de razão ou intervalares (MALHOTRA, 2001). O quadro 11 apresenta a média e o desvio padrão referente às questões relacionadas com o construto *Exploration* (que mede o quanto a empresa adota inovações radicais) e construto *Exploitation* (que mede o quanto a empresa adota inovações incrementais) na visão dos gestores.

Construto <i>EXPLORATION</i>			Construto <i>EXPLOITATION</i>		
Questão	Média	Desvio Padrão	Questão	Média	Desvio Padrão
Busca por novas ideias tecnológicas pensando “fora da caixa”, ou seja, fora dos limites da sua empresa.	1,71	1,06	Está comprometida em melhorar a qualidade e diminuir custos.	4,43	0,60
Fundamenta o seu sucesso na sua habilidade em explorar novas tecnologias.	1,90	1,04	Melhora continuamente a confiabilidade de seus produtos e serviços.	3,43	0,81
Cria produtos e/ou serviços inovadores para a sua empresa.	1,38	0,80	Realiza continuamente pequenas adaptações em seus produtos e serviços.	3,71	0,96
Busca formas criativas para satisfazer as necessidades de seus clientes.	1,62	0,80	Aumenta os níveis de automação em suas operações.	2,05	1,07
Aventura-se agressivamente em novos segmentos de mercado.	2,00	0,89	Pesquisa constantemente a satisfação dos clientes atuais.	2,90	1,70
Alveja ativamente novos grupos de consumidores.	2,71	0,78	Ajusta suas ofertas para obter a satisfação de seus clientes correntes.	2,52	0,75
			Penetra profundamente em sua base de clientes já existentes, com intuito de expandir os serviços.	1,67	0,80
MÉDIA GERAL	1,89		MÉDIA GERAL	2,96	

Quadro 11. Média dos construtos *Exploration* e *Exploitation*

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Considerando a escala de 1 a 5, para o caso da maioria das respostas serem 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente) poderiam refletir que a empresa tem forte tendência para inovar de modo radical ou disruptivo, no entanto, a média de 1,89 para o construto *Exploration* permite inferir que a empresa não apresenta, na visão de seus gestores, um perfil voltado para inovações radicais ou disruptivas. Seguindo essa linha de raciocínio, o construto *Exploitation* poderia refletir que a empresa tem forte tendência na realização de inovações incrementais, melhorando continuamente seus serviços, porém, a média de 2,96 permite inferir que a empresa também não apresenta, na visão dos gestores, tão focada em melhorias.

4.1.1 Indicadores relacionados com ambidestralidade - construto *Exploration*

As questões inerentes ao construto *exploration* teve como objetivo identificar a amplitude com que os gestores executam atividades voltadas para prospecção, estudos ou sondagens voltadas para o desenvolvimento de tecnologias que resultem em inovações disruptivas, possibilitando no longo prazo uma maior competitividade no setor de telecomunicações. As informações referentes à amostra investigada são apresentadas nos gráficos 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10.

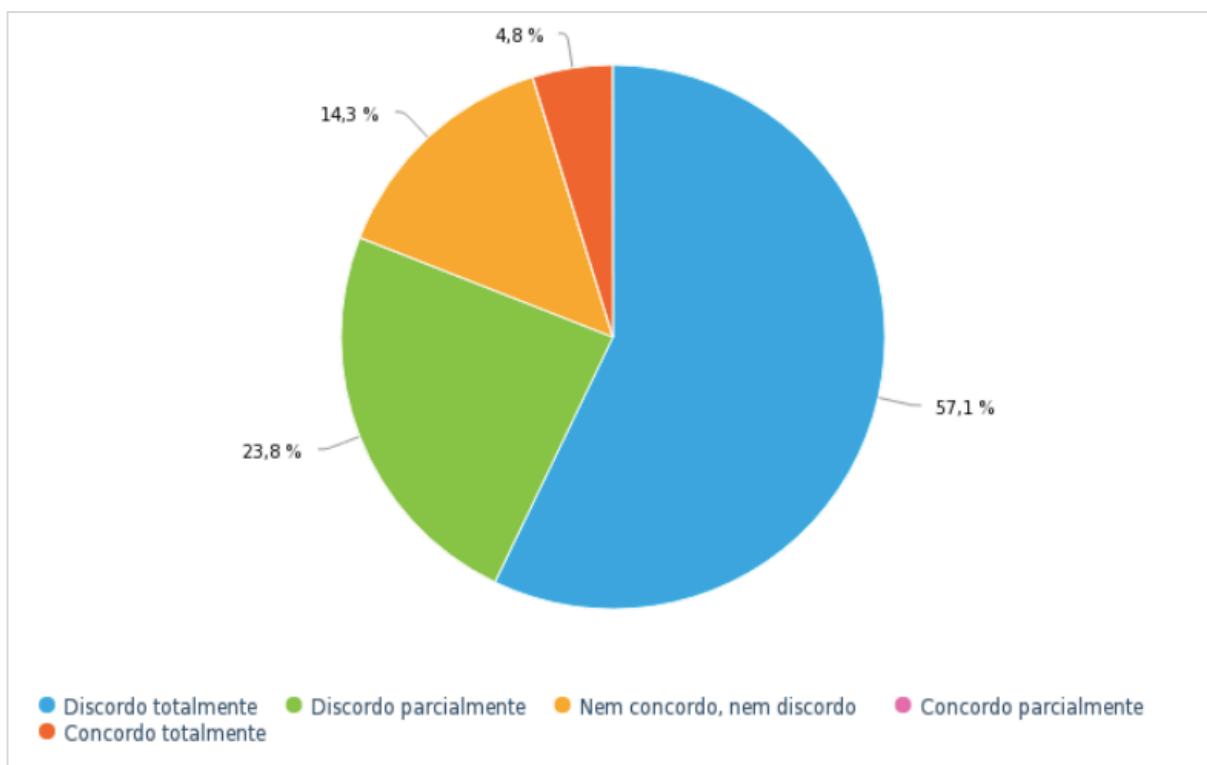


Gráfico 4. Busca por novas ideias tecnológicas pensando “fora da caixa”, ou seja, fora dos limites da sua empresa

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Observa-se através do gráfico 4 que mais da metade (57,1%) dos gestores que responderam a pesquisa, não percebem que a empresa esteja atenta a necessidade de inovar tecnologicamente para se manter competitiva. Esse número salta para 80,9% se consideramos também aqueles que discordam parcialmente, evidenciando que existe uma limitação clara quanto a busca por inovação tecnológica.

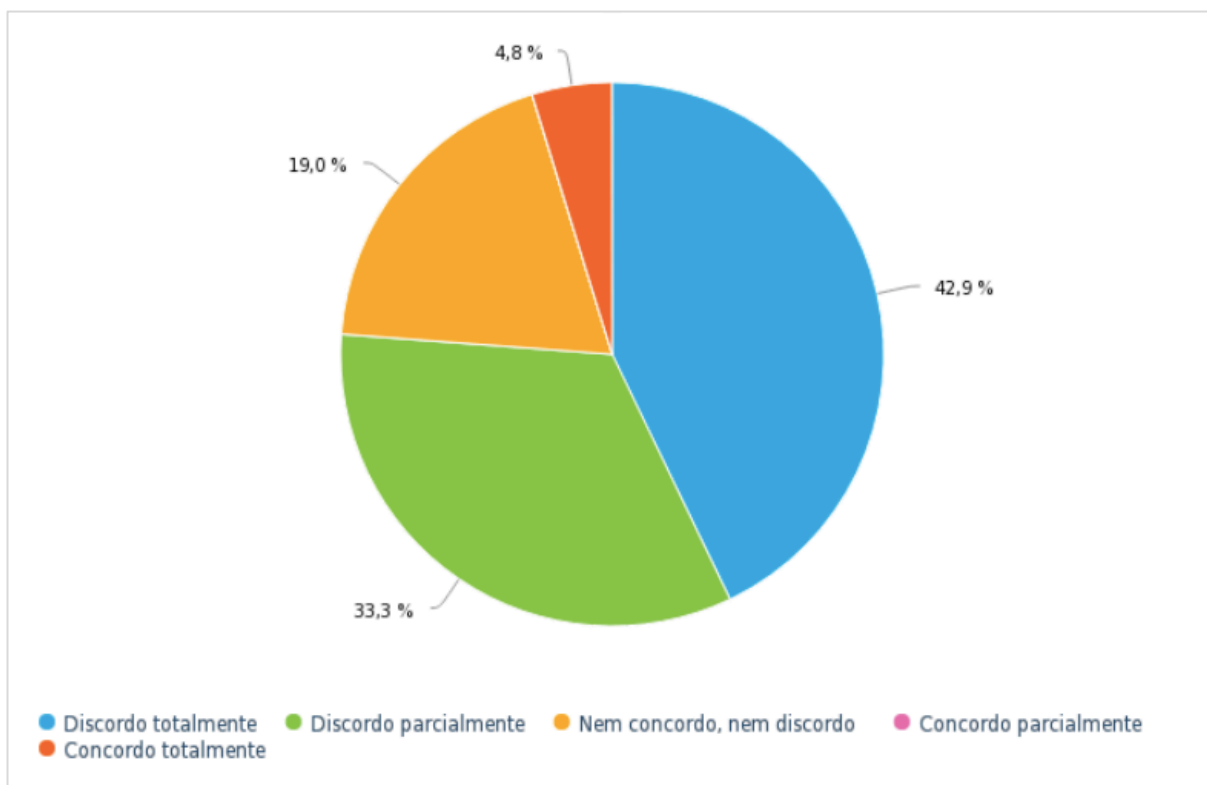


Gráfico 5. Fundamenta o seu sucesso na sua habilidade em explorar novas tecnologias

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

O gráfico 5 complementa a questão anterior, onde a discordância atinge 76,2%, mostrando que a empresa não tem acompanhado a evolução tecnológica que abrange todos os setores, deixando com isso de aproveitar oportunidades, ou pior, dando margem para a concorrência aproveitá-las.

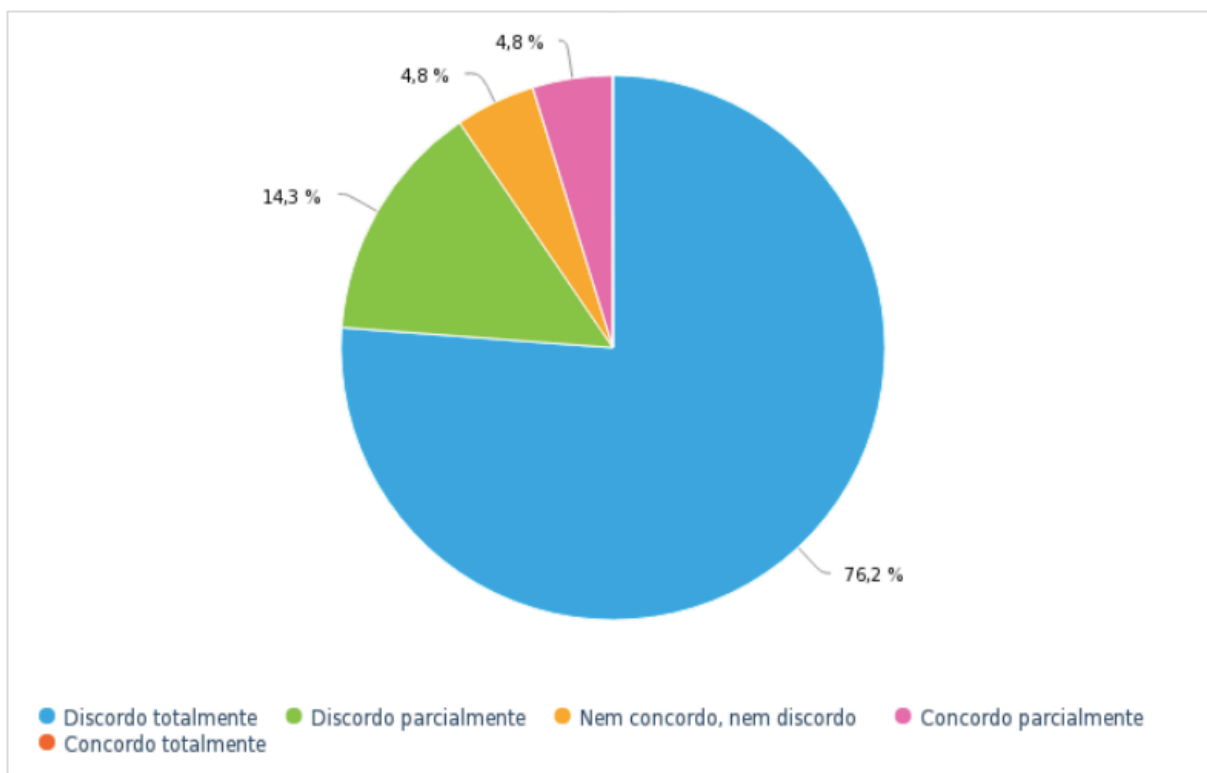


Gráfico 6. Cria produtos e/ou serviços inovadores para a sua empresa

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Nota-se através do gráfico 6, que 76,2% dos gestores não reconhecem que a empresa tenha uma estratégia voltada para o desenvolvimento de serviços inovadores. O resultado sinaliza para os diretores que há uma estagnação preocupante em seu portfólio de serviços.

Como visto ao longo deste estudo, deixar de elaborar formas criativas ou serviços inovadores, com soluções mais eficientes atreladas às necessidades e exigências de seus assinantes é assumir um risco que pode comprometer o futuro do negócio.

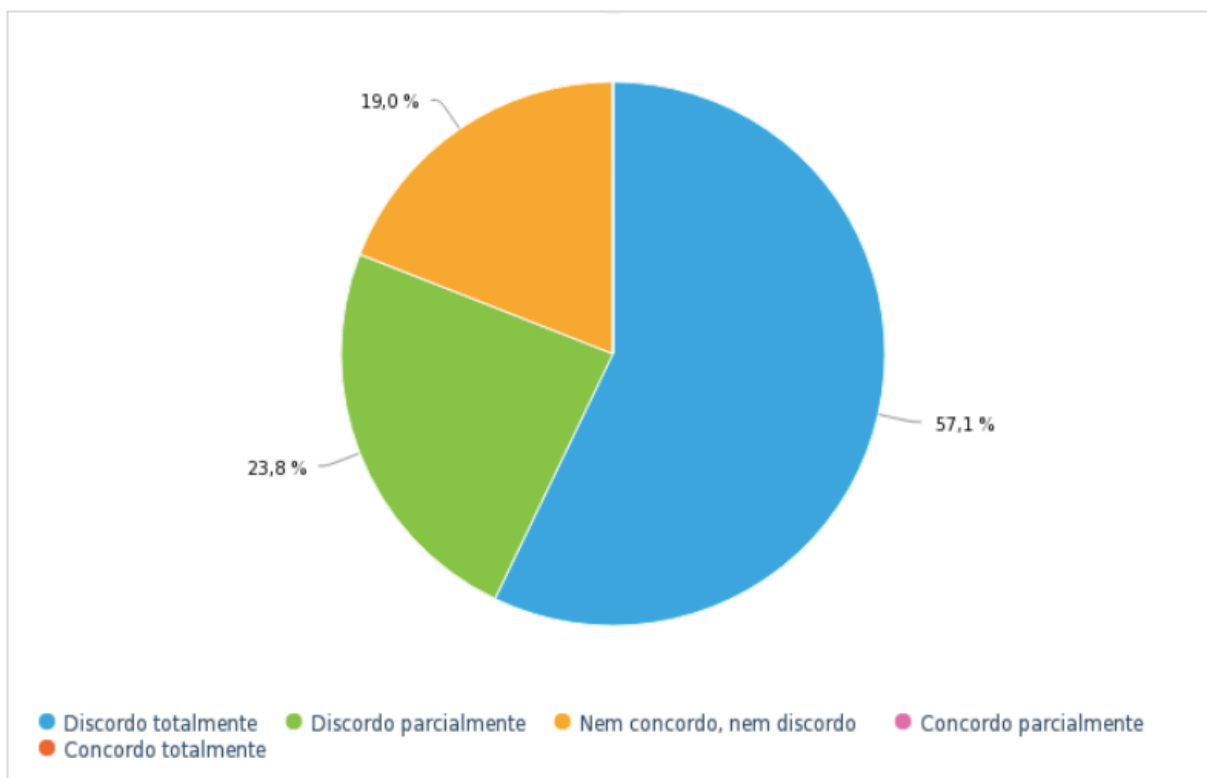


Gráfico 7. Busca formas criativas para satisfazer as necessidades de seus clientes

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Alcançar a satisfação dos clientes é algo crucial para sobrevivência de qualquer negócio, ainda mais se o segmento apresenta alto nível de concorrência. Especificamente para o setor de telecomunicações, deixar de atender bem ou deixar de satisfazer o assinante torna a empresa muito suscetível ao cancelamento da assinatura do plano e migração para um plano similar da concorrência.

