

ÁREA TEMÁTICA:

4 – ESTRA – Estratégia

**AS DIFICULDADES PERCEBIDAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS**

RESUMO

Considerando a escassez de pesquisas sobre a aplicação da Inteligência Competitiva, este trabalho debate sobre o processo de implementação da IC em uma organização de serviços, além de identificar as dificuldades durante essa atividade. Para tanto, este estudo teve como objetivo geral apresentar as dificuldades percebidas no processo de implementação da Inteligência Competitiva em uma pequena organização que atua no setor da corretagem de seguros. Com esse intuito, aplicou-se uma pesquisa qualitativa descritiva com entrevistas semiestruturadas, utilizando o método de Pesquisa-Ação em uma organização de pequeno porte do segmento de serviço, localizada em Fortaleza/CE. Diante disso, a pesquisa demonstrou que as necessidades de inteligência e informação da empresa estudada se direcionavam ao monitoramento dos serviços oferecidos por competidores e demanda dos clientes, complementada a partir da coleta dos dados pertinentes a dois competidores analisados, além da identificação das necessidades específicas dos clientes. Com a análise das informações finalizada, estruturou-se o produto de inteligência com as constatações e recomendações apropriadas, possibilitando a disseminação à empresa do estudo. A partir da análise do processo de Inteligência Competitiva na organização, constatou-se algumas das dificuldades nesta operação: o porte organizacional, amplitude de informações e a seleção de fontes de informações para coleta de insumos adequados à necessidade encontrada.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva, Análise de Processos, Organização de Serviços.

ABSTRACT

Considering the scarcity of research on the application of Competitive Intelligence, this work discusses the CI implementation process in a service organization, in addition to identifying difficulties during this activity. Therefore, this study had the general objective of presenting the difficulties perceived in the process of implementing Competitive Intelligence in a small organization that operates in the insurance brokerage sector. For this purpose, a descriptive qualitative research was applied with semi-structured interviews, using the Action-Research method in a small organization of the service segment, located in Fortaleza/CE. In view of this, the research demonstrated that the intelligence and information needs of the studied company were directed at monitoring the services offered by competitors and customer demand, complemented by the collection of data pertinent to two analyzed competitors, in addition to the identification of the specific needs of the customers. With the analysis of the information completed, the intelligence product was structured with the appropriate findings and recommendations, enabling the dissemination of the study to the company. From the analysis of the Competitive Intelligence process in the organization, some of the difficulties in this operation were verified: the organizational size, breadth of information and the selection of information sources for the collection of adequate inputs to the need encountered.

Key-words: Competitive Intelligence, Process Analysis, Service Company.

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças de mercado despertam nas empresas o desafio de aperfeiçoar a capacidade de utilizar seus recursos para adaptar-se aos novos modelos de negócio, a fim de se manterem em posição competitiva perante seus concorrentes. Em face dessa movimentação, as organizações tendem a buscar meios para trabalhar com maior precisão e diminuir o risco advindo das oscilações do ambiente externo, utilizando métodos e técnicas que direcionem os novos processos e estratégias.

Nesse contexto, um dos ramos empresariais afetado pelas variações de mercado é o setor de serviços, dada a necessidade que as organizações têm em reconhecer antecipadamente as características e as limitações das suas atividades, além dos aspectos competitivos do mercado, para que seja iniciada a elaboração de uma estratégia cabível (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). Especificamente, as pequenas empresas desse ramo devem considerar a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade de seus serviços, para permanecerem competitivas em um ambiente de negócios cada vez mais desafiador.

Além disso, neste cenário volátil, o grande volume de informações disseminadas acarreta a dificuldade de filtrar os conteúdos mais sensíveis à organização (BARBOSA, 2006). Nesse sentido, torna-se premente a necessidade de ferramentas e processos que ajudem a coletar, interpretar e utilizar informações relevantes para uma organização. Segundo Tarapanoff (2006), o propósito da atividade de monitorar, coletar e tratar os dados, é detectar e intensificar a sua capacidade de informação das organizações, visando a adaptação diante das mudanças no ambiente externo.

Contudo, não é suficiente apenas captar ou produzir informações para elevar o nível de competitividade nas organizações (ANDRADE; AZEVEDO, 2018). Cabe nesse ponto utilizar a informação como recurso a ser processado e transformado em inteligência, gerando a matéria-prima para tomada de decisão e elaboração de planejamento estratégico (VALENTIM; SOUSA, 2013). Visto isso, a Inteligência Competitiva (IC) vem se apresentando como um procedimento estratégico eficaz para alcance da vantagem competitiva (SANTARÉM; VITORIANO, 2016), além de suprir as necessidades informacionais das empresas no intuito de subsidiar o processo decisório (PRESCOT; MILLER, 2002).