De acordo com o gráfico 7, na opinião dos gestores, 57,1% discordam totalmente, 23,8% discordam parcialmente, 19% não concordam, nem discordam e nenhum gestor apresentou resposta no sentido que houvesse uma concordância de que existe a busca por formas criativas que garantisse a satisfação de seus clientes, quanto às suas necessidades. Isso vem elucidar que a empresa não tem como foco investir em criatividade, o qual, segundo a literatura, deveria ser incentivado pelos diretores e disseminado por toda empresa.

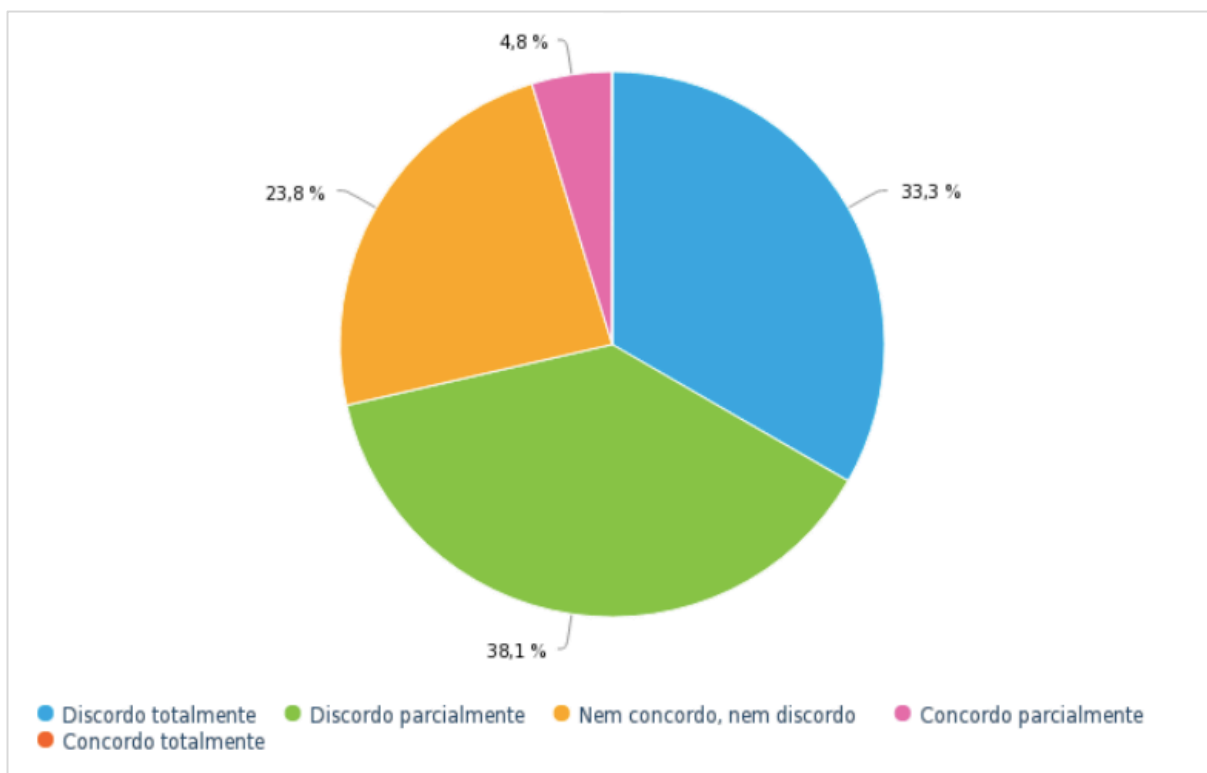


Gráfico 8. Aventura-se agressivamente em novos segmentos de mercado

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

O gráfico 8 reflete que o posicionamento agressivo da empresa em novos segmentos praticamente não existe. Apenas 4,8% dos respondentes julgam que a empresa se mostra agressiva, enquanto a grande maioria dos gestores, 33,3% e 38,1% discordam, respectivamente, de maneira total ou parcial sobre essa afirmação.

Este fato parece indicar que não há uma disposição ou entendimento que a transformação digital exigirá cada vez mais das empresas do setor de telecomunicações. Existe uma lacuna a ser explorada de maneira mais radical ou disruptiva e assim ganhar novos mercados, principalmente, na modalidade B2B com a chegada da quarta revolução industrial, que irá demandar uma série de serviços inovadores, que serão oferecidos por empresas de telecom.

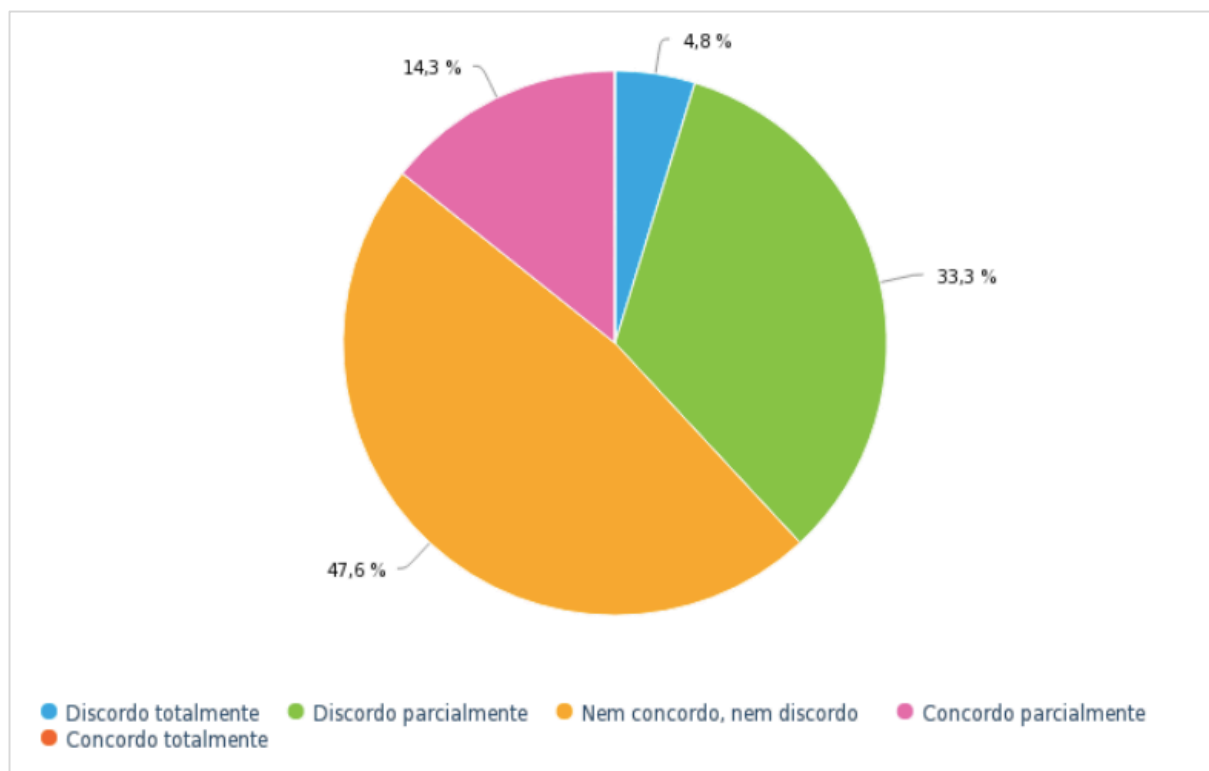


Gráfico 9. Alveja ativamente novos grupos de consumidores

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Para esta questão, o resultado apontado no gráfico 9 sinaliza que quase metade dos respondentes, ou seja, 47,6% apresentaram uma neutralidade. Infere-se, neste caso que estes respondentes preferiram anular a resposta, seja por desconhecimento ou por não se sentir confortável ou certo de como a empresa está conduzindo a busca por novos consumidores.

Àqueles que acreditam que a empresa tem como alvo alcançar novos grupos de consumidores representam 14,3%, enquanto que 33,3% discordam parcialmente e 4,8% discordam totalmente que a empresa vem atuando desta forma.

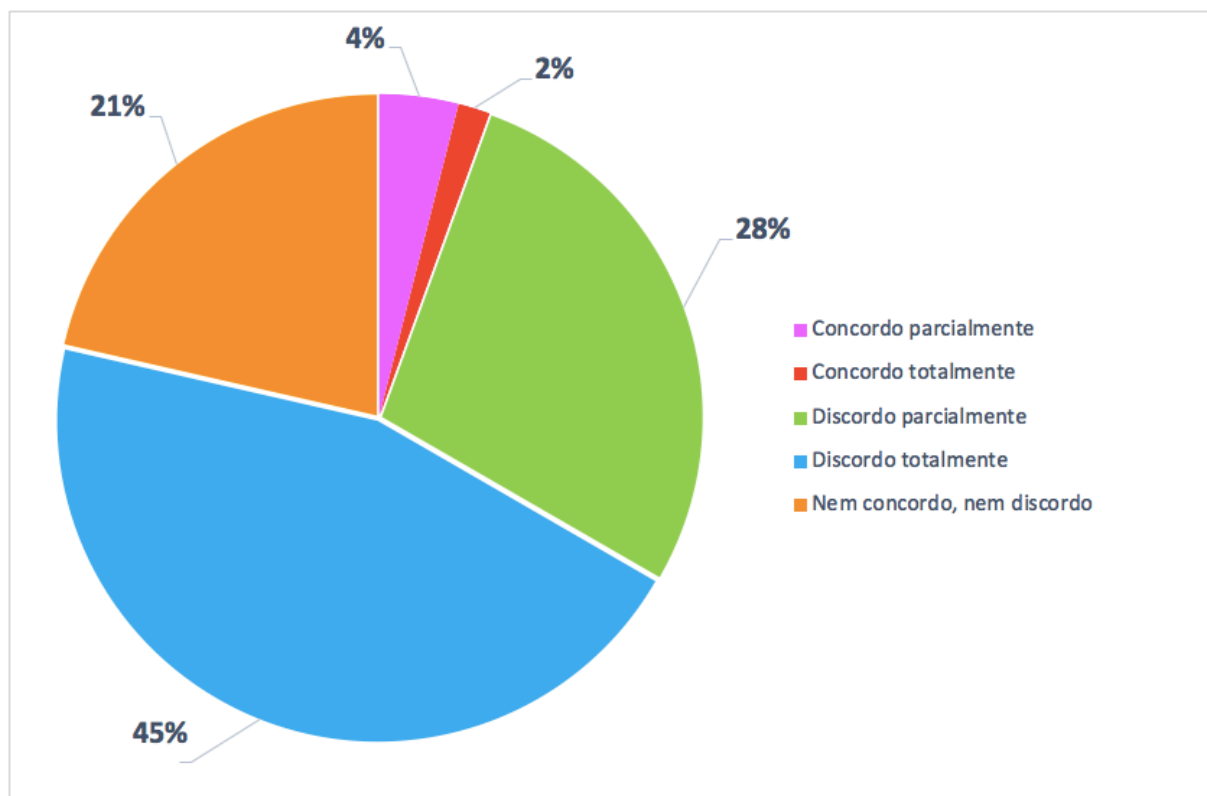


Gráfico 10. Resultado consolidado - construto *Exploration*

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Considerando a somatória das respostas “Discordo totalmente” e “Discordo parcialmente” apresentadas no gráfico 10 chega-se a um total de 73%, o que sinaliza que a empresa tem pouca ou nenhuma estratégia voltada para inovações radicais ou disruptivas. Os dados supracitados sinalizam que o foco da empresa se concentra apenas nos seus serviços e assinantes atuais, assumindo-se que agindo dessa forma deixa de aproveitar boas oportunidades de crescimento.

4.1.2 Indicadores relacionados com ambidestralidade - construto *Exploitation*

As questões inerentes ao construto *exploitation* teve como objetivo identificar a amplitude com que os gestores executam atividades focadas em incrementos ou melhorias nos serviços já existentes, de tal forma que essas melhorias tragam um retorno no curto prazo. As informações referentes à amostra investigada são apresentadas nos gráficos 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 e 18.

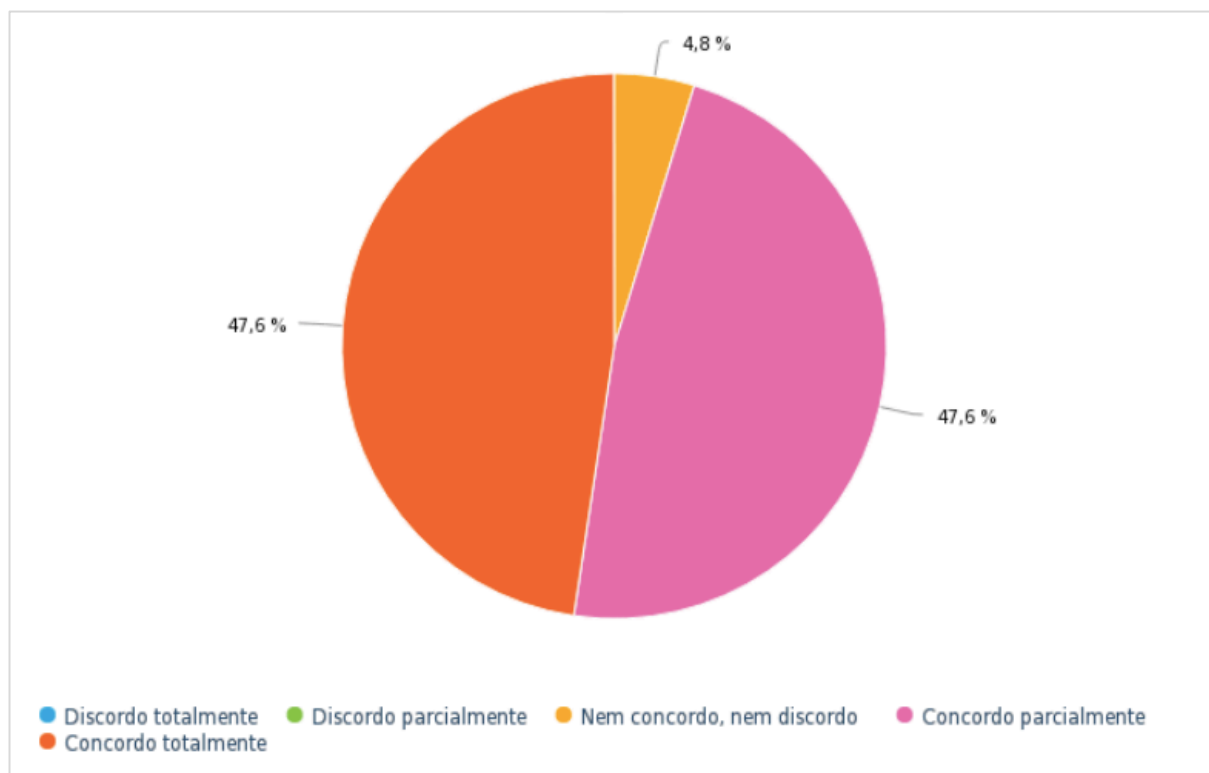


Gráfico 11. Está comprometida em melhorar a qualidade e diminuir custos

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Pela análise do gráfico 11, nota-se uma forte sintonia da equipe de gestão com relação à busca pela melhoria da qualidade e redução de seus custos, visto que 47,6% concordaram totalmente e outros 47,6% concordaram parcialmente. Isso sinaliza que a alta direção consegue envolver seus gestores naquilo que acredita ser importante para o futuro do negócio, inferindo-se que para isso deva realizar pequenas melhorias no dia a dia com intuito de aumentar a satisfação de seus assinantes com a prestação de um serviço de alta qualidade ao mesmo tempo que se preocupa em encontrar soluções para redução de seus custos.

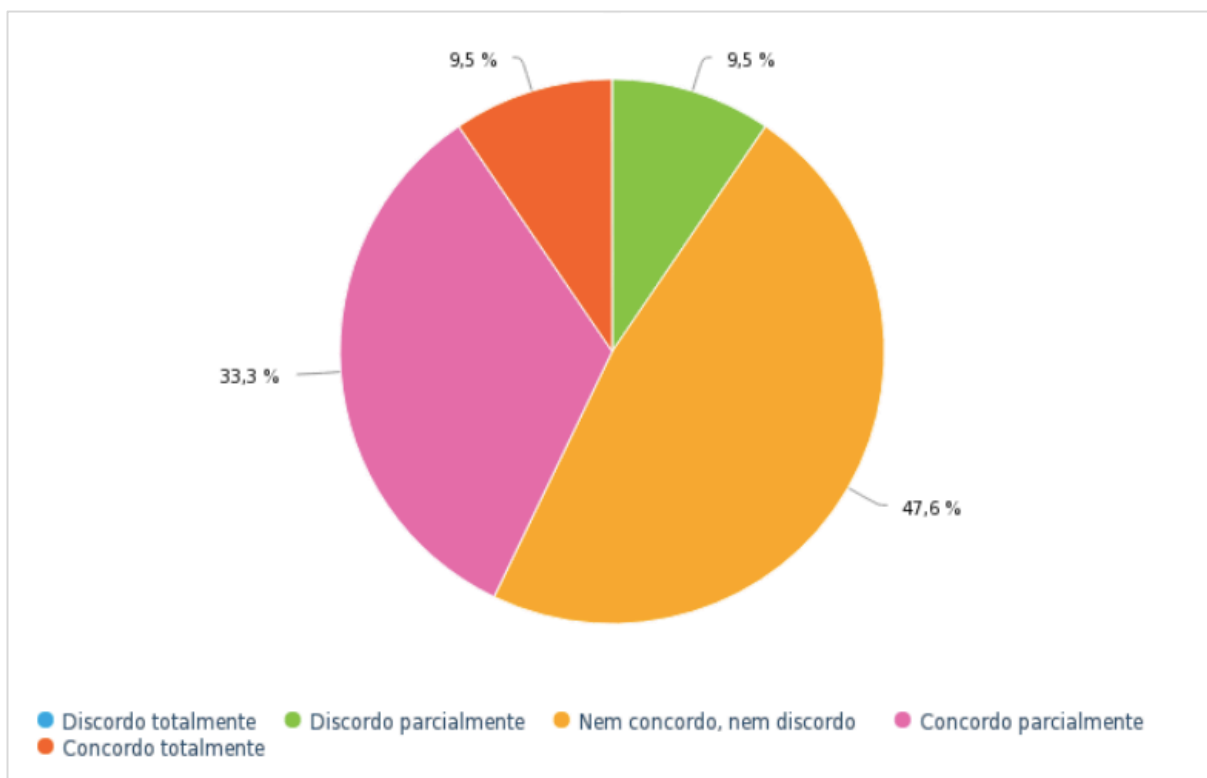


Gráfico 12. Melhora continuamente a confiabilidade de seus produtos e serviços

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

O resultado dessa questão, exposta no gráfico 12, trouxe 33,3% de concordância total, 9,5% de concordância parcial e outros 9,5% de discordância, no entanto, é demonstrado uma neutralidade de 47,6% dos gestores, seja por não dotar de conhecimento suficiente para expor sua opinião ou por não perceberem claramente que existe ou não esse esforço em garantir a confiabilidade constante dos serviços oferecidos. Vale salientar que essa divisão de opiniões pode ser indício de falta de comunicação e alinhamento entre a direção e seus subordinados.

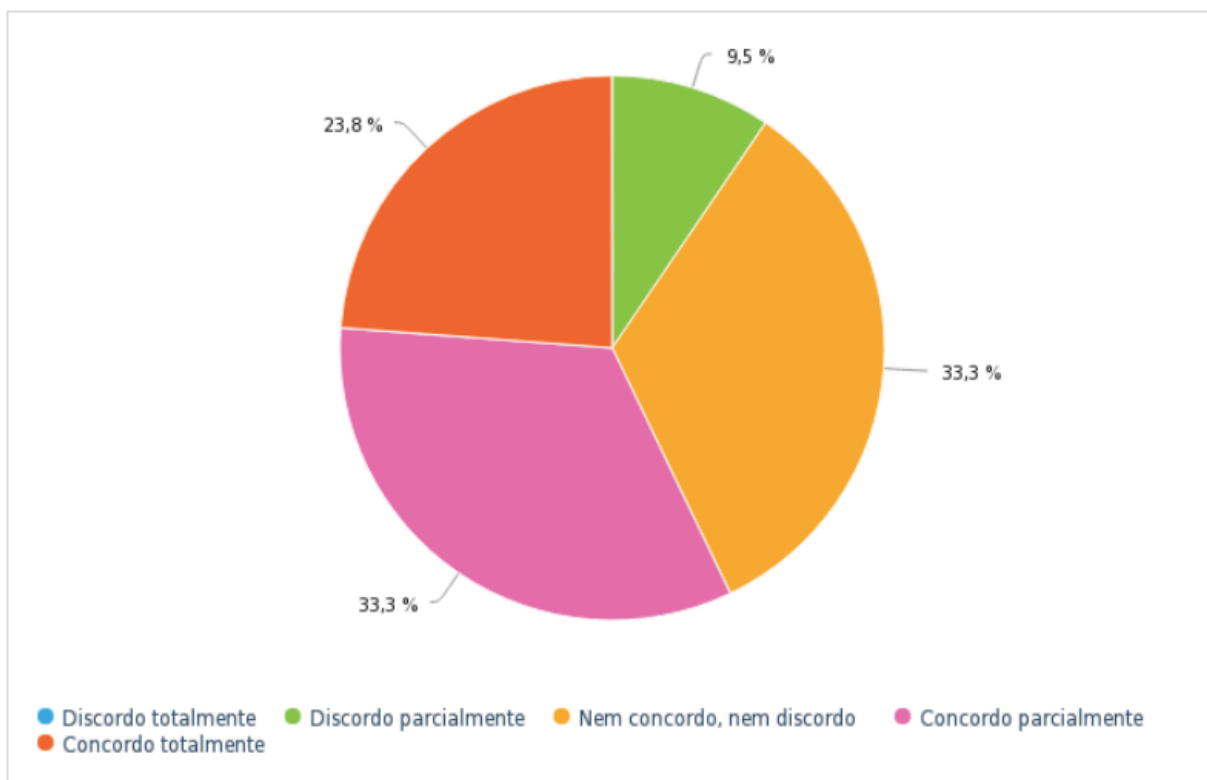


Gráfico 13. Realiza continuamente pequenas adaptações em seus produtos e serviços

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

O gráfico 13 apresenta-nos um nível de concordância acumulada de 57,1% contra apenas 9,5% de discordância e 33,3% para os que se mantiveram neutros. Apesar dessa neutralidade, observa-se que há um entendimento maior em relação a preocupação e busca por pequenas adaptações em seu portfólio de serviços. Evidencia-se novamente que há espaço para que toda a equipe almeje os mesmos objetivos e com isso haja uma maior contribuição de ideias que ao serem aplicadas retornem um ganho não só financeiro, mas visto principalmente como um diferencial competitivo.

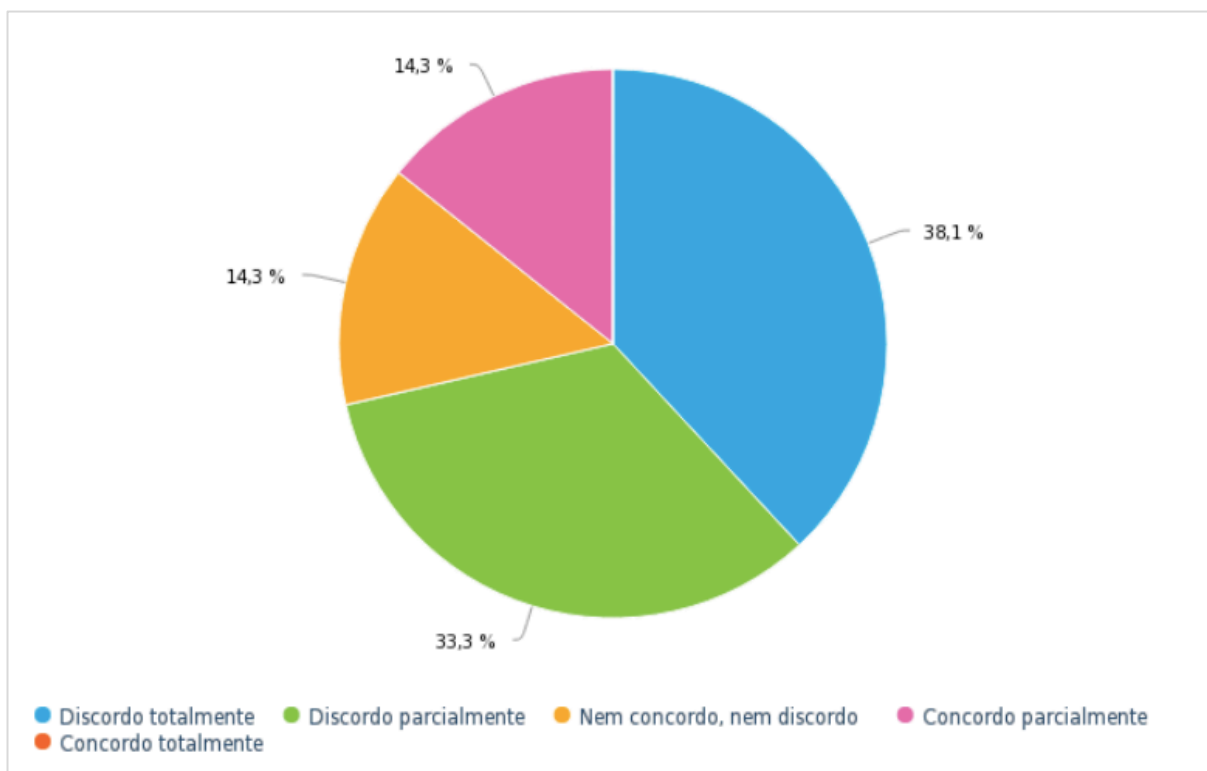


Gráfico 14. Aumenta os níveis de automação em suas operações

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Quando se fala em automação, pensa-se logo ser algo exclusivo de empresas industriais cujas possibilidades de automatizar linhas de produção, recebimento, movimentação e expedição de materiais são maiores. É um engano, haja visto que no segmento de serviços a automação também pode-se fazer presente, por exemplo, através do uso de sistemas de gestão, CRM, atendimento de clientes e fornecedores, além de outros processos administrativos.

Os dados apresentados no gráfico 14, no que se refere a automação de suas operações demonstra um elevado nível de discordância, onde 38,1% discordam de maneira total e 33,3% discordam parcialmente. Esse resultado traz à luz duas hipóteses, ou a empresa não faz uso de automação alguma e não se importa com isso ou já possui automação suficiente a ponto de entender que não necessita de aumento.

De qualquer maneira, vale ressaltar que o fato de ser uma empresa do segmento de serviços, não impede que se busque continuamente o uso de automação para aumentar e melhorar seu desempenho.

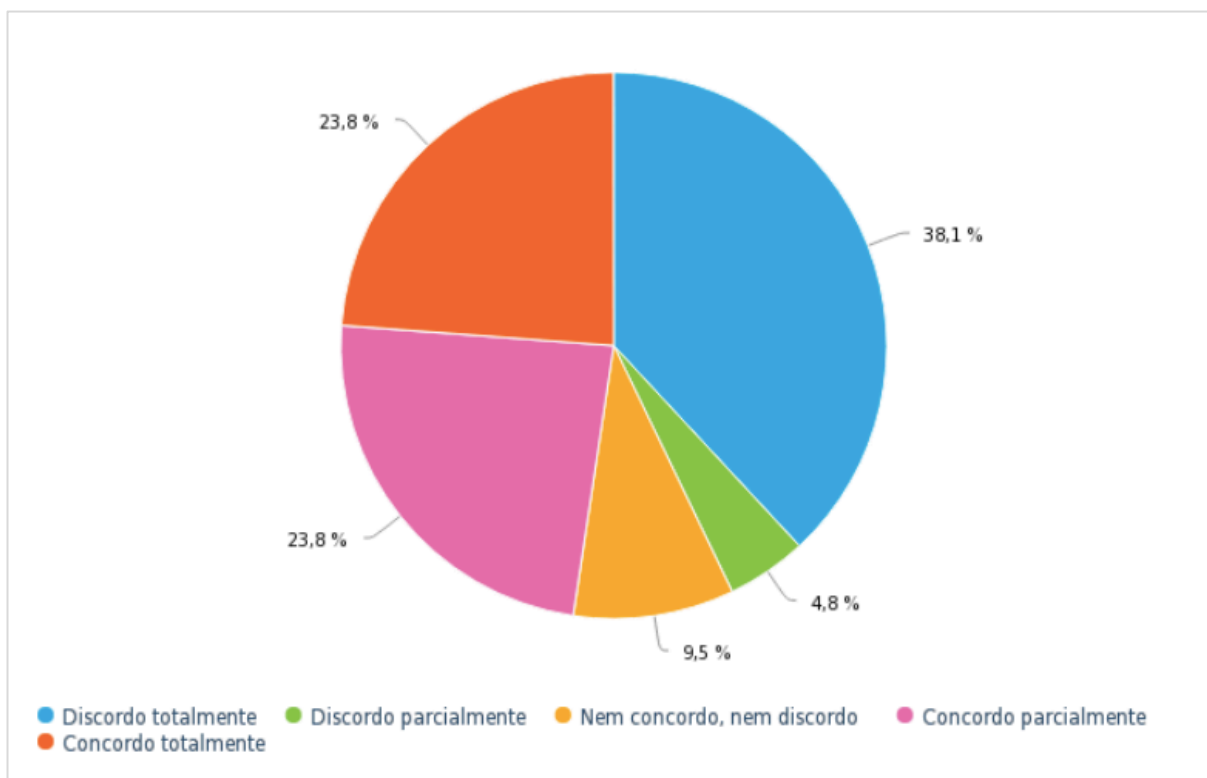


Gráfico 15. Pesquisa constantemente a satisfação dos clientes atuais

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

No gráfico 15, nota-se uma divisão de opiniões, entendendo-se haver falta de comunicação ou sinergia no que diz respeito àquilo que empresa vem fazendo. Enquanto no acumulado, 47,6% dos gestores apresentam uma concordância, seja total ou parcial, outros 42,9% discordam total ou parcialmente desta afirmação. Infere-se que parte dos gestores tenham um envolvimento maior com a alta direção, enquanto outros realizam uma gestão com um certo distanciamento, acarretando nesse desalinhamento.