No entanto, é possível que algumas organizações demonstrem dificuldades ao implementar o processo de IC, baseado inicialmente na posição dos gestores ao ignorar e limitar ações externas gerando pontos cegos, que correspondem a separação entre a percepção e os fatos do ambiente externo, seja pelas incertezas ou por confiar nas resoluções já utilizadas (CASTRO; ABREU, 2006), bem como, a falta de pessoal qualificado e a escassez de recursos para executar a atividade nas organizações (OLIVEIRA; TELES, 2015).

Diante dessa discussão, o objetivo geral desta pesquisa é apresentar as dificuldades percebidas no processo de implementação da Inteligência Competitiva em uma pequena organização de serviços.

Esta pesquisa justifica-se na medida em que, embora haja trabalhos que discutam os impactos da IC estrutura organizacional (CRACO et al., 2016); necessidade de melhorias na gestão informacional (RIBEIRO; REZENDE, 2017); associação da falta de IC na obtenção de vantagens financeiras (RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ; FONTANA, 2013), pouco se discute sobre as dificuldades no processo de implementação, especialmente em pequenas empresas. Assim, a relevância desta pesquisa reside no fato de que a atribuição do processo de IC como uma atividade

que possibilita evolução e aprendizagem para gestão organizacional, em especial para pequenas organizações de serviços.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

A Inteligência Competitiva é compreendida neste trabalho como um processo sistemático, ético e legal, de coleta e análise de informações sobre o ambiente competitivo, a fim de auxiliar o processo de tomada de decisão dentro das organizações (FULD, 1995; TYSON, 1998; PRESCOTT; MILLER, 2002). Sua principal finalidade é o mapeamento do ambiente competitivo para oferecer suporte na tomada de decisão (COLAUTO et al., 2004). Segundo Andrade e Azevedo (2018), para que as organizações consigam sobreviver no mercado altamente competitivo, é necessário desenvolver a capacidade de adquirir e gerar informações sobre os cenários organizacionais, sendo este um fator que determina o sucesso em seu processo decisório.

Para Valentim (2006), a IC é o insumo das atividades de negócios que contenham dados, informações e conhecimento em diferentes graus de complexidade, a qual se torna crucial para as empresas devido a possibilidade de uma atuação mais segura e precisa no cenário econômico, pois é um processo dinâmico apoiado na gestão da informação.

A IC está relacionada diretamente com o planejamento estratégico, conteúdo percorrido no âmbito da Administração Estratégica, sendo referência no processo de coleta e análise de informações visando antecipar-se às mudanças, baseadas no comportamento da concorrência e dos consumidores. Nesta visão, a IC está conectada à observação estratégica, tecnológica e a pesquisa de mercado, o que levou a ser considerada como uma atividade fundamental no plano estratégico de ações, e como efeito disso, sendo vista como recurso de melhoria contínua (MARITZ; DU TOIT, 2018).

Assim, a IC ganha espaço na medida em que é a crescente procura dos gestores por informações precisas, válidas e de natureza confiável, que apresentem vantagens e oportunidades para explorar negócios, tendências e relações advindas do ambiente externo, com interesse em monitorar esse espaço e prever alterações do mercado, bem como, as ações de competidores (OLIVEIRA; TELES, 2015). Além disso, o avanço das tecnologias e o processamento das informações nesse contexto, despertou nas organizações a necessidade de encontrar novas maneiras de apresentar conhecimento nos processos organizacionais, disseminar informações e técnicas de forma dinâmica, simplificada e rápida (CHRISTO; ANDALÉCIO, 2016).

Como benefícios, a IC possibilita reavaliar rotinas e competências, implantar novas técnicas, visualizar novas oportunidades, antecipar às ações de concorrentes e se inserir em outros mercados (KAHANER, 1997). Também permite observar antecipadamente as necessidades dos clientes e possíveis consumidores, logo, possibilita ações estratégicas tendo como resultado a obtenção de vantagem competitiva, agregando valor ao negócio. Além disso, a Inteligência Competitiva auxilia no direcionamento estratégico de organizações que possam estar “desnorteadas” perante a constantes mudanças, buscando compreender e definir quais os métodos a serem aplicados para alcançar vantagem competitiva (HOFFMANN, 2011).

2.2 PROCESSO E DIFICULDADES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para esta investigação foi adotado o modelo de IC apresentado por Gomes e Braga (2004), que apresenta cinco etapas e é comumente chamado de Sistema de Inteligência Competitiva. Neste modelo, uma fase é adicionada antes da primeira etapa do processo de implementação, a qual refere-se à atividade de compreender as necessidades de inteligência da organização com o intuito de definir as metas para o SIC (GOMES; BRAGA, 2017).

O subprocesso inicial, apresentado como a Identificação das Necessidades de Inteligência, tem a missão de retratar quais os pontos que precisam de atenção e como isso deverá ser feito considerando o ambiente externo. Estabelecer os *Key Intelligence Topic* (KIT) e *Key Intelligence Questions* (KIQ) que são, respectivamente, os objetivos gerais e específicos que possibilitem o direcionamento do processo de IC nas empresas (HERRING, 1999). Nesta etapa, verifica-se como possível dificuldade, a objetividade na determinação dos tópicos-chave visto os dados dispostos pelas organizações em relação a necessidade de inteligência (HERRING, 1999).

Na segunda etapa do ciclo da IC, retratada como Identificação das Necessidades de Informação, tem o objetivo de detectar e compilar quais informações deverão ser exploradas nos próximos estágios do processo, com o intuito de responder aos tópicos e questões-chave identificados anteriormente (GOMES; BRAGA, 2017). Os desafios para essa fase podem ser apresentados na organização e filtro das informações advindos das entrevistas ou pesquisas sobre a necessidade de inteligência apresentada, e ainda, na seleção de fontes de informação mais apropriadas para apurar os insumos necessários (BARBOSA, 2006).

Na fase da Coleta de Informação, destaca-se a organização do levantamento de dados na ação de identificar e classificar as informações recolhidas provenientes de diversas fontes, como concorrentes, tendências de mercado e funcionários-chave, que possuam materiais relevantes e confiáveis para complementar a fase anterior (CARVALHO, 2021). Nesse âmbito, a atividade de coleta pode demonstrar como obstáculo a junção e síntese no apanhar dos recursos informacionais necessários, visto a variedade de informações disponibilizadas no ambiente externo (BARBOSA, 2006).

Em seguida, inicia-se a etapa de Análise de Informação, que possui as características de selecionar, analisar e validar as informações coletadas com auxílio de métodos ou ferramentas de gestão, a depender do objetivo final (CARVALHO, 2021). Desse modo, pode ser configurado como dificuldade nesta etapa a escolha das técnicas de análise de informações mais adequadas à necessidade de inteligência da organização, conforme afirmam Fleisher e Bensoussan (2000) em relação as técnicas serem continuamente acompanhadas para conferir eficácia no processo de IC.

Ao finalizar a fase de análise, segue-se para etapa de Disseminação de Inteligência, por meio da entrega do produto gerado no estágio anterior para os respectivos usuários em um formato claro, objetivo e coerente (GOMES; BRAGA, 2017; MARÓSTICA; MARÓSTICA; BRANCO, 2020), como por exemplo: reuniões, relatórios, apresentações etc., e conferindo possíveis recomendações para preservação da vantagem competitiva. Neste subprocesso, podem ocorrer alguns impasses referente à escolha do formato para o produto de inteligência, assim como a linguagem e meios para distribuição, visto as especificidades da organização trabalhada (MARÓSTICA; MARÓSTICA; BRANCO, 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é de natureza qualitativa quanto aos meios de abordagem, pois, conforme destacam Silva e Menezes (2000, p. 20), a pesquisa qualitativa tem a característica de interpretar fenômenos e atribuir significados, unido à utilização do ambiente que se estuda como fonte de dados e a ação do pesquisador sendo fundamental para análise das informações coletadas, além de promover um estudo mais aprofundado. Quanto aos objetivos, esta pesquisa é classificada como descritiva, que possui o intuito de recolher mais informações sobre determinado tema, que possam ser capazes de embasar e gerar respostas ao problema proposto em questões de como e o que (SORDI, 2017).

A estratégia de pesquisa utilizada foi a Pesquisa-Ação. A pesquisa-ação se insere na abordagem qualitativa como um modelo teórico que promove a participação ativa do pesquisador e demais participantes inseridos no processo de pesquisa, vinculando com a transformação direta do fenômeno estudado (THIOLLENT, 2009). Para aplicação dessa estratégia neste trabalho, utilizou-se o modelo de operação que apresenta o processo de quatro fases interdependentes, sendo estas: fase exploratória; fase analítica; fase ativa; e fase avaliativa (LODI; THIOLLENT; SAUERBRONN, 2018).

Visto isso, para este estudo, ocorreu a conciliação entre as fases do processo de implantação da Inteligência Competitiva com o processo de Pesquisa-Ação para realização da pesquisa, conforme abordado no quadro 1:

Quadro 1 - Configuração da aplicação da metodologia de pesquisa

| Fases do Ciclo de IC | Fases Pesquisa-Ação | Ações propostas e implementadas | Procedimentos metodológicos |
|---|---------------------|--|---|
| Identificação das Necessidades de Inteligência; Identificação das Necessidades de Informação. | Fase Exploratória | Discussão sobre as necessidades de inteligência; Coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas; Definição dos KITs e KIQs; Definição das necessidades de informação. | Entrevistas semiestruturadas com os gestores, entre 12/04 e 12/05/2023; Análise dos dados por meio de Análise de Conteúdo; Verificação das informações necessárias para coleta. |
| | Fase Analítica | Apresentação das necessidades de inteligência e informação; Articulação sobre a coleta das informações necessárias. | Conversação com os gestores para exposição do KIT e KIQs definidos; Definição das fontes de informações; |
| Coleta e armazenamento de informações; Análise de informações. | Fase Ativa | Coleta das informações sobre as ações e os produtos comercializados por concorrentes; Coleta de informações sobre as considerações dos clientes na aquisição dos produtos do ramo; Análise das informações recolhidas através de <i>benchmarking</i> e análise temática de conteúdo; | Pesquisa nos sites e redes sociais dos competidores selecionados; Evocação de palavras com os clientes da organização, e pesquisa no site Reclame.Aqui; Aplicação da matriz <i>FAROUT</i> para verificação das técnicas de análise; Análise comparativa com as informações da organização de estudo; Aplicação de Excel para verificação dos resultados da evocação de palavras, gerando nuvem de palavras; Análise das repetições nos relatos de clientes; |
| Disseminação do produto de inteligência. | Fase Avaliativa | Divulgação do produto de inteligência; Controle das ações e avaliação de efeitos dos KITs e KIQs; Assimilação de conhecimentos incorporados na pesquisa. | Estruturação do produto de Inteligência, com constatações e recomendações após o processo; Conversação para exposição do produto com os gestores; Orientação para aplicação das ações e manutenção da IC na organização; |

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

A partir da conciliação entre as fases da pesquisa-ação e do processo de inteligência competitiva (GOMES; BRAGA, 2017), evidencia-se que para cada etapa houve a adoção de técnicas de coleta e análise específicos as necessidades de cada fase, de modo a alinhar-se ao objetivo geral do estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O objeto de estudo escolhido foi a empresa AM Corretora de Seguros LTDA, trata-se de uma organização de pequeno porte de natureza privada, localizada em Fortaleza/CE, atuando no ramo de serviços através da corretagem de seguros. Os principais serviços oferecidos são vendas de seguros em geral, desde seguros de automóvel até seguros de responsabilidade civil profissional, com uma gama diversa de clientes, incluindo jovens, adultos, empresas, condomínios etc.

A organização escolhida não utiliza nenhum modelo de gestão estratégica que monitore o ambiente externo para colher informações que auxiliem no processo de tomada de decisão, seja para obter vantagens diante de seus competidores ou proporcionar os serviços de acordo com a necessidade de seus clientes. Portanto, será indicado a partir das próximas subseções, como ocorreu o processo de implementação da Inteligência Competitiva por meio da metodologia de pesquisa-ação.

4.2 IMPLEMENTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA ORGANIZAÇÃO

A fase exploratória da pesquisa-ação aplicada nesta pesquisa, teve o foco em identificar as necessidades de inteligência e informação, seguindo as ações propostas na seção de procedimentos metodológicos (Quadro 1). Nesse contexto, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas, com três perguntas gerais sobre as influências do ambiente externo nas operações da empresa, sendo aplicado aos sócios e a gerente geral da organização, no intuito de visualizar quais os pontos sensíveis a serem abordados nessa primeira etapa.

As entrevistas foram analisadas por meio de análise de conteúdo (DELLAGNELO; SILVA, 2005). Em seguida, elencou-se categorias a posteriori, que correspondem as sínteses coletadas após processamento dos resultados e apresentam os pontos em comum entre os atores do estudo (CARMO, 2018).

Ao coletar as respostas, verificou-se a convergência nos achados quanto às oportunidades de investimento, pontuando a importância em abranger novos produtos dentro do mercado, a fim de ampliar a carteira e melhorar os resultados financeiros. Referente às decisões críticas, foi considerada a questão da diferenciação frente a concorrência em função do crescimento do mercado, visando trabalhar um modelo de serviço diferenciado. Já a respeito dos desafios críticos, os entrevistados ponderaram sobre o acompanhamento das mudanças no mercado para adaptação aos novos padrões de negócios, bem como, o monitoramento de ações de concorrentes e verificação das necessidades de clientes nesse ramo, visto o grande volume de corretores e as particularidades requisitadas por cada consumidor.

Diante do material coletado com as entrevistas semiestruturadas, identificou-se a necessidade de inteligência para a definição de monitoramento extensivo sobre os players, que correspondem a tópicos com dados e informações sobre mercados específicos, a fim de traçar um perfil ou uma avaliação pontual sobre determinado

player (HERRING, 1999), nesse caso, serão clientes e competidores. O KIT e KIQs definidos foram:

KIT: Monitoramento dos serviços oferecidos por competidores e demanda dos clientes.

KIQ 1: Quais as ações de concorrentes para venda de produtos diversificados?

KIQ 2: Quais produtos os concorrentes vendem atualmente?

KIQ 3: Quais as necessidades específicas dos clientes na procura por seguros?

A partir disso, foi realizado o trabalho de identificar quais informações são necessárias para suprir essas questões. Para a primeira questão-chave (KIQ 1), sugeriu-se a realização de uma pesquisa de mercado com pelo menos dois concorrentes, a fim de delinear seu comportamento na venda de produtos diversificados. Já para o KIQ 2, foi proposta a elaboração de uma lista de quais os produtos são vendidos pelos competidores investigados. Para o KIQ 3, indicou-se mapear as necessidades apresentadas pelos clientes na procura por um seguro, bem como, possíveis problemas com os serviços prestados.