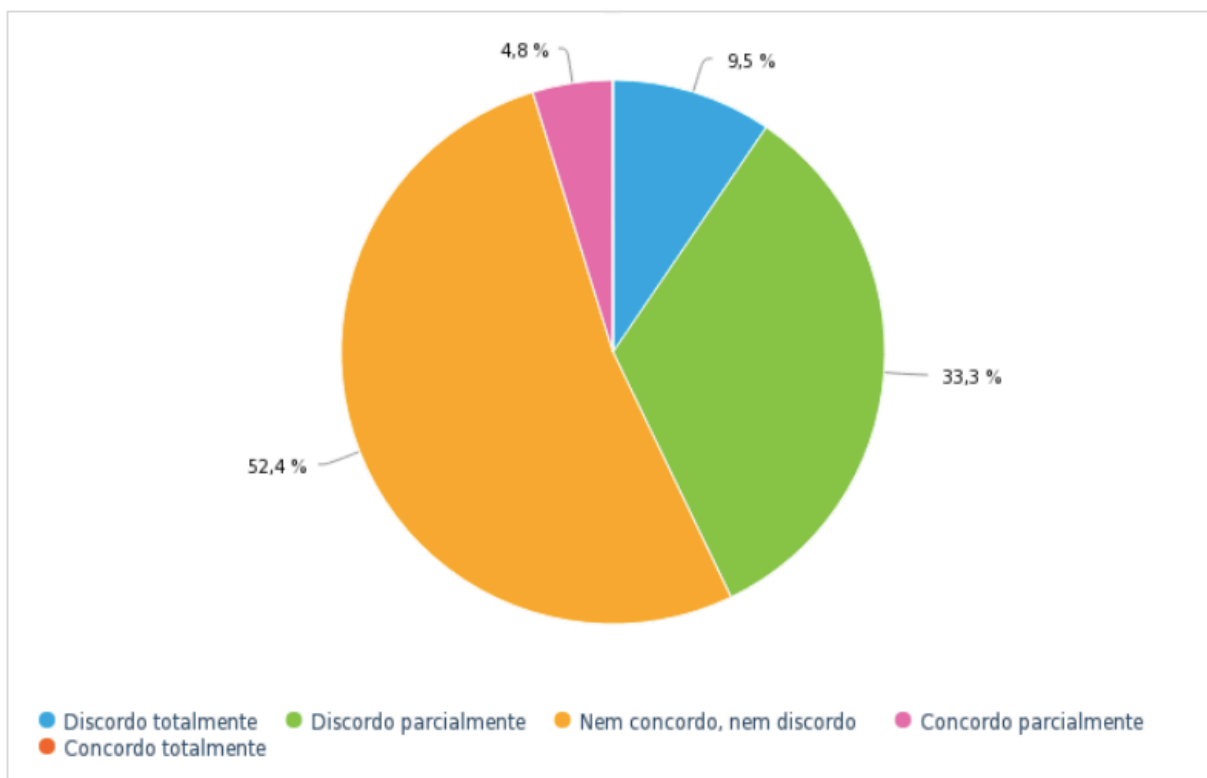


Gráfico 16. Ajusta suas ofertas para obter a satisfação de seus clientes correntes

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

O resultado das respostas evidenciadas no gráfico 16, com 52,4% traz novamente uma forte presença de neutralidade dos gestores, o que vem elucidar mais uma vez que falta alinhamento entre a direção e as diversas áreas da empresa, visto que a maior parte dos gestores não se sentiram seguros a responder a questão de maneira assertiva, ou não tem conhecimento claro que ajustes estejam sendo realizados para aumentar a satisfação dos clientes. Outra fatia das respostas mostra que 33,3% discordam de maneira parcial e outros 9,5% de maneira total, ou seja, apenas uma minoria de 4,8% sinaliza algum tipo de conhecimento que tais ajustes estão sendo realizados.

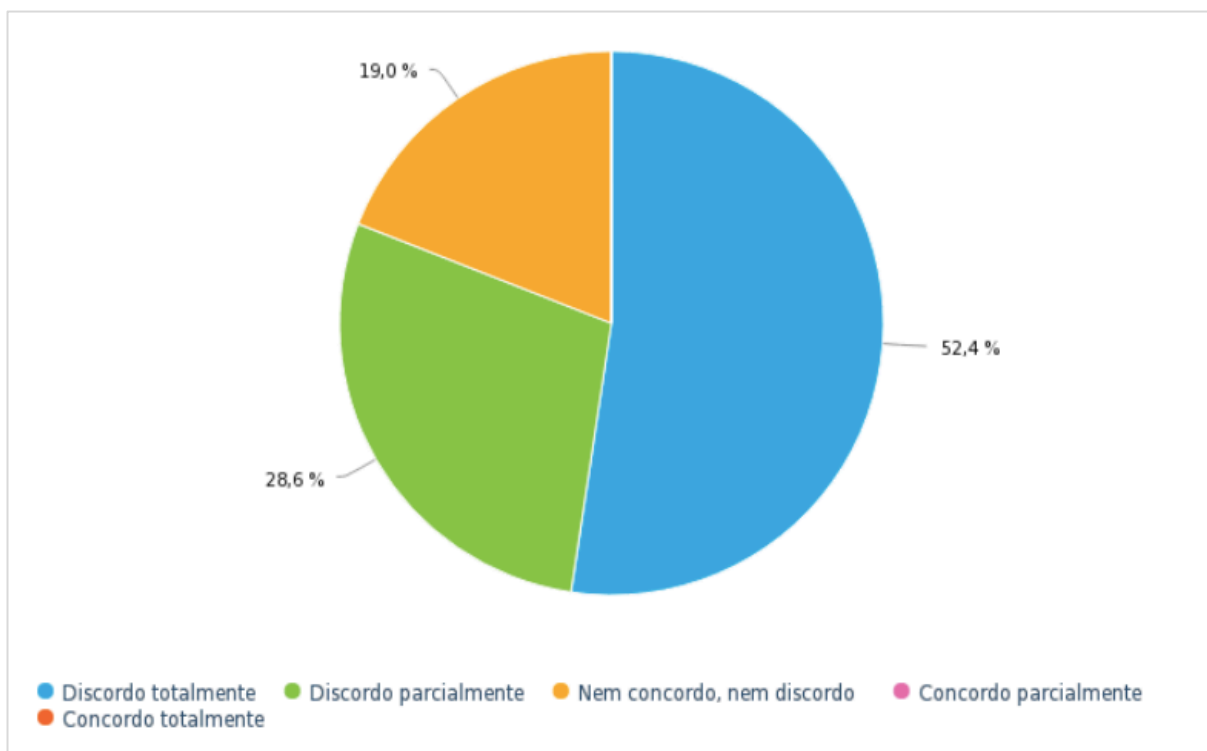


Gráfico 17. Penetra profundamente em sua base de clientes já existentes, com intuito de expandir os serviços

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

O gráfico 17 evidencia claramente que não há qualquer tipo de ação voltada para o conhecimento profundo os atuais assinantes, seus hábitos, comportamentos, sua jornada junto a empresa ou quaisquer que sejam seus desejos ou necessidades. Enquanto a discordância acumulada atingiu 81% das respostas, nenhum gestor apresentou respostas dando concordância que pudesse demonstrar que têm ciência de que haja algum tipo de pesquisa, análise ou outro meio que permita conhecê-los melhor.

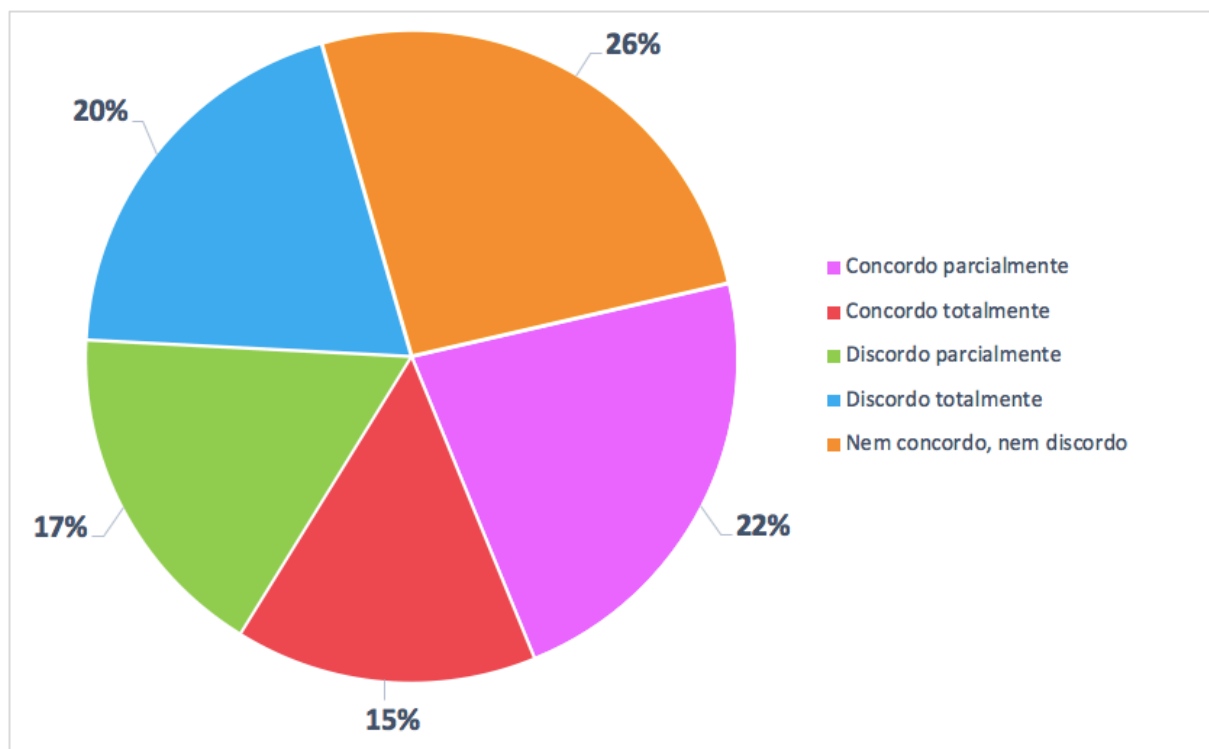


Gráfico 18. Resultado consolidado - construto *Exploitation*

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

A consolidação das respostas referente a *exploitation*, apresentadas no gráfico 18, demonstra um cenário bem dividido, cujo percentual acumulado de concordância de 37% das respostas indicam que existe algum tipo de atividade ou ação voltada para a melhoria daquilo que já existe no portfólio da empresa, ao contrário do construto *exploration*, onde a exploração por inovações radicais praticamente não existe.

Assim, dentro da composição entre inovações incrementais e radicais, infere-se que a empresa se mostra com uma característica mais conservadora, ou seja, não apresenta foco em um ou outro tipo de inovação. De qualquer forma, atuar de maneira *exploitative* ou *exploratory* trata-se de uma atitude particular e estratégica de cada empresa, e no caso desta, sua postura parece ser de prudência ao passo que visa apenas a manutenção do espaço que já domina, transparecendo ser financeiramente vantajoso.

De maneira geral, segundo Lubatkin et al. (2006) tratar cada item da pesquisa separadamente permite uma visão mais interpretável, logo procurou-se analisar cada resultado, interpretando-os de modo imparcial e que refletisse a realidade da empresa, podendo ao final, ser comparado ao estudo original de Lubatkin et al. (quadro 12).

	Lubatkin et al. (2006)	Estudo de Caso
Respondentes	Gestores de todos os níveis, inclusive CEO's (CEO's + 369 membros de gestão)	Apenas gestores de nível tático e operacional (21 membros de gestão)
Quantidade de Empresas Pesquisadas	139	1
Porte da Empresa	Pequeno e médio porte	Grande porte
Principais Resultados	Por serem menores, lidam melhor com as variações, adequando processos e produtos de maneira mais rápida e apropriada do que as empresas de grande porte.	A empresa apresenta uma boa estrutura organizacional, no entanto, essa departamentalização gera morosidade na adequação de processos e novos serviços, por conta da necessidade de elaboração de projetos e fluxo de aprovação extenso.
	Há um dilema no gerenciamento de atividades de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> nas pequenas e médias empresas.	Não há uma busca sistemática por inovações, logo, tal qual na pequenas e médias empresas o dilema do gerenciamento de atividades de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> se faz presente.
	A carência por recursos financeiros não limitam a ambidestralidade nas pequenas e médias empresas, que são superadas pelas habilidades do time de gestão integrado comportamentalmente que se mostra essencial para superar tensões que envolvem <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> .	Diferente do que ocorre nas empresas de pequeno e médio porte, no caso desta empresa, há capacidade para investimento, mas falta reconhecer a importância na integração do seu time de gestão, tornando-os suficientemente capazes de conduzir atividades ambidestras, assumindo novos riscos.
	As empresas ambidestras que possuem uma equipe de alta gestão mais integrada comportamentalmente refletem um elevado nível de desempenho e, consequentemente, as com menor integração resultaram em um desempenho inferior.	O baixo grau de ambidestralidade a coloca em um patamar mediano para baixo, cujo desempenho pode apresentar um avanço considerável, tanto em receita quanto em vantagem competitiva, a medida que uma integração seja implementada.
	Um time integrado comportamentalmente reflete em compartilhamento de ideias e troca de conhecimento e estimula a confiança entre as equipes.	As disparidades encontradas fazem entender que o processo de comunicação e alinhamento entre a direção e os gestores se mostra falha, indo na contramão daquilo que se espera de um time totalmente alinhado estrategicamente.
	O desempenho das empresas foi afetado significativamente ao deixar de buscar simultaneamente pelo gerenciamento em <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> .	Tanto <i>exploration</i> quanto <i>exploitation</i> se apresentam abaixo da média, reforçando que há espaço para implementação de um gerenciamento voltado para melhorias incrementais e adoção de uma estratégia mais agressiva a nível de geração de negócios realmente inovadores na visão do consumidor.
	Empresas que possuem um CEO com forte capacidade de liderança impulsiona a integração comportamental junto ao seu time de gestores.	Há um distanciamento aparente entre o CEO e o restante do time de gestão, sendo essa uma importante barreira a ser derrubada.

Quadro 12. Comparativo com estudo de Lubatkin et al.

Fonte: Elaborado pelo autor

Isto posto, infere-se as seguintes divergências entre ambos estudos:

- Por ser menos "engessada" que as grandes empresas, percebe-se uma vantagem das pequenas e médias no processo de adequações de processo e produto.
- Apesar de capacidade financeira e estrutura de pessoal, a empresa focal não é vista com perfil ambidestro, deixando a desejar principalmente no construto *exploration*.
- A integração comportamental exerce papel importante na troca de experiências e na confiança da equipe, ponto este que na empresa focal precisa ser melhorado, pois nota-se que há um desalinhamento entre os gestores e a direção, sendo que o CEO deve ser o principal responsável pelo impulsionamento e aproximação entre o time.
- O estudo de Lubatkin et al. aponta que o desempenho das empresas cuja alta gestão possui maior integração se sobressai perante as que não possuem, sendo assim, espera-se que a empresa focal entenda e implemente essa integração comportamental em seu time de gestão.

4.1.3 Levantamento de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

Em atendimento ao objetivo específico “b” deste estudo, que pretende avaliar as potencialidades, fragilidades, ameaças e oportunidades sob a ótica dos gestores, aplicou-se conforme sugerido por Gray (2010) a técnica de inteligência competitiva conhecida como SWOT que permitisse a exposição daquilo que é visto como oportunidades e ameaças (ambiente externo) em relação a sua concorrência, mas também evidenciar a situação referente ao seu ambiente interno (forças e fraquezas).

Este estudo deu início à análise SWOT, com a coleta dos respectivos pontos identificados pelos gestores de nível tático e operacional da companhia XPTO. Os dados levantados por esta pesquisa contribuíram para mensuração do estágio atual da empresa, permitindo a identificação de 65 forças (apêndice E), 70 fraquezas (apêndice F), 66 oportunidades (apêndice G) e 69 ameaças (apêndice H), bem como suportar uma melhor interpretação do cenário que possa apoiar a direção na condução estratégica do negócio.

Desse total, guardada a importância de todos, buscou-se a identificação daqueles que mais se relacionam com os temas deste estudo, sendo agrupados em inteligência competitiva, inovação e digitalização.

Dos quatro elementos abordados pelo levantamento, as forças, retratadas no quadro 13, representam o menor volume de dados conexos com os temas da pesquisa, refletindo que há espaço para avanços, uma vez que as informações coletadas não deixam claro um uso ou

aplicação efetivo de métodos ou ferramentas que possam realmente retratar grandes potencialidades da empresa.

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	INOVAÇÃO	DIGITALIZAÇÃO
Baixo nível de reclamação	Altas velocidades de banda	Canal do assinante
Alto nível de satisfação dos assinantes	Suporte remoto	Aplicativo exclusivo para os assinantes
Estratégia de Marketing	Infraestrutura em fibra óptica	Canal com conteúdo próprio

Quadro 13. Forças

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Isso fica ainda mais evidente ao analisar suas fraquezas, expostas no quadro 14, onde os gestores apontam várias fragilidades internas que comprometem um melhor desempenho do negócio, e que via de regra, deveriam ser mais fáceis de solucionar por estar no dentro do seu campo de domínio.

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	INOVAÇÃO	DIGITALIZAÇÃO
Pouca interatividade com cliente	Serviços fáceis de serem imitados	Clientes insatisfeitos por não receber a fatura impressa
Cadastro desatualizado	Equipe pouco envolvida na geração de ideias	Software ultrapassado
Ausência de pós-venda efetivo	Diretoria sem foco em inovação disruptiva	Programação de TV Repetida
Ausência de informações que possam apoiar as análises	Ausência de área voltada para inovação	Ausência dos canais Globosat
Software apresenta limitações	Baixo portfólio de serviços	
	Similaridade com a concorrência	
	Facilidade em ser substituído pela concorrência	

Quadro 14. Fraquezas

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Voltando-se aos dados pertinentes ao ambiente externo da empresa, o levantamento resultou numa base de dados considerável e útil para o delineamento do planejamento estratégico da empresa. No quadro 15 expõe-se as oportunidades reportadas pelos gestores, as quais se mostram exequíveis dentro do contexto explorado neste estudo.

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	INOVAÇÃO	DIGITALIZAÇÃO
Estreitar os laços com os assinantes com intuito de fidelizá-los	Soluções para B2B	Investimento em novas ferramentas de gestão
Focar mais na manutenção do assinante, do que na atração de novos	Serviços voltados para Indústria 4.0	Utilização de ferramentas/software para análise de informações
Melhorar a experiência do assinante	Área específica para P&D	
Oferecer conteúdos personalizados, baseado nos dados e históricos dos clientes	Inovar em serviços de valor agregado	Agregar novos serviços, acompanhando as tendências tecnológicas
	Criar/oferecer serviços customizados	
Identificar e prospectar clientes insatisfeitos com a concorrência	Incrementar o portfólio com soluções M2M	Investir em streaming

Quadro 15. Oportunidades

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Da mesma forma que contribuiu para identificação de importantes oportunidades ao negócio, a pesquisa também revelou uma série de ameaças, resumidas no quadro 16, as quais em sua maioria tem uma forte influência das inovações advindas da nova era digital, reforçando a teoria que sugere uma reestruturação ou reconfiguração organizacional (GIROD; KARIM, 2017) em favor do desenvolvimento e crescimento sustentável da empresa.

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	INOVAÇÃO	DIGITALIZAÇÃO
Mudança constante nos hábitos e comportamentos dos assinantes	Concorrência com novas tecnologias	Chamadas gratuitas via Skype, Whatsapp, Viber e outros
Aumento no índice de inadimplência	Concorrente que oferece produto/serviço inovador	Netflix
Concorrente com estratégia agressiva	Queda nas vendas de planos de TV	Youtube
Pirataria	Crescimento da procura por serviços de streaming em vídeo	Ataques cibernéticos
Preço baixo da concorrência		Sites que oferecem séries, filmes, jogos, etc de maneira online

Quadro 16. Ameaças

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

De maneira satisfatória, a participação dos gestores nessa etapa vem elucidar a importância da aplicação desse tipo de levantamento, ao construir junto à empresa uma base intuitiva de informações que permita, na sequência, estabelecer ações atreladas a cada ponto levantado e dessa forma, suportar a direção na condução de melhorias no seu ambiente interno e, principalmente, ampará-la na condução de estratégias que possam além da mitigação dessas ameaças, promover uma evolução organizacional com o aproveitamento dessas oportunidades.

4.1.4 Entrevistas com os diretores

Fundamentando-se no teor das entrevistas, resultantes das questões apresentadas no apêndice D, buscou-se uma compreensão profunda daquilo que os diretores da empresa XPTO enxergam do futuro e como a nova era digital pode impactar o negócio, que ações têm sido tomadas em relação à inovação e o nível de atuação frente a concorrência através do uso de inteligência competitiva. As questões e trechos das respostas de cada diretor abrangem quatro dimensões: ambidestria, digitalização, inovação e inteligência competitiva.

As questões relativas a **Ambidestria**, visaram identificar o lado *exploratory* e *exploitative* de cada diretor. Do lado *exploratory*, uma visão para inovações radicais ou disruptivas seria caracterizada por respostas que expressassem uma postura de criação de serviços realmente inovadores ou que visassem atingir mercados inexplorados ou carentes, revolucionando o mercado com atração de novos clientes (TUSHMAN; O'REILLY, 1996; DUNCAN, 1974; MARCH, 1991; CHRISTENSEN; RAYNOR; MCDONALD, 2015). Destaca-se através das respostas que há um movimento estratégico neste sentido, uma vez que:

“(...) estamos investindo pesado em infraestrutura.” (D1)

Entende-se que esse investimento é a base para se alcançar robustez e assim estabelecer novos negócios. Percebe-se em cada diretor, com exceção de um deles, a compreensão pela necessidade de expandir novos nichos de mercado e serviços inovadores, para não ser engolido pela concorrência ou novos entrantes (HESS et al., 2016), sendo que o assunto tem sido colocado em pauta nas reuniões do conselho, conforme um dos diretores:

“(...) eu e os demais diretores (...) conjuntamente com o board já estamos tratando de um planejamento digital (...) justamente por conta desse crescimento.” (D1)

Sem dar maiores detalhes, um dos diretores forneceu uma afirmação sinalizando que algo concreto está prestes a ser colocado em prática, no sentido de oferecer algo inovador ao mercado. Segundo ele:

“(...) há um projeto de expansão em andamento (...) e um novo segmento já está prestes a ser operacionalizado.” (D4)

Já pelo lado *exploitative*, ou seja, da inovação incremental ou de melhorias nos serviços existentes, cujo anseio é manter o negócio forte perante a concorrência (TUSHMAN; O'REILLY, 1996; MARCH, 1991; RAMACHANDRAN, 2012), percebe-se uma forte atuação no sentido de garantir a satisfação total dos clientes:

“A satisfação de nossos assinantes é nosso grande diferencial (...)” (D2)

“(...) nossa empresa preza por serviços ágeis e de qualidade percebida (...) temos foco no cliente (...)” (D3)

Inferese, pelo teor das respostas dos diretores, que para chegar nesse nível de satisfação, a empresa realiza melhorias contínuas não apenas no serviço em si, mas em tudo aquilo que o complementa como atendimento, qualidade de sinal, rapidez na solução de problemas, além de processos, marketing e métodos (OCDE, 1997):

“(...) temos uma equipe técnica apta para resolver os problemas dos assinantes no menor tempo possível (...)” (D1)

“(...) no passado só procurávamos fazer algo a mais pelo cliente diante de sua insatisfação (...) quando já era tarde (...) mudamos o mindset e hoje trabalhamos em favor de sua satisfação (...)” (D4)

Apesar de empenhar-se em oferecer um serviço satisfatório, nota-se que em relação a uma personalização ou algo que realmente agregue valor percebido pelo cliente (SUKHVIR SINGH; TORE, 2008), a empresa não se mostra estar totalmente preparada para garantir uma experiência incrível ao seu assinante:

“Vejo a personalização um grande desafio para nós (...) temos atuado de maneira agressiva para não apenas personalizar, mas pessoalizar nosso atendimento.” (D1)

“Entendo que quanto mais conhecermos nossos assinantes, melhor preparados estaremos para surpreendê-lo (...)” (D3)

Percebe-se, portanto, que as respostas denotam que a alta direção da empresa está atenta aos sinais do mercado e disposta a encarar desafios. Pelo lado da inovação radical, as respostas sinalizam uma movimentação positiva em direção a criação de serviços realmente inovadores. Já em relação a inovação incremental, manter a satisfação dos clientes é algo muito forte entre todos os diretores, no entanto, deixam a desejar quanto ao nível de conhecimento e acompanhamento que possa permitir uma melhor experiência ao cliente; sabem dessa importância e sinalizam uma mudança nesse sentido.

As duas questões seguintes enfatizaram a **Digitalização**, cujas perguntas foram fundamentadas dentro do contexto transformação digital (CAMPOS MENDONÇA; VALENTE DE ANDRADE; DE SOUSA NETO, 2018), e mostra que o uso de novas tecnologias digitais pode impulsionar a empresa, tornando-a mais competitiva (HESS et al., 2016). Nesse sentido, observa-se que a empresa não deixa de se modernizar e vem investindo em equipamentos e recursos para melhor satisfazer seus assinantes e a demanda do mercado:

“Nosso head-end conta com o que há de mais moderno no mercado, em termos de tecnologia de ponta (...)” (D2)

No entanto, quando o assunto se volta para a adoção de plataformas, softwares ou outros recursos trazidos pela nova era digital, há um consenso entre os diretores, evidenciando-se claramente que reconhecem a importância e enxergam benefícios, mas que apresenta um desconhecimento daquilo que realmente pode ser útil e vantajoso para a empresa.

“(...) estamos cientes da urgência na adoção dessas plataformas e o quanto nos poderá ser útil (...)” (D1)

“(...) especificamente sobre plataformas digitais inovadores, deixamos um pouco a desejar” (D2)

“(...) entendemos a importância dessas novas ferramentas como Big Data e a Internet das Coisas (...) mas ainda não conseguimos colocar em prática (...)” (D3)

“(...) não sei ao certo qual a melhor plataforma ou ferramenta digital voltada para nosso negócio (...) é preciso conhecer melhor essas ferramentas (...) e escolher aquela que melhor pode nos atender.” (D4)

Ressalta-se que a construção da empresa do futuro abrange a combinação de iniciativas atreladas ao uso de inovações tecnológicas e habilidades humanas (SCHOEMAKER; TETLOCK, 2017), que resultarão não apenas na captação de dados, mas que ao serem condensados sejam transformados em informações valiosas e úteis para a tomada de decisões (ZENAIDE; CASTRO, 2017). Concomitantemente às respostas anteriores, tem-se a inferência de que os diretores sabem da urgência:

“(...) com a digitalização, indústrias e prestadores de serviços terão que se reinventar para não serem engolidos pela concorrência.” (D2)

Apesar disso, o diálogo com os diretores transparece que pouco ainda foi feito nesse sentido, no entanto, o primeiro passo parece ter sido dado. Segundo eles, conversas envolvendo a direção e o conselho estão acontecendo e isso remete a uma reformulação de sua estratégia voltando-se para a digitalização, onde o uso de recursos tecnológicos parece ser algo iminente.

Na sequência, as duas próximas questões proferidas aos diretores fazem menção à **Inovação**, fundamental para empresas com pretensões evolutivas, sendo um pilar estratégico (CHEN; DULTRA-DE-LIMA; MARTINS, 2012) que engloba além da excelência de desempenho, o desenvolvimento de processos em busca de novas oportunidades (CANONGIA, 2004), vital para haja o crescimento da empresa e aumento da competitividade (NAGANO et al., 2014), o que vai em linha com o pensamento da direção:

“(...) a inovação traz consigo a possibilidade de alavancagem do negócio (...) aumentando a competitividade.” (D4)

Dado a importância da inovação para preservar o futuro do negócio, percebe-se pelas respostas uma sintonia entre os diretores, que se mostram cientes de seu papel estratégico, apresentando-se dispostos a inovar de maneira estruturada e com uma gestão eficiente:

“(...) estamos estudando a criação de uma área voltada para inovação, pesquisa e análise de dados.” (D1)

“(...) é preciso renovar (...) se reinventar (...) cabe a nós diretores estabelecer estratégias inovadoras que assegurem o futuro no nosso negócio.” (D3)

Essa disposição e preocupação se dão, principalmente, pela emergência de novos entrantes no setor de telecomunicações, trazendo consigo soluções inovadoras e, principalmente, quebrando paradigmas. Isso tem causado um declínio (MCKINSEY, 2016) nos serviços tradicionais do setor, o que reforça a urgência pela aderência de uma gestão voltada não apenas para inovações incrementais, mas sobretudo inovações disruptivas (HAMEL, 2006; O'REILLY; TUSHMAN, 2004).

“(...) estes, sem dúvida, passaram a ser a grande preocupação da empresa (...) toda a direção está empenhada no desenvolvimento de uma solução (...)” (D4)

“(...) depois da pirataria, estes têm se tornado nossa grande preocupação.” (D1)

Apesar de alguns movimentos no sentido de gerar algo novo para o mercado, como a telefonia VoIP e transmissão de sinais televisivos via IPTV, nada de concreto acerca de serviços inovadores para competir com essa nova e forte concorrência foi percebido.

Fechando as entrevistas, as duas últimas questões fazem referência a **Inteligência Competitiva**, meio pelo qual conhecimento e informações referente ao ambiente interno e externo da empresa podem ser consolidados (DISHMAN; CALOF, 2008; WRIGHT et al., 2009), analisados e transformados de maneira eficiente em ações (GONÇALVES GARCIA; 2017), permitindo ainda que oportunidades e ameaças ao negócio sejam descobertas previamente (VALENTIM et al., 2003) de maneira que as tomadas de decisões ocorram consoantes com a estratégia da empresa (WRIGHT et al., 2009).

Apesar da sua importância, ao serem questionados, os diretores se mostraram um tanto quanto inseguros com as respostas, sinalizando a inexistência do uso da inteligência competitiva.

“(...) admito que podemos e devemos evoluir mais neste ponto se quisermos dominar a concorrência.” (D2)

“(...) as informações fornecidas pelo nosso sistema não permitem um alto nível de informações acerca da concorrência (...) ou do meio (...) é algo a ser discutido.” (D3)

“(...) trata-se de um ponto muito bem levantado (...) não atuamos de maneira profunda na análise completa de mercado (...)” (D4)

Isso remete-se a uma vulnerabilidade que pode comprometer o desempenho e o futuro do negócio. O ponto positivo é que houve uma sinalização de que o assunto será levado adiante.

Por fim, quando questionados sobre enxergar claramente, principalmente, as oportunidades e ameaças ao negócio, percebe-se ao menos que algum tipo de levantamento é realizado, no entanto, infere-se que há um espaço para avanço e melhoria:

“Realiza-se (...) mas não da forma que deveria ou com as ferramentas adequadas (...) espera-se que esse tipo de análise seja mais constante (...) eficiente.” (D2)

“(...) não temos uma área ou responsável voltado única e exclusivamente para esse tipo de levantamento (...)” (D4)

Apesar dos diretores não se mostrarem profundos conhecedores da existência de técnicas, práticas e recursos tecnológicos ligados à inteligência competitiva, cabe a eles próprios aprofundar o conhecimento e estabelecer junto a seus gestores um plano para adoção dessa importante ferramenta de combate a concorrência, permitindo se antever àquilo que ela pretende realizar e traçar ações planejadas também em relação às oscilações do mercado ou do governo (GONÇALVES GARCIA, 2017) que possam prejudicar o seu desempenho, e dessa forma fortalecer sua vantagem competitiva.

5. APLICAÇÃO

Este capítulo visa atender ao objetivo específico “c” do estudo, que pretende propor a introdução das práticas de inteligência competitiva para mitigação de fragilidades, integrando-as com o método ambidestro de gestão, que de acordo com a literatura se apresenta como método crucial para aumento da competitividade em tempos de transformação digital.

5.1 PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO

A construção da proposta apresentada neste capítulo fundamenta-se em um embasamento teórico, onde pôde-se identificar e analisar estudos, aplicações e pesquisas realizadas por pesquisadores, que em seus achados puderam comprovar benefícios, aumento de eficiência e melhoria do desempenho competitivo naquelas empresas conscientes da necessidade do uso de ferramental e métodos voltados para a inovação.

Assim, respaldando-se naquilo que foi identificado e analisado através da literatura e nos achados resultantes das pesquisas estruturada e semiestruturada, com ênfase nas fraquezas e ameaças (quadros 14 e 16, respectivamente) apontadas pelos gestores e também as fragilidades detectadas no teor das entrevistas com os diretores da empresa XPTO, elaborou-se uma proposta (quadro 17) como forma de auxílio à alta administração da empresa na condução estratégica do negócio, podendo ainda, mediante alguns ajustes, servir para qualquer outra empresa que apresente fraquezas e ameaças a serem mitigadas e que necessite de uma reestruturação orientada para inovações incrementais e disruptivas e aberta ao uso de inteligência que almeje o sucesso competitivo.

Dessa forma, alinhando as fragilidades apontadas por todos os gestores e diretores da empresa, a proposta apresenta algumas diretrizes que devem ser adotadas, disseminadas e seguidas por todos na organização. Adiciona-se ainda, nesta proposta, alguns ferramentais tecnológicos que podem contribuir para o aumento do conhecimento e do nível de informações cruciais para a evolução do negócio.

Espera-se, portanto, que ao passo em que as fragilidades forem perseguidas e atacadas, não se despreze aquilo que a empresa tem de positivo, como: o baixo nível de reclamação, alto nível de satisfação, infraestrutura de ponta, canal do assinante. Além disso, que aproveite-se das oportunidades identificadas, como: soluções para B2B, soluções para a indústria 4.0, e principalmente, no investimento de captação de informações que possam nutrir o relacionamento com o cliente e dessa forma proporcionar inovações que possam assegurar a melhor experiência do cliente junto à empresa, e consequentemente, melhores resultados.