Após isso, seguiu-se para a fase analítica da pesquisa-ação com a apresentação do KIT e KIQs para a organização de estudo por meio de conversação com os entrevistados, e o início da articulação para coleta das informações necessárias.

Na fase ativa da pesquisa-ação nesta pesquisa, trabalhou-se a coleta e análise das informações para atender as necessidades apontadas. Para atender o primeiro KIQ, foram coletadas as informações a partir das a) observações pessoais da pesquisadora, somado a b) buscas nos sites dos concorrentes selecionados. Diante disso, foi observado que a forma de abordagem do concorrente X para realizar a venda de seus produtos é feita por meio de frases de efeito. Já a abordagem do concorrente Y é baseada no levantamento de dados e comprovações para argumentação, como leis e relatos.

Em relação ao segundo KIQ, verificou-se que os concorrentes X e Y discriminam igualmente os produtos comercializados em duas seções: soluções pessoais e soluções para empresas. Durante a coleta das informações para a segunda questão-chave, foi possível observar que ambas as empresas competidoras possuem o mesmo portfólio de comercialização.

Para o terceiro KIQ, a coleta de informações ocorreu em duas etapas. A primeira etapa baseou-se em utilizar o método de evocação de palavras (VERGARA, 2005), com 30 clientes pertencem a carteira da empresa objeto de estudo, solicitando aos respondentes que indicassem através de uma palavra o que os fazia considerar a aquisição de um seguro. Com o resultado da evocação, encontrou-se algumas repetições da palavra “segurança”, sendo mencionada oito vezes.

Na segunda etapa de coleta do terceiro KIQ, foi realizada uma pesquisa através do site ReclameAqui para identificar quais as reclamações mais recorrentes a respeito dos serviços de corretoras de seguros. Foi verificado que os principais tipos de problemas relatados por consumidores dos serviços foram: mau atendimento; problemas diversos, ligados principalmente a situações de cobrança indevida; e demora no andamento dos processos.

Terminada a fase de coleta, inicia-se a etapa de análise das informações captadas utilizando as técnicas selecionadas. A fim de auxiliar na escolha da ferramenta mais adequada para analisar as informações coletadas, aplicou-se o método *Framework FAROUT* (FLEISHER, BENSOUSSAN, 2000) de maneira comprobatória, para as técnicas de benchmarking e Análise Temática. Em face do KIQ 1, o primeiro ponto observado foi o fato que a empresa estudada não possui websites

ou redes sociais como forma de captação de clientes, diferente dos concorrentes X e Y. Sobre a questão apontada, verificou-se que o método adotado pela empresa objeto de estudo para atingir os clientes objetivando a comercialização de produtos diversificados, se dá através do marketing de indicação.

No segundo KIQ, ao realizar a comparação com a organização pesquisada, identificou-se que esta também comercializa os mesmos produtos que os concorrentes analisados, porém, foi percebido que há uma preocupação em alavancar o volume de vendas com produtos de benefícios pessoais, como: planos de saúde, seguros de vida e responsabilidade civil.

Para o terceiro KIQ, foi observado que a partir do método de evocação de palavras, a informação que mais se repetia era a palavra “segurança”, e quanto a busca feita no site ReclameAqui, o problema mais citado foi a questão do mau atendimento. A reflexão diante das repetições encontradas é que ao procurar o serviço estudado nesta pesquisa para adquirir um produto de seguro, o cliente deposita implicitamente a necessidade de estar resguardado diante de qualquer ocorrência. Logo, o ponto de sensibilidade identifica-se na demanda por atendimento perante uma ocasião de risco, e não ser atendido da forma como se espera que seja.

Por fim, a fase avaliativa da pesquisa-ação nesta pesquisa correspondeu a fase de disseminação do produto de Inteligência. Nesse sentido, foi definido a elaboração de um Sumário Executivo com o resumo das informações apanhadas durante o processo, bem como, as orientações que agreguem valor e auxiliem no processo decisório no alcance da vantagem competitiva. Considerando a estruturação do produto de inteligência, verificou-se a linguagem formal para desenvolvimento do conteúdo a ser abordado no sumário, com distribuição focada, a ser entregue para os sócios majoritários e a gerente geral da organização. A periodicidade definida para envio do Sumário Executivo foi mensalmente, pontualmente na reunião mensal dos gestores.

Os tópicos selecionados para estruturação do produto abrangeram a questão da abordagem dos concorrentes X e Y na comercialização de produtos diversificados, indicando a possibilidade de ser desenvolvido outro meio de contato com a organização estudada, como sites, assistentes virtuais e redes sociais. Além disso, indicou-se participação em eventos e feiras voltadas para o ramo atuante, a fim de buscar mais conhecimento nos produtos vendidos. Ainda, foi indicado atividades com foco no atendimento ao cliente, como SAC automatizado e funcionários exclusivos, dando ênfase em melhorias para esta tarefa.