Construto	Visão	Fraqueza/Ameaça	Vetor	Diretriz	Ferramental	Embasamento Teórico
DIGITALIZAÇÃO	Diretores	Desconhece os benefícios oferecidos pelas novas plataformas digitais e o quanto podem ser úteis ao negócio.	Transformação Digital	<ul style="list-style-type: none"> Investimento em tecnologias digitais para coleta e processamento de dados Capacitação de recursos humanos para realização da análise dos dados 	<ul style="list-style-type: none"> Big Data Machine Learning Omnichannel Inteligência Artificial 	Davenport (2006); Campos Mendonça, Valente de Andrade e De Sousa Neto (2018)
	Gestores	Pouca interatividade com os clientes. Sistemas ultrapassados ou limitados.		<ul style="list-style-type: none"> Transformação de dados em informações estratégicas Visão centrada no cliente Gerar a melhor experiência ao cliente 		
INOVAÇÃO	Diretores	Concentração de esforços nos serviços existentes. Atraso na adoção de inovações radicais. Inexistência de uma gestão voltada exclusivamente para inovações.	Gestão da Inovação	<ul style="list-style-type: none"> Quebra de paradigmas Reinvenção do modelo de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> Machine Learning Internet das Coisas Automação de Processos e Operações 	O'Reilly e Tushman (2004); Hamel (2006); Hess et al. (2016); Koryak et al. (2018); Lubatkin et al. (2006); Campos Mendonça, Valente de Andrade e De Sousa Neto (2018)
	Gestores	Empresa sem foco em inovações disruptivas. Falta de área voltada para inovações e pouco envolvimento das equipes na sugestão de ideias. Baixo portfólio de serviços.		<ul style="list-style-type: none"> Gerenciamento ambidestro Criação de serviços disruptivos Melhoria contínua com agregação de valor 		
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	Diretores	Perda de mercado para novos entrantes digitais.	Prospecção Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> Uso de inteligência computacional como ferramenta estratégica Monitoramento do mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Cenários Business Intelligence Competitor Analysis Competitive Technical Intelligence 	Dishman e Calof (2008); Canongia (2004); Gray (2010)
	Gestores	Surgimento de serviços digitais a custo inferior. Concorrência oferecendo serviços inovadores. Facilidade de imitação e substituição pelo serviço do concorrente.				
	Diretores	Uso ineficiente ou inadequado da inteligência competitiva. Baixo nível de conhecimento e acompanhamento da jornada do cliente na empresa.	Atitude Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Apoio da alta administração Identificação e monitoramento da concorrência Cooperação entre setores 	<ul style="list-style-type: none"> SWOT Perfis de Concorrentes 	Wright, Pickton e Callow (2002); Gray (2010)
	Gestores	Declínio nas vendas de TV por assinatura.	Coleta Aprofundada	<ul style="list-style-type: none"> Viabilização de recursos e investimentos Reuniões para geração de ideias 	<ul style="list-style-type: none"> Big Data Predictive Analytics 	Wright, Pickton e Callow (2002); Campos Mendonça, Valente de Andrade e De Sousa Neto (2018)
		Pirataria crescente no setor de telecomunicações. Estratégia agressiva da concorrência.		Uso Estratégico	Setor específico com dedicação e foco em competitividade	Wright, Pickton e Callow (2002)
		Carência de informações que apoie análise e tomada de decisão. Insatisfação com serviços específicos. Elevação da inadimplência.				

Quadro 17. Diretrizes e ferramental de apoio para mitigação das fragilidades

Fonte: Elaborado pelo autor

6. CONCLUSÃO

Sobreviver em um mercado altamente competitivo exige desenvolvimento contínuo nas organizações, no que tange, principalmente, a capacidade de reação às mudanças bruscas e recorrentes trazidas pela nova era digital. Logo, entende-se que esse desenvolvimento se dará por meio de um realinhamento estratégico, estrutural e cultural, alcançado através de uma reestruturação do seu modelo de negócio, orientado por esse novo ciclo evolutivo (TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

Este estudo teve como finalidade responder a pergunta “Como reestruturar uma área de gestão da inovação em que as práticas e técnicas de inteligência competitiva sejam adotadas como ferramental na busca pela vantagem competitiva?”, e dessa forma, o objetivo principal deste estudo buscou identificar meios que pudessem responder esse questionamento, sendo que a integração entre o método ambidestro de gestão da inovação e aplicação de inteligência competitiva em uma organização poderia ser uma das possíveis respostas.

Focando-se nisso, como forma de alcançar os demais objetivos desse trabalho buscou-se através de uma sistemática revisão da literatura a identificação de fatores que pudessem minimizar o impacto das mudanças trazidas pela nova era digital, convergindo inteligência competitiva e ambidestria como meio de assegurar uma vantagem competitiva às organizações. Dentre os achados, estudos remetem à importância pelo implemento de uma gestão da inovação, que conduza simultaneamente e de maneira balanceada, atividades e ações voltadas a *exploration* e *exploitation*.

Assim, como forma de analisar esse contexto na prática, fez-se a escolha de uma empresa do setor de telecomunicações para figurar neste estudo de caso, que permitisse ao pesquisador, através de uma estratégia de triangulação, identificar o maior número possível de evidências que pudessem apontar o seu grau de ambidestralidade, sinalizar o que a alta direção enxerga e pensa a respeito desse fenômeno digital, como a empresa está sendo impactada e o que tem sido feito à nível de inovação. Além disso, viabilizou-se a identificação de uma série de *insights* fornecidos por aqueles que estão mais próximos à gestão operacional da empresa, refletindo a forma como a empresa é vista estrategicamente.

Como forma de validar toda essa teoria, ao longo do trabalho foram apresentados achados relevantes que contribuíram para a formulação de um questionário semiestruturado que foi aplicado aos diretores responsáveis pela estratégia de uma empresa do setor de telecomunicações. Em paralelo, adotou-se como forma de identificar o grau de ambidestralidade desta empresa o modelo proposto por Lubatkin et al. (2006) onde os gestores de nível tático e operacional puderam expressar o seu ponto de vista, fechando essa triangulação

de dados com um levantamento SWOT coletada junto aos mesmos gestores de nível tático e operacional.

Os resultados revelaram que a empresa apresenta falhas de comunicação, há um desalinhamento entre os gestores, a comunicação entre o alto escalão e seus subordinados precisa ser revista, a inovação disruptiva é algo pouco discutido e o nível de inovação incremental não é algo que se sobressai. No entanto, o nível de satisfação dos clientes com a empresa se revela elevado, mostrando que a empresa tem potencial e reforça que uma integração comportamental trará substancial melhoria nos resultados. Além disso, infere-se que a inexistência de uma área ou estrutura voltada para a gestão da inovação, com geração de melhorias nos serviços existentes e ao mesmo tempo supra às novas demandas do mercado, limita seu crescimento e coloca em risco suas operações perante aos novos entrantes.

Como visto ao longo deste estudo, a gestão ambidestra integrada à inteligência competitiva se mostra estrategicamente coerente e viável a qualquer empresa, face a digitalização e aos comportamentos mutáveis dos consumidores. A transformação digital ao mesmo tempo que afeta o *status quo* da empresa, a faz repensar seu *modus operandi*. O *gap* entre estar preparado e estar se preparando basta para perder um cliente para o concorrente. Portanto, saber condensar dados e transformá-los em informações valiosas parece ser o grande trunfo das empresas para vencer os desafios ao mesmo tempo que a torna mais competitiva.

Diante disso, a proposta apresentada reúne um conjunto de diretrizes e ferramentas a serem analisados e viabilizados tão rapidamente que permita suavizar perdas para a concorrência. Recomenda-se a empresa focal, por conta do seu grau de ambidestralidade estar abaixo da média e este ser visto como um ponto fraco, a implementação do método ambidestro de gestão e também a adoção de recursos tecnológicos para levantamento e análise de dados que possam sustentar melhor os tomadores de decisão, além de garantir uma experiência incrível aos seus clientes, ao passo que a empresa os conheça melhor, que compreenda suas necessidades e dotados de informação possa surpreender suas expectativas.

7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Apesar das escolhas metodológicas assumidas neste trabalho apresentarem-se adequadas e em sintonia com os objetivos propostos, reconhece-se que qualquer que seja o esforço para compreender uma determinada realidade estará exposta a limitações.

Este trabalho fez uso do método estudo de caso, que apesar de apropriado, apresenta suas limitações, assim como outros métodos. Ao apurar as informações levantadas, seja através de questionário, entrevista, ou outra forma de coleta, a consolidação e análise dos dados por parte do pesquisador leva em conta aquilo que o respondente informar, sem ter condição de saber o quão sincero cada um foi ao dar sua resposta (MALHOTRA, 2001).

Para realização de sua parte empírica, abrangeu-se nessa pesquisa apenas uma empresa de grande porte do setor de telecomunicações, delimitando assim a abrangência e o campo de atuação, que conseqüentemente, limitou-se a conclusão a uma única empresa de um único setor. No entanto, permite-se que o estudo possa ser replicado em outras empresas de portes e segmentos diferentes.

Com relação ao instrumento de pesquisa *online* e sem o contato presencial, que apesar de adequado, faz surgir uma limitação relacionada com a correta compreensão da afirmativa, uma vez que a distância impossibilita que se faça uma explanação que pudesse tornar a resposta adequada àquilo que realmente o respondente compreendia. Como forma de mitigar essa limitação e garantir que houvesse um entendimento de todas as questões, esses instrumentos passaram por um pré-teste para que pudessem ser validados e então ser enviado aos respondentes.

Dessarte, mesmo alcançando todos os objetivos propostos, o caminho em busca da tão almejada vantagem competitiva não se encerra por aqui. Espera-se que novas pesquisas integrando ambidestria e inteligência competitiva possam emergir na mesma velocidade a qual se avança a tecnologia.

A primeira sugestão seria a replicação desse estudo em empresas de outros setores da economia, a fim de construir uma base de estudos empíricos que permitam uma melhor comparação entre os achados, e assim dar consistência a esse tipo de pesquisa. Sugere-se também que pesquisas quantitativas envolvendo empresas que já fazem uso desse tipo de método de gestão amparado por ferramentais tecnológicos possam esclarecer de fato as vantagens proporcionadas. E por último, pelo fato de haver uma resistência na implementação do método ambidestro de gestão, por exigir duas estruturas distintas, recomenda-se uma pesquisa que avalie a introdução ao método sem que haja necessariamente essa divisão, mas que integre *exploration* e *exploitation* sob uma única estrutura, e que evidencie sua eficácia.

REFERÊNCIAS

3M. **Os Tipos de Inovação.** 2018. Disponível em <<https://3minovacao.com.br/aprenda/cursos/os-tipos-de-inovacao>>. Acesso em 20 set. 2018.

AIREHROUR, D.; GUTIERREZ, J.; RAY, S. K. **Secure Routing for Internet of Things: A Survey.** Journal of Network and Computer Applications, v. 66, p. 198-213, Mai. 2016.

ALRECK, P. L.; SETTLE, R. B. **The survey research handbook: Guidelines and Strategies for Conducting a Survey.** 2. ed. Chicago: Irwin, 1995.

AMARAL, R. M.; GARCIA, L. G.; ALLIPRANDINI, D. H. **Mapeamento e Gestão de Competências em Inteligência Competitiva.** DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação, v. 9, n. 6, 7-19, 2008.

ANATEL. **Comunicação Multimídia.** 2015. Disponível em <<http://www.anatel.gov.br/setorregulado/comunicacao-multimidia-outorga>>. Acesso em 16 jun. 2018.

ANATEL. **Desenvolvimento das Telecomunicações (CBC4).** 2015. Disponível em <http://www.anatel.gov.br/institucional/index.php?option=com_content&view=article&id=201&Itemid=416>. Acesso em 28 set. 2018.

ANATEL. **Pesquisa de Satisfação e Qualidade Percebida: Serviço de Acesso Condicionado: Resultados 2017.** 2018. Disponível em <<http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documento.asp?numeroPublicacao=347953&assuntoPublicacao=null&caminhoRel=null&filtro=1&documentoPath=347953.pdf>>. Acesso em 16 jun. 2018.

ANATEL. **Pesquisa de Satisfação e Qualidade Percebida: Serviço de Comunicação Multimídia: Resultados 2017.** 2018. Disponível em <<http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documento.asp?numeroPublicacao=347952&assuntoPublicacao=null&caminhoRel=null&filtro=1&documentoPath=347952.pdf>>. Acesso em 16 jun. 2018.

ANATEL. **Pesquisa de Satisfação e Qualidade Percebida: Serviço Telefônico Fixo Comutado: Resultados 2017.** 2018. Disponível em <<http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documento.asp?numeroPublicacao=347951&assuntoPublicacao=null&caminhoRel=null&filtro=1&documentoPath=347951.pdf>>. Acesso em 16 jun. 2018.

ANATEL. **Resolução nº 581, de 26 de março de 2012.** 2012. Disponível em <<http://www.anatel.gov.br/legislacao/resolucoes/34-2012/139-resolucao-581.htm>>. Acesso em 16 jun. 2018.

ANATEL. **Telefonia Fixa.** 2015. Disponível em <<http://www.anatel.gov.br/setorregulado/telefonia-fixa-outorga>>. Acesso em 16 jun. 2018.

BAIERLE, I. C.; et al. (2011). **O Cielo da Produção de Inteligência como Apoio à Estratégia de Tomada de Decisão Organizacional**. Revista Produção Online, v. 11, n. 4, p. 1086-1113, 2011.

BARNEY, J. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BICKMAN, L.; ROG, D. J. **Handbook of Applied Social Research Methods**. Thousand Oaks, Sage, 1997.

BIRKINSHAW, J.; GIBSON, C. **Building Ambidexterity into an Organization**. MIT Sloan Management Review, 45, 4, 47-55, 2004.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os Pólos da Prática Metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977. 251 p.

CALOF, J.; WRIGHT, S. **Competitive intelligence: A practitioner, academic and interdisciplinary perspective**. European Journal of Marketing, v. 42, n. 7-8, p. 717-730, Jan. 2008.

COMBS, R. E.; MOORHEAD, J. D. **The Competitive Intelligence Handbook**. Metuchen: Scarecrow Press, 1992. 197 p.

CAMPOS MENDONÇA, C. M.; VALENTE DE ANDRADE, A. M.; DE SOUSA NETO, M. V. **Uso da IoT, Big Data e Inteligência Artificial nas Capacidades Dinâmicas**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 12, n. 1, p. 131-151, Jan. 2018.

CANONGIA, C.; SANTOS, D.; ZACKIEWICZ, M. **Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: Instrumentos para a Gestão da Inovação**. Gestão da Produção, v. 11, n. 2, 2004.

CHEN, Y.; DULTRA-DE-LIMA, R. G.; MARTINS, V. F. **Processo de Inovação: Análise sob a Ótica dos Elementos Organizacionais - Revisão Literária Estruturada e Implicações para Pesquisas Futuras**. Revista Organizações em Contexto, v. 8, n. 16, p. 91-119, Jul. 2012.

CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**. Boston: Harvard Business Review Press. 2016.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. **The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth**. Boston: Harvard Business School Press. 2003.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M.; MCDONALD, R. **What Is Disruptive Innovation?**. Harvard Business Review, v. 93, n. 12, p. 44-53, Dez. 2015.

CHOO, C. W. **Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning Environment**. 3. ed. Medford: Information Today, 2002. 325 p.

CISCO. **Connections Counter: The Internet of Everything**. 2013. Disponível em <<https://newsroom.cisco.com/feature-content?articleId=1208342>>. Acesso em 02 abr. 2018.

CNI. **Desafios para indústria 4.0 no Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://www.pedbrasil.org.br/ped/artigos/079F8BA3E7E5281B.0%20no%20Brasil.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2017.

CORREIA, P. G.; REIS, A. **Pesquisa estruturada versus pesquisa em texto livre na seleção de imóveis em sites imobiliários**. Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa, v.10, n. 4, 2011.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. **Métodos Quantitativos e Qualitativos: um Resgate Teórico**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, v. 2, n. 3, p. 1-13, 2008. Disponível em: <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewArticle/243>>. Acesso em: 20 out. 2018.