4.3 ANÁLISE DO PROCESSO E DIFICULDADES PERCEBIDAS COM A IMPLEMENTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Inicialmente, convém ressaltar o fato do porte organizacional da empresa estudada. Por ser uma organização de pequeno porte com estrutura familiar, as práticas de gestão exercidas são mínimas, ponto que demandou uma atenção maior para desenvolvimento do processo, visto que a Inteligência Competitiva é uma atividade que requer empenho e investimento em uma estrutura apropriada para que seja desenvolvida da maneira correta (OLIVEIRA; TELES, 2015).

Por outro lado, Silva et al. (2015) afirmam que é possível inferir em uma empresa de pequeno porte a prática da IC utilizando de outros tipos de estratégias, como um funcionário qualificado para desempenhar o processo de IC adaptado à organização, sem a demanda por altos investimentos financeiros ou tecnológicos. Ainda, Murphy (2006) salienta que a diferença encontrada nas grandes e pequenas

empresas durante a aplicação do processo são baseadas apenas nas ações e na adoção de um projeto bem planejado.

A princípio, referente ao subprocesso de identificação das necessidades de Inteligência, verificou-se que durante as entrevistas realizadas com os sujeitos participantes da pesquisa, os pontos críticos indicados tinham características muito amplas e internas, além de apresentar pouca objetividade, o que dificultou o processo de estruturação dos KITS e KIJs neste caso (HERRING, 1999).

Dessa maneira, a etapa de identificação das necessidades de informação mostrou-se desafiadora no quesito de organizar os dados advindos das entrevistas, após a indicação do tópico e questões-chave, e realizar o filtro das informações mais importantes que deveriam constar na fase de coleta, bem como, definir como a atividade deveria ser executada para atender as questões elaboradas. Nesse âmbito, Rodriguez y Rodriguez e Fontana (2013) afirmam que para evitar a coleta e análise de informações que não revelem valor estratégico para a organização, é necessário elaborar um roteiro detalhado do processo a ser seguido, para que sejam atendidas às questões das táticas utilizadas na coleta e análise dos dados. Diante disso, esta atividade de planejamento de coleta e análise foi executada na fase de identificação das necessidades de informação (Subseção 5.1).

Ademais, um outro desafio foi a seleção das fontes de informação mais adequadas que dispusessem dos dados indicados para suprir as necessidades informacionais estabelecidas pelos KIJs determinados, devido à origem dos insumos derivar de competidores e clientes. Barbosa (2006) confirma que se torna difícil apurar as fontes de informação que contenham os recursos necessários, visto a variedade crescente deste mecanismo. Contudo, ainda que sejam dispostas informações em abundância em determinada fonte, não certifica que estas possam ser proveitosas para os usuários (BARBOSA, 2006). Visto isso, a escolha das fontes indicadas deu-se por informações dispostas pelos próprios concorrentes e clientes, o que conferiu confiabilidade alta mesmo em fontes secundárias.

Para a fase de coleta, um dos pontos críticos identificados relacionou-se em apanhar as informações referente aos concorrentes analisados, em função do primeiro KIJ estipulado, visto que o conteúdo necessário era subjetivo e variável, sendo alterada de acordo com o perfil de cada cliente. Por isso, buscou-se por identificar um padrão em cada concorrente observado para definir a informação a ser coletada, a fim de atender a questão-chave referenciada através das fontes disponíveis.

Ainda na mesma etapa, outro impasse observado na coleta das informações foi a sintetização dos relatos apresentados no site ReclameAqui, utilizado como fonte para identificar as necessidades específicas dos clientes, conforme determinado no terceiro KIJ. Nesse contexto, o site não categoriza os temas mais discutidos pelos consumidores do serviço, o que dificultou a filtragem dos dados requisitados.

Por ser uma organização que não possui o hábito de organizar e realizar registros de dados importantes, as informações inerentes a empresa de estudo não estavam dispostas de maneira estruturada e organizada, promovendo um trabalho de busca pelos insumos necessários mais prolongado do que o planejado. No entanto, Reginato e Gracioli (2012) apontam que o gerenciamento das informações de forma eficaz e estratégica colabora para um bom planejamento, ponto este que não era trabalhado na organização estudada, pois o cenário atual de competitividade requer que as empresas sejam proativas em suas ações, a fim de alcançar a vantagem de negócios.

Já na etapa de análise das informações, o maior desafio foi identificar as técnicas de análise mais apropriadas para verificação das informações coletadas. No

âmbito de validar os dados apanhados, os métodos de análise levantados na subseção 5.2 apresentaram nível baixo no primeiro critério, correspondendo a pouca orientação para o futuro. Nesse sentido, Fleisher e Bensoussan (2000) confirmam que este fato acentua a necessidade de as técnicas serem continuamente acompanhadas e refeitas para conferir eficácia no processo de IC. Apesar disso, as técnicas de análise utilizadas nesta pesquisa indicaram níveis mais altos nos demais critérios apresentados na matriz FAROUT, reforçando a eficácia na verificação das informações para atender os KIQs estabelecidos.

Na última etapa trabalhada neste estudo, referente a fase de disseminação do produto de Inteligência consolidado, os pontos críticos identificados foram baseados na decisão do formato adequado a organização, além da linguagem e distribuição escolhidas. Ainda, cabe ressaltar o desafio em realizar a síntese dos tópicos mais importantes para inserir no produto de acordo com o formato escolhido. O motivo deste desafio foi a questão das limitações da organização, considerando a acessibilidade do produto unido a compreensão dos usuários, e a disposição de pessoal para realização das atividades propostas.

Além disso, outro ponto sensível neste subprocesso de implementação da IC refere-se à estruturação do produto de Inteligência, visto que as possíveis recomendações indicadas para o desenvolvimento e aplicação precisaram considerar as particularidades da organização, bem como, o período contemplado pelo produto idealizado.

Ainda, é possível realizar uma análise comparativa dos resultados deste trabalho com outros achados em estudos que abordam a temática da IC em organizações. Desse modo, foi observado em uma destas pesquisas que ocorreram inconsistências durante o processo de IC, indicando a necessidade de melhorias na gestão informacional (RIBEIRO; REZENDE, 2017), sendo possível verificar este ponto também neste trabalho, diante da ausência de técnicas de gerenciamento de informação.

Ademais, verificou-se em outro estudo que observou duas organizações, uma que aplica o processo e outra que não utiliza a IC, que uma destas empresas busca desenvolver um planejamento estratégico direcionado à ameaça de competidores, focando nos sinais fortes (CRACO et al., 2016). Nesse sentido, os resultados desta pesquisa convergem com o achado referenciado, em função do foco das constatações e recomendações para a organização estudada.

Portanto, considera-se que os desafios identificados durante o processo de implementação da IC na empresa objeto de estudo decorreram em virtude da estrutura organizacional, diante da escassez por práticas de gestão aplicadas ao negócio. Nesse cenário, a Inteligência Competitiva enquadrou-se como uma atividade de suporte introdutória, construindo hábitos para possibilitar e fomentar o desenvolvimento de novas técnicas de gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo a apresentar as dificuldades percebidas no processo de implementação da Inteligência Competitiva em uma pequena organização de serviços. Desse modo, foi ponderado sobre as etapas do processo de implementação da Inteligência Competitiva sob a lente metodológica da pesquisa-ação.

Convém salientar, dentro do âmbito da análise, as dificuldades percebidas no processo de implementação, como: a ausência de ferramentas de gestão que

ordenassem as informações necessárias na organização estudada; subjetividade e abrangência nos dados dispostos pelos concorrentes analisados, assim como, nos relatos de clientes referentes aos problemas com o serviço estudado; e a seleção dos principais pontos para apresentar a organização junto das orientações recomendadas, considerando suas especificidades.

Em contrapartida, esta pesquisa apresentou como limitação a impossibilidade de realizar a última etapa do ciclo de implementação de IC, referente a fase de Avaliação do processo ou do produto de Inteligência implementado, visto o tempo disposto para desenvolvimento deste trabalho. Uma outra limitação encontrada deu-se a partir do acesso às informações dos concorrentes averiguados na primeira questão-chave, devido a variabilidade no atendimento prestado, sendo modificado de acordo com o perfil de cada cliente que procurava pelo serviço.