DAVENPORT, T. H. **Competing on Analytics**. Harvard Business Review, v. 84, n. 1, p. 98-107, Jan. 2006.

DE OLIVEIRA, P. H.; GONÇALVES, C. A.; DE PAULA, E. A. M. **A Visão Baseada em Recursos da Inteligência Competitiva**. Revista de Ciências da Administração, v. 15, n. 35, p. 141-151, Abr. 2013.

DISHMAN, P. L.; CALOF, J. L. **Competitive Intelligence: A Multiphasic Precedent to Marketing Strategy**. European Journal of Marketing, v. 42, n. 7/8, p. 766-785, Jul. 2008.

DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. **Collaborative and Iterative Translation: An Alternative Approach to Back Translation**. Journal of International Marketing, v. 15, n. 1, p. 30-43, mar. 2007.

DUNCAN, R. B. **The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation**. In KILMANN, R. H.; PONDY, L. R.; SLEVIN, D. The management of organization. New York: North-Holland, v. 1. p. 167-188, 1974.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EMC DIGITAL UNIVERSE. **The Digital Universe of Opportunities: Rich Data and the Increasing Value of the Internet of Things**. 2014. Disponível em <<https://www.emc.com/leadership/digital-universe/2014iview/executive-summary.htm>>. Acesso em 02 abr. 2018.

FERNÁNDEZ-PÉREZ, S.; et al. **Factores Influyentes, Facilitadores y Barreras en la Implantación de una Unidad de Inteligencia Competitiva: Estudios de Caso y Análisis Cuantitativo**. El Profesional de la Información, v. 24, n. 3, p. 310-319, Mai. 2015.

FREITAS, H.; et al. **O Método de Pesquisa Survey**. Revista de Administração. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

FORZA, C. **Survey Research in Operations Management: a Process-based Perspective International**. International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, p. 154-194, 2002.

FULD, L. M. **The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information about your Competitors**. New York: John Wiley & Sons, 1995. 482 p.

GALBRAITH, J. R. **Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels**. New Jersey: John Wiley & Sons. 2014.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. **The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management**. New York: Harper Business. 1999.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 192 p.

GIL, M. A.; GONZÁLEZ-RODRÍGUEZ, G. **Fuzzy vs. Likert Scale in Statistics**. In: Combining experimentation and theory, p. 407-420, 2012.

GILSING, V. A. **Exploration, Exploitation and Co-evolution of Innovation Networks**. Tese de Doutorado. ERIM, Rotterdam School of Management, Erasmus University, Rotterdam, 2003.

GIROD, S. J.; KARIM, S. **Restructure or Reconfigure? Designing the Reorg that Works for You**. Harvard Business Review, v. 95, n. 2, p. 128-132, 2017.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência Competitiva: Como Transformar Informação em um Negócio Lucrativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 120 p.

GONÇALVES GARCIA, A. E. **A Inteligência Competitiva e o Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas nas Organizações**. Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE), v. 16, n. 1, p. 69-90, Jan. 2017.

GOULD, A. M.; DESJARDINS, G. **A Spring-clean of Michael Porter's Attic: the Canadian Telecommunications Sector as an Exemplar of Refurbished Generic Strategy.** Competitiveness Review, v. 25, n. 3, p. 310-323, 2015.

GRAY, P. **Competitive Intelligence.** Business Intelligence Journal, v. 15, n. 4, p. 31-37, Dez. 2010.

HAMEL, G. **The Why, What, and How of Management Innovation.** Harvard Business Review. United States, v. 84, n. 2, p. 72-84, Feb. 2006.

HELPER, J. P.; KALIKA, M.; ORSONI, J. **Management. Strategie et Organisation.** 8. ed. Paris: Vuibert. 2010. 486 p.

HESS, T; et al. **Options for Formulating a Digital Transformation Strategy.** MIS Quarterly Executive, v. 15, n. 2, p. 123-139, Jun. 2016.

JANSEN, A.; SILVEIRA MARTINS, E. **Rebobinando o Motor: Um Caso sobre Ambidestria Organizacional.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 11, n. 3, p. 86-100, Ago. 2017.

JANSEN, J. J. P. **Ambidextrous Organizations: A Multiple-level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation, and Performance.** ERIM PhD Thesis Series. Tese de Doutorado. Rotterdam School of Management, Erasmus University, 2005.

JANSEN J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. **Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators.** Management Science, v.52, n. 11, p. 1661-1674, 2006.

KAGERMANN, H.; HELBIG, J.; WAHLSTER, W. **Recommendations for Implementing the Strategic Initiative INDUSTRIE 4.0: Securing the Future of German Manufacturing Industry; Final Report of the Industrie 4.0 Working Group.** Forschungsunion. 2013. 80 p.

KARRER, D.; FLECK, D. **Organizing for Ambidexterity: A Paradox-based Typology of Ambidexterity-related Organizational States.** BAR - Brazilian Administration Review, v. 12, n. 4, p. 365-383, Out. 2015.

KORYAK, O. et al. **Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation.** Research Policy, v. 47, p. 413-427, Mar. 2018.

LAVALLE, S.; et al. **Big Data, Analytics and the Path from Insights to Value.** MIT Sloan Management Review, v. 52, n. 2, p. 21-31, 2011.

LIAO, T.; RICE, J.; LU, J. **The Vicissitudes of Competitive Advantage: Empirical Evidence from Australian Manufacturing SMEs.** Journal of Small Business Management, v. 53, n. 2, p. 469-481, Abr. 2015.

LU, Y. **Industry 4.0: A Survey on Technologies, Applications and Open Research Issues.** Journal of Industrial Information Integration, v. 6, p. 1-10, Jun. 2017.

LUBATKIN, M. H.; SIMSEK, Z.; LING, Y.; VEIGA, J. F. **Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration.** Journal of Management. v.32, n. 5, p. 646-672, Out. 2006.

MAFRA PEREIRA, F. C.; et al. **Inteligência Competitiva como Suporte à Estratégia Empresarial em Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo na Aerotrópole de Belo Horizonte.** Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 17, n. 1, p. 93-111, 2018.

MAFRA PEREIRA, F. C.; CARVALHO, R. B.; JORDÃO, R. V. D. **Análise do Ciclo de Inteligência Competitiva em Arranjos Produtivos Locais: estruturação e implantação do bureau de inteligência do APL de software de Belo Horizonte.** Revista Inteligência Competitiva, v. 6, n. 1, p. 139-164. 2016.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2007.

MARCH, J. G. **Exploration and Exploitation in Organizational Learning.** Organization Science, v. 2, n. 1, 1991.

MCKINSEY & COMPANY. **How Telecom Companies Can Win in the Digital Revolution.** out. 2016. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/how-telecom-companies-can-win-in-the-digital-revolution>>. Acesso em: 21 set. 2018.

MCKINSEY & COMPANY. **The Internet of Things: Mapping the Value Beyond the Hype.** jun. 2015. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/The%20Internet%20of%20Things%20The%20value%20of%20digitizing%20the%20physical%20world/The-Internet-of-things-Mapping-the-value-beyond-the-hype.ashx>>. Acesso em: 24 jun. 2018.

MILLER, J. **O milênio da Inteligência Competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2002. 293 p.

MIRON-SPEKTOR, E. et al. **Microfoundations of Organizational Paradox: The Problem Is How We Think about the Problem.** Academy of Management Journal, v. 61, n. 1, p. 26-45, Fev. 2018.

MCTIC. **Estratégia Brasileira para a Transformação Digital – E-Digital.** 2018. Disponível em: <<http://www.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/estrategiadigital.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2018.

NAGANO, MS; STEFANOVITZ, JP; VICK, TE. **Innovation Management Processes, their Internal Organizational Elements and Contextual Factors: An Investigation in Brazil.** Journal of Engineering and Technology Management, v. 33, p. 63-92, Jul. 2014.

O'CONNOR, GC; DEMARTINO, R. **Organizing for Radical Innovation: An Exploratory Study of the Structural Aspects of RI Management Systems in Large Established Firms.** Journal of Product Innovation Management, v. 23, n. 6, p. 475-497, Nov. 2006.

O'REILLY III, C. A; TUSHMAN, M. L. **The Ambidextrous Organization.** Harvard Business Review, v. 82, n. 4, p. 74-81, Abr. 2004.

O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. **Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit.** California Management Review, v. 53, n. 4, 2011.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação.** 3. ed. Finep. 1997. Disponível em <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em 25 mai. 2018.

PENNA FILHO, P. B. A. **Telecomunicações: O Desafio da Integração Nacional, Embratel 1967-2004,** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2009.

PETRIȘOR, I.; STRĂIN, N. A. **Approaches on the Competitive Intelligence.** USV Annals of Economics & Public Administration, v. 13, n. 1, p. 100-109, Jan. 2013.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, M.; HEPPELMANN, J. **How Smart, Connected Products are Transforming Competition.** Harvard Business Review, v. 92, n. 11, Nov. 2014.

RAISCH, S; et al. **Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance.** Organization Science, v. 20, n. 4, p. 685-695, 2009.

RAMACHANDRAN, I. **Increasing Firm Performance Through a Reassessment of Appropriate Balance: Impact of tmt Composition on Ambidexterity Configurations.** 2012. (Dissertation) - Department of Management, The University of Texas, San Antonio, 2012.

RIZZINI, I.; CASTRO, M.; SARTOR, C. **Pesquisando: Guia de Metodologias para Programas Sociais.** Rio de Janeiro: Universitaria Santa Ursula, 1999. 144 p.

ROCKART, J. F. **Chief Executives Define their Own Data Needs.** Harvard Business Review, v. 57, n. 2, p. 81-93, Mar./Abr. 1979.

ROJKO, A. **Industry 4.0 Concept: Background and Overview**. International Journal of Interactive Mobile Technologies, v. 11, n. 5, p. 77-90, Nov. 2017.

ROLAND BERGER. **Trend Compendium 2030, Megatrend 5: Dynamic Technology & Innovation**. 2017. Disponível em: <https://www.rolandberger.com/en/Publications/pub_trend_compendium_2030_megatrend_5_dynamic_technology_innovation.html>. Acesso em 24 set. 2018.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. 6. ed. New York: Pearson, 2012. 728 p.

SCHOEMAKER, PJH; TETLOCK, PE. **Building a More Intelligent Enterprise**. MIT Sloan Management Review, v. 58, n. 3, p. 28-37, 2017.

SEUNG-HWAN, J.; CHANG HO, Y. **A Study on Internet of Things (IoT): Users' Reuse Intention Using Technology Acceptance Model in Korea**. International Journal of Business & Management Science. v. 7, n. 2, p. 279-295, Jul. 2017.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005. 138 p.

SMITH, W. K. **Dynamic Decision Making: a Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes**. Academy of Management Journal, v. 1015 n. 1, p. 58-89, 2015.

SOUSA, A. B. **Investigação em Educação**. Lisboa: Livros Horizonte 2005.

STAKE, R. E. **Qualitative Case Study**. In: DENZIN, N. K. and LINCOLN, Y. S. Handbook of Qualitative Research. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

STAKE, R. E. **Qualitative Research: Studying How Things Work**. New York: The Guilford Press, 2010. 244 p.

STAREC, C. **Gestão da Informação, Inovação e Inteligência Competitiva: Como Transformar a Informação em Vantagem Competitiva nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2012. 324 p.

SUKHVIR SINGH, P.; TORE, M. **Development of a Framework for Industrial Service Innovation Management and Coordination**. Journal of Quality in Maintenance Engineering. n. 14, n. 2, p. 177-193, 2008.

SZYDŁO, T; BRZOZA-WOCH, R. **Predictive Power Consumption Adaptation for Future Generation Embedded Devices Powered by Energy Harvesting Sources**. Microprocessors and Microsystems. v. 39, n. 4/5, p. 250-258, Jun./Jul. 2015.

TANYA DU, P; MZOXOLO, G. **Developing a Competitive Intelligence Strategy Framework Supporting the Competitive Intelligence Needs of a Financial Institution's Decision Makers**. South African Journal of Information Management, v. 18, n. 2, 2016.

TELEBRASIL. **O Setor de Telecomunicações no Brasil - Uma Visão Estruturada**. dez. 2017. Disponível em: <<http://www.telebrasil.org.br/panorama-do-setor/o-setor-de-telecomunicacoes>>. Acesso em: 16 jun. 2018.

TELEBRASIL. **Revolução Digital exige o Protagonismo das Telecomunicações**. ago. 2017. Disponível em: <http://www.telebrasil.org.br/newsletter/005_lag.html>. Acesso em: 20 out. 2018.

TELECO. **Banda Larga Fixa no Brasil**. set. 2018. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/blarga.asp>>. Acesso em: 20 out. 2018.

THIOLLENT, M. **Metodologia de Pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. III; **Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change**. California Management Review, v. 38, n. 4; p. 8-30, 1996.

VALENTIM, M.; et al. **O Processo de Inteligência Competitiva em Organizações**. Revista de Ciência da Informação. v. 4, n. 3, 2003.

VERBONCU, I; CONDURACHE, A. **Diagnostics vs. SWOT Analysis**. Review of International Comparative Management / Revista de Management Comparat International, v. 17, n. 2, p. 114-122, Mai. 2016.

WRIGHT, S; PICKTON, DW; CALLOW, J. **Competitive Intelligence in UK Firms: a Typology**. Marketing Intelligence & Planning, v. 20, n. 6, p. 349-360, 2002.

WRIGHT, S; EID, E. R.; FLEISHER, C. S. **Competitive Intelligence in Practice: Empirical Evidence from the UK Retail Banking Sector**. Journal of Marketing Management, v. 25, n. 9-10, p. 941-964, Nov. 2009.

YIN, R. K. **The Case Study Crisis: Some Answers**. Administrative Science Quarterly, v. 26, n. 1, p. 58-65, 1981.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZENAIDE, VR; THOME E CASTRO, L. **Estratégia Empresarial: Cenário de Práticas Empresariais em Inteligência Competitiva na Indústria de Telecomunicações. Um estudo sobre a Prática em Empresas no Brasil sob o Framework Wright - Pickton**. REGE - Revista de Gestão, v. 24, n. 2, p. 110-121, Abr. 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta-convite para responder a pesquisa



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

São Paulo, julho de 2018.

Prezado(a),

Estou conduzindo uma pesquisa, como parte de um trabalho aplicado para obtenção do título de Mestre pela Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV), que analisa técnicas e práticas de inteligência competitiva e também o método ambidestro de gestão, como forma de melhor gerir uma organização na era digital, uma vez que inovar tornou-se vital para garantir a longevidade dos negócios.

Este levantamento aborda as seguintes vertentes: (1) a Ambidestria Organizacional; (2) a Análise SWOT. Ao final, mediante a compilação de todas as respostas, será possível avaliar o grau de ambidestralidade da companhia, ou seja, o quão preparada está a organização no aspecto da inovação, e ainda, identificar as principais oportunidades e ameaças impostas pelo mercado. Portanto, sua participação é extremamente importante.



A pesquisa estará disponível através [deste link](#) ou deste QR Code até o dia **31 de agosto de 2018**. Não há necessidade de identificação e leva em torno de 10 minutos a 15 minutos para ser completamente respondida, podendo ser acessada tanto pelo computador quanto por qualquer dispositivo móvel (Android ou iOS).

Agradecemos antecipadamente a atenção dispensada, ao mesmo tempo em que me coloco à inteira disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais, porventura necessários, pelo telefone (35) 99118-8271 e pelo e-mail: marcos.i9solucao@gmail.com

Atenciosamente,

Marcos Ribeiro Dias
Mestrando da EAESP/FGV



Mestrado Profissional Especializado- Programa em Gestão para a Competitividade
Av. 9 de Julho, 2029 – 3º andar
01313-902 – São Paulo, SP – Brasil
Tel.: (05511) 3799-3259
mestradosespecializados@fgv.br | www.fgv.br

APÊNDICE B – Modelo de mensuração do grau de ambidestralidade

Prezado(a),

Esta pesquisa tem como finalidade abordar duas dimensões:

1. o cerne do construto de ambidestria organizacional: *exploitation* e *exploration*.