Para outros estudos, cabe a sugestão do desenvolvimento de todas as etapas do processo de implantação da Inteligência Competitiva unido ao estudo da competitividade como base teórica, especialmente em organizações de pequeno porte, no objetivo de avaliar todos os aspectos pertinentes a aplicação do processo, além de preencher a lacuna acadêmica ligada a este fato. Ainda, é importante estimular o uso da metodologia de Pesquisa-Ação em trabalhos do campo das Ciências Sociais Aplicadas, aproximando a teoria estudada e a prática vivenciada no mercado.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Í. W.; AZEVEDO, A. W. Visão geral de dois métodos de análise de informações para inteligência competitiva. **Revista Inteligência Competitiva**, [S. l.], v. 8, não. 1 pág. 23–43, 2018. Disponível em: <https://iberoamericanic.org/rev/article/view/245>. Acesso em: 31 de maio. 2023.
- BARBOSA, R. Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 91–102, 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2006v11nesp1p91>. Acesso em: 31 maio. 2023.
- CARMO, J. R. **O conceito de categorização: um estudo com base na literatura da área da Ciência da Informação**. 2018. 88 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/189933/PCIN0178-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em 31 maio. 2023.
- CARVALHO, D. E. Inteligência Competitiva: uma ferramenta de apoio estratégico às empresas brasileiras / Competitive Intelligence: a strategic support tool for Brazilian companies. **Brazilian Journal of Business**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 2–15, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/22596>. Acesso em: 31 maio. 2023.
- CHRISTO, R. B.; ANDALECIO, A. M. Inteligência competitiva como estratégia de gestão empresarial: Estudo em uma empresa de comércio de produtos veterinários. **Revista Inteligência Competitiva**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 51–90, 2016. Disponível em: <https://iberoamericanic.org/rev/article/view/154>. Acesso em: 31 maio. 2023.
- COLAUTO, R. D. *et al.* Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 119-146, 2004.
- CRACO, T. *et al.* Inteligência competitiva como processo para a formulação da estratégia organizacional: um estudo utilizando os sinais fracos das organizações. **Revista Inteligência Competitiva**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 181–199, 2016. DOI: 10.24883/iberoamericanic.v6i2.163. Disponível em: <https://iberoamericanic.org/rev/article/view/163>. Acesso em: 16 jun. 2023.
- DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação na pesquisa em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLEISHER, C. S.; BENSOUSSAN, B. E.; FAROUT, R. A way to manage CI analysis. **Competitive Intelligence Magazine**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 37-40, 2000.

FULD, L. **The new competitor intelligence**. New York: Wiley, 1995.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva tempos big data**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência Competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HERRING, J. P. Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs. **Competitive Intelligence Review**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 4-14, 1999.

HOFFMANN, W. A. M. Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade organizacional. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, [S. l.], v. 2 n. 2, n. 2, p. 125-144, 2011. Disponível em: 10.11606/issn.2178-2075.v2i2p125-144. Acesso em: 31 maio 2023.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence**: how to gather, analyse and use information to move your business to top. New York: Touchstone, 1997.

LODI, M. D. F.; THIOLENT, M. J. M.; SAUERBRONN, J. F. R. Uma discussão acerca do uso da pesquisa-ação em Administração e Ciências Contábeis. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 57-68, 2018.

MARITZ, R.; DU TOIT, A. The practice turn within strategy: Competitive intelligence as integrating practice. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, [S. l.], v. 21, n. 1, 2018. DOI: 10.4102/sajems.v21i1.2059.

MARÓSTICA, E.; MARÓSTICA, N. A. C.; BRANCO, V. R. C. **Inteligência de mercado**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

MURPHY, C. Competitive intelligence: what corporate documents can tell you. **Business Information Review**, [S. l.], v. 23, n. 1, p. 35-42, 2006.

OLIVEIRA, P. H.; TELES, E. L. Relações de dependência informacional entre os processos de administração estratégica e de inteligência competitiva. **Revista Inteligência Competitiva**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 17-39, 2015. DOI: 10.24883/lberoamericanIC.v5i2.115. Disponível em: <https://lberoamericanic.org/rev/article/view/115>. Acesso em: 31 maio 2023.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

REGINATO, C. E. R.; GRACIOLI, O. D. Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento: um

estudo aplicado à indústria moveleira do RS. **Gestão & Produção**, [S. l.], v. 19, p. 705-716, 2012.

RIBEIRO, G. M. de C.; REZENDE, L. V. R. Inteligência competitiva e design thinking: estudo de caso em empresa de telecomunicações na região centro-oeste do Brasil. **Revista Inteligência Competitiva**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 167–189, 2018. DOI: 10.24883/iberoamericanIC.v7i4.227. Disponível em: <https://iberoamericanic.org/rev/article/view/227>. Acesso em: 15 jun. 2023.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M. V.; FONTANA, E. W. Inteligência Competitiva: nível de uso e influência nas receitas nos pequenos negócios exportadores. **Revista Eletrônica de Administração**, [S. l.], v. 11, n. 3, 2013. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40657>. Acesso em: 18 mar. 2023.

SANTARÉM, V.; VITORIANO, M. C. C. P. Gestão da informação, fluxos informacionais e memória organizacional como elementos da inteligência competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 158–170, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/27387>. Acesso em: 24 abr. 2023.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SILVA, P. N.; MUYLDER, C. F. D. Inteligência competitiva e cooperação na percepção dos atores do arranjo produtivo local de software da Região Metropolitana de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 20, n. 2, p. 134–157, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/7kTJSj7Br38W6DcqCkMpZxf/abstract/?lang=pt>. Acesso: 15 de jun. 2023.

SORDI, J. O. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2017.

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

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

TYSON, K. **Guide to competitive intelligence: gathering, analyzing, and using competitive intelligence**. Chicago: Kirk Tyson, 1998.

VALENTIM, M. L. P. O processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2006.

VALENTIM, M. L. P.; SOUZA, J. S. F. de. Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, [S. l.], v. 18, n. 38, p. 87–106, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2013v18n38p87>. Acesso em: 31 maio. 2023.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.