A *exploitation* é caracterizada pela inovação incremental, ou seja, aquela que melhora continuamente os produtos e serviços existentes, enquanto que a *exploration* é considerada uma inovação radical ou disruptiva, que resulta na criação de novos produtos e/ou serviços (TUSHMAN; O'REILLY, 1996; DUNCAN, 1976; MARCH, 1991).

2. identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que envolvem a companhia: análise SWOT

A análise SWOT é uma técnica adotada para analisar a concorrência e diante do levantamento identificar e potencializar as oportunidades, ao mesmo tempo que permite identificar e mitigar as ameaças impostas (GRAY, 2010).

Sua participação é fundamental para que possamos mensurar o grau de ambidestralidade da companhia, e ainda apontar, de acordo com seu ponto de vista, quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que envolvem a companhia.

Por favor, responda as questões com a máxima sinceridade.

Agradecemos antecipadamente a atenção dispensada.

[INICIAR PESQUISA AGORA](#)

Termos e Condições | Política de Privacidade | © 2018 Survio

Qual a sua região?

Instruções da pergunta: *Por favor, escolha a alternativa que reflete a sua região de atuação.*

Região X: onde a empresa originou as operações

Região Y: onde a empresa passou a atuar recentemente

☐ Região X

☐ Região Y

Inovação EXPLORATORY

A inovação *exploratory* faz com que as unidades de negócio afastem-se do conhecimento existente e persigam inovações para novos clientes e mercados.

Com relação às atividades ligadas a *EXPLORATION*, sua organização:

Busca por novas ideias tecnológicas pensando “fora da caixa”, ou seja, fora dos limites da sua empresa.

Instruções da pergunta: *Por favor, escolha a alternativa que melhor reflete o seu ponto de vista sobre a companhia.*

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Fundamenta o seu sucesso na sua habilidade em explorar novas tecnologias.

Instruções da pergunta: *Por favor, escolha a alternativa que melhor reflete o seu ponto de vista sobre a companhia.*

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Cria produtos e/ou serviços inovadores para a sua empresa.

Instruções da pergunta: *Por favor, escolha a alternativa que melhor reflete o seu ponto de vista sobre a companhia.*

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Busca formas criativas para satisfazer as necessidades de seus clientes.

Instruções da pergunta: *Por favor, escolha a alternativa que melhor reflete o seu ponto de vista sobre a companhia.*

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Aventura-se agressivamente em novos segmentos de mercado.

Instruções da pergunta: *Por favor, escolha a alternativa que melhor reflete o seu ponto de vista sobre a companhia.*

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Alveja ativamente novos grupos de consumidores.

Instruções da pergunta: *Por favor, escolha a alternativa que melhor reflete o seu ponto de vista sobre a companhia.*

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Inovação EXPLOITATIVE

A inovação *exploitative* objetiva fazer com que as unidades de negócio construam e melhorem os conhecimentos existentes, dando foco às necessidades dos clientes existentes.

Com relação às atividades ligadas a *EXPLOITATION*, sua organização:

Está comprometida em melhorar a qualidade e diminuir custos.

Instruções da pergunta: *Por favor, escolha a alternativa que melhor reflete o seu ponto de vista sobre a companhia.*

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Melhora continuamente a confiabilidade de seus produtos e serviços.

Instruções da pergunta: *Por favor, escolha a alternativa que melhor reflete o seu ponto de vista sobre a companhia.*

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Aumenta os níveis de automação em suas operações.

Instruções da pergunta: *Por favor, escolha a alternativa que melhor reflete o seu ponto de vista sobre a companhia.*

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Pesquisa constantemente a satisfação dos clientes atuais.

Instruções da pergunta: *Por favor, escolha a alternativa que melhor reflete o seu ponto de vista sobre a companhia.*

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Ajusta suas ofertas para obter a satisfação de seus clientes correntes.

Instruções da pergunta: *Por favor, escolha a alternativa que melhor reflete o seu ponto de vista sobre a companhia.*

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Penetra profundamente em sua base de clientes já existentes, com intuito de expandir os serviços.

Instruções da pergunta: *Por favor, escolha a alternativa que melhor reflete o seu ponto de vista sobre a companhia.*

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

APÊNDICE C – Levantamento para análise SWOT

FORÇAS

Pontos fortes são características internas que são únicas, especiais, altamente valorizadas e positivas em relação à concorrência.

Liste de três a cinco pontos FORTES da companhia.

1

2

3

4

5

FRAQUEZAS

Pontos fracos são desafios internos que a companhia enfrenta ou limitações para alcançar nossa missão e objetivos.

Liste de três a cinco pontos FRACOS da companhia.

1

2

3

4

5

OPORTUNIDADES

Oportunidades ocorrem quando o ambiente externo está intimamente alinhado com uma força organizacional. Aspectos do ambiente externo que criarão ou acelerarão uma necessidade ou capacidade que seja ou possa ser uma força da organização.

Liste de três a cinco OPORTUNIDADES para a companhia.

1

2

3

4

5

AMEAÇAS

Ameaças ocorrem quando o ambiente externo, de fato ou potencialmente, reduz ou elimina uma capacidade ou necessidade de uma capacidade da organização.

Liste de três a cinco AMEAÇAS para a companhia.

1

2

3

4

5

APÊNDICE D – Roteiro de entrevista



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ROTEIRO DE ENTREVISTA - ESTUDO DE CASO

1. Face a expectativa do aumento exponencial do número de pessoas e dispositivos conectados nos próximos anos, qual tem sido a postura da empresa no sentido de aproveitar essa oportunidade para criação de novos serviços ou novos modelos de negócio?
2. Cada vez mais, os clientes procuram por personalização, o que a empresa tem feito no sentido de melhorar a experiência do cliente?
3. A empresa investe em recursos tecnológicos e plataformas digitais inovadoras?
4. Em tempos de mudança constante nos hábitos dos consumidores, vorazes por inovações disruptivas, você considera que está construindo uma empresa para o futuro?
5. No seu ponto de vista, empresas que tem investido na estruturação da gestão da inovação, tem influenciado o futuro do mercado?
6. O surgimento de novos concorrentes, como *Netflix*, *Amazon Prime Video*, *Skype*, *Whatsapp* e *Facebook*, trazidos pela era digital, fez com que a empresa tomasse ações inovativas para se manter competitiva?
7. A empresa entende e adotada o uso da inteligência competitiva como forma de dominar melhor as variáveis do ambiente, tomando assim, decisões alinhadas com estratégias de crescimento sustentável?
8. A empresa, rotineiramente, analisa suas forças e fraquezas, aprimorando aquilo que está deficiente e fortalecendo aquilo que já é bom? Além disso, existe um processo voltado para a identificação de oportunidades e ameaças que possam comprometer o futuro do negócio?



APÊNDICE E – Forças identificadas pelos gestores

Qualidade do serviço	Rapidez na instalação	Localização privilegiada	Canal do assinante
Experiência no segmento telecom	Altas velocidades de banda	Cordialidade no atendimento	Fornecimento de equipamentos em comodato
Infraestrutura de ponta	Aplicativo exclusivo para os assinantes	Isonomia na taxa de instalação	Marca forte
Baixo custo com locação/compartilhamento de postes	Suporte remoto	Bom relacionamento com fornecedores	Atendimento de qualidade
Equipamentos de alta qualidade	Tecnologia Fibra Óptica	Baixo nível de reclamação	Infraestrutura em fibra óptica
	Instalação mais rápida que a concorrência		
Frota própria	Abrangência da rede de fibra	Prazo de instalação	Baixo nível de reclamação
Marca reconhecida pela qualidade do serviço	Estabilidade na conexão	Instalação em até 48 horas	Serviço de qualidade e preço justo
Mão de obra capacitada	Ofertar segundo ponto adicional sem custo	Isonomia na taxa de mudança de endereço	Canal com conteúdo próprio
Localização	Qualidade	Estoque baixo e sem rupturas	Atendimento remoto eficiente
Data Center próprio	Estratégia de Marketing	Baixo índice de reclamações judiciais/cíveis/trabalhistas	Considerada uma das melhores operadoras de banda larga
Comissionamento agressivo e estimulante			
Preço justo	Tecnologia de ponta	Processos bem definidos	Suporte remoto 24h por telefone
Alto nível de satisfação dos assinantes	Preços competitivos	Empresa com os clientes mais satisfeitos	Colaboradores engajados
Compromisso com a sustentabilidade	Equipe multidisciplinar	Alta capilaridade	Rapidez na solução de problemas
Certificado de qualidade ISO 9001	Bom atendimento	Equipe de vendas experiente	Cobertura de 90% da cidade
Baixo índice de acidentados	Procedimentos bem estruturados	CRM eficaz	Qualidade superior à concorrência
	Cordialidade dos vendedores		
	Baixo custo com link	Política comercial transparente	

APÊNDICE F – Fraquezas identificadas pelos gestores

Comunicação com cliente	Comunicação interna	Alíquota dos impostos	Programação de TV repetida
Inexistência de exclusividade nos serviços	Software apresenta limitações	Não realiza pesquisa de satisfação	Atitudes desalinhadas com a missão e visão da empresa
Elevado índice de reclamação por demora no atendimento	Dificuldade de comunicação com a direção	Cultura pouco difundida	Poucos benefícios para os funcionários
Pouco envolvimento do alto escalão com a operação	Clientes insatisfeitos por não receber a fatura impressa	Equipe pouco envolvida na geração de ideias	Inexistência de uma gestão à vista
Clima organizacional	Política de retenção de colaboradores	Falta política de treinamentos periódicos	Ausência de metas claras
Pouco treinamento e capacitação	Preço	Filmes e séries repetidas	Dificuldade de penetração em alguns bairros
Suporte técnico somente até às 19h00	Baixo portfólio de serviços	Serviços fáceis de serem imitados	Equipe operacional desmotivada
Contratação de "técnicos" de instalação sem formação específica	Dependência de MO terceirizada	Elevação do % referente ao churn	Diretoria sem foco em inovação disruptiva
Pouca participação de supervisores no processo estratégico	Prazo médio de pagamento	Crescimento limitado a alto investimento	Ausência de informações que possam apoiar as análises
Possui tecnologia via rádio que deve ser descontinuada	Custos elevados	Baixo envolvimento dos níveis inferiores	Ausência de área voltada para inovação
Cadastro desatualizado	Pouca interatividade com cliente	Falta visão de longo prazo	Ausência de canais Globosat
Similaridade com a concorrência	SAC disponível somente até às 20h00	Facilidade em ser substituído pela concorrência	Quantidade baixa de serviços limita o crescimento
Desconhecimento da estratégia	Equipe operacional com nível de escolaridade fundamental/médio	Ausência de pós-venda efetivo	Direção centralizadora
Falta indicadores de desempenho	Reclamação em redes sociais	Deixar de atuar no território nacional	Software ultrapassado
Não é realizado pós-venda	Ausência de feedback	Ausência de capacitação contínua de técnicos e vendedores	Falta política de treinamentos periódicos
Desconhecimento da estratégia da empresa	Pouco contato com a alta direção	Riscos trabalhistas	Modelo de cobrança
Desconhecimento do ativo imobilizado real instalado nos assinantes	Custo alto com locação de postes	Software com linguagem ultrapassada	Alto custo do link

APÊNDICE G – Oportunidades identificadas pelos gestores

Melhorar estrutura física do Data Center	Oferecer outras opções de pagamento	Fortalecer as parcerias comerciais	Investir em streaming
Oferecer serviços B2C	Estreitar os laços com os assinantes com intuito de fidelizá-los	Oferecer pacotes com pontos adicionais mais barato	Fazer uso do elevado nível de satisfação para atrair novos clientes
Investimento em fibra óptica em pequenos centros	Mercado carente por telefonia fixa de qualidade	Análise aprofundada de dados	Melhorar a eficiência técnica/operacional
Conquistar clientes da concorrência	Estimular a geração de ideias	Novos conceitos de negócio	Importação de equipamentos
Utilização de ferramentas/software para análise de informações	Buscar parcerias em locais de grande circulação de pessoas (restaurantes, bares, etc)	Estreitar o relacionamento com o assinante	Melhorar a experiência do assinante
			Estratégia inovadora
Serviços voltados para Indústria 4.0	Redução de custos	Pacotes mais atrativos para classes C e D	Investir em inovação
Oferecer conteúdos personalizados, baseado nos dados e históricos dos clientes	Fomentar a inovação	Crescimento de mercado	Agregar valor ao assinante
Economia em ganho de escala nas compras	Investimento em novas ferramentas de gestão	Ausência de concorrência de TV por assinatura via fibra óptica	Foco no cliente
Incentivar a melhoria contínua	Adotar estratégia analítica	Criar/oferecer serviços customizados	Focar mais na manutenção do assinante, do que na atração de novos
Ofertar novas soluções aproveitando a infraestrutura de ponta	Adotar estratégia de fidelização	Empresa paralela voltada para streaming ou algo do gênero	Conectividade para empresas e indústrias
Combos personalizados	Desenvolver produtos/serviços que atendam todas as classes sociais		
Agregar novos serviços, acompanhando as tendências tecnológicas	Reuniões periódicas sobre alinhamento estratégico	Oferecer recursos que atendam a indústria inteligente	Explorar outros nichos de mercado
Incrementar o portfólio com soluções M2M	Utilizar capacidade intelectual dos colaboradores para geração de ideias	Explorar novas regiões	Jornada de trabalho para atendimento técnico após às 19h00
Inovar em serviços de valor agregado	Desafiar as equipes na geração ações de melhoria contínua	Incentivar a capacitação dos colaboradores	Investimento em telefonia móvel
Utilizar novas ferramentas tecnológicas	Carência do setor industrial por soluções inovadoras (2x)	Aumento no número de dispositivos conectados	Geração de valor para a empresa através de inovações
Usar a base atual de assinantes para identificar novas oportunidades de negócio	Área específica para P&D	Aumento do market share oferecendo combo de Internet, TV e telefonia	Soluções para B2B
		Identificar e prospectar clientes insatisfeitos com a concorrência	Melhoria nas leis trabalhistas

APÊNDICE H – Ameaças identificadas pelos gestores

Pontos compartilhados em várias residências	Preço baixo da concorrência	Custo do frete	Netflix
Excesso de regras que regulamentam o setor	Alto índice de pirataria	Perca de market share para Netflix	Ataques cibernéticos
Perda de mercado para a concorrência	Netflix oferece planos bem mais baratos que os pacotes de TV	Youtube	Guerra de preço
Crescimento da procura por serviços de streaming em vídeo	Pirataria branca em DTH	Interferência do governo	Burocracia para captação de recursos para investimento
Mudança nas leis trabalhistas	Elevação do câmbio	Concorrência com novas tecnologias	Programadora pode descontinuar canais
Skype	Pacote de dados, de grandes players, mais atraente	Custo de importação (2x)	YouTube
Queda nas vendas de planos de TV	Política internacional, guerras e conflitos	Crise econômica	Mudança constante nos hábitos e comportamentos dos assinantes
Concorrente com estratégia agressiva	Aumento no índice de inadimplência	Falta de incentivo ao setor por parte do governo	Concorrência oferece maior variedade de canais
Câmbio elevado para compra de equipamentos	Pirataria preta em caixas DTH ilegais	Estagnação do segmento TV por assinatura x Crescimento serviços de streaming	Chegada de novos concorrentes na área de atuação
Regulamentação do setor gera altos custos para atendimento das exigências legais	Redução do poder de compra dos consumidores	ISP investindo em fibra óptica na região	Crise política
WhatsApp	Altas velocidades a preço mais baixo	Variação no preço dos equipamentos/insumos	Pirataria
Outras formas de entretenimento	Concorrentes reagindo com serviços inovadores	Chamadas gratuitas via Skype, Whatsapp, Viber e outros	Recessão econômica do país
Saturação do mercado	Queda do poder aquisitivo	Elevada carga tributária	Sites que oferecem séries, filmes, jogos, etc de maneira online
Não possui exclusividade de canais	Furto de sinal de TV por assinatura	Economia do país afeta a capacidade de pagamento do consumidor	Clientes cada vez mais exigentes e bem informados
Concorrente que oferece produto/serviço inovador	Cenário político e econômico	Facilidade de entrada de novos provedores	Incertezas sobre e-social
Grandes players ofertando planos e condições mais atrativas	Pirataria	Aumento de ISP	Plataformas gratuitas ou mais baratas de conteúdo audiovisual
Roubo de sinal	Preço do concorrente mais atraente	Corte de orçamento	
Novos entrantes			