

ÁREA TEMÁTICA:

4 – ESTRA – Estratégia

**O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA 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 o discorrer sobre o processo de implementação da Inteligência Competitiva em uma pequena organização de serviços, 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.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva, Pequenas Empresas, Organização de Serviços.

ABSTRACT

Considering the scarcity of research into the application of Competitive Intelligence, this paper discusses the process of implementing CI in a service organisation, as well as identifying the difficulties during this activity. To this end, the general aim of this study was to discuss the process of implementing Competitive Intelligence in a small service organisation operating in the insurance brokerage sector. To this end, a descriptive qualitative study with semi-structured interviews was carried out using the Action Research method in a small service organisation located in Fortaleza, Ceará. The research showed that the intelligence and information needs of the company studied focused on monitoring the services offered by competitors and customer demand, complemented by the collection of relevant data from two analysed competitors, as well as the identification of specific customer needs. Once the information had been analysed, the intelligence product was structured with the appropriate findings and recommendations, enabling the study to be disseminated to the company.

Key-words: Competitive Intelligence, Small Company, Service Company.

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças de mercado despertam nas organizações 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 empresas tendem a buscar métodos para operar com maior precisão e diminuir o risco advindo das oscilações do ambiente organizacional, utilizando ferramentas que forneçam o melhor direcionamento para 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 empresas têm em reconhecer previamente as características e as limitações de capacidade das suas operações, 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 ponderar sobre 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 difundidas 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. Tal dinâmica torna-se ainda mais pertinente quando se trata do monitoramento do ambiente externo como tarefa na rotina organizacional, com o intuito de desenvolver estratégias de antecipação e até mesmo identificar possíveis oportunidades de investimento, de modo que as ações realizadas promovam resultados satisfatórios.

Com isso, observa-se a importância de realizar a coleta e o tratamento dos dados e informações reunidas do ambiente externo que, somado ao conhecimento dos indivíduos, será convertido em inteligência, em razão de oferecer suporte no mapeamento de um planejamento estratégico e sobretudo, conduzir o processo da tomada de decisão (GOMES; BRAGA, 2017). Tarapanoff (2006) acrescenta que 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.

À vista disso, a informação se transforma no principal insumo nas tomadas de decisão para sobrevivência organizacional no ambiente competitivo (ANDRADE; AZEVEDO, 2018). Conforme ressalta Valentim (2007), as informações e o conhecimento são a base para o desenvolvimento de toda operação dentro das organizações, desde o planejamento até a etapa final do plano de ação, incluindo o processo decisório. É necessário que as empresas sejam capazes de produzir e processar as informações sobre o ambiente em que estão inseridas, abrangendo clientes, competidores, fornecedores e as demais tendências observadas (KAHANER, 1997).

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).

Segundo Hübner (2003), as empresas estão constantemente a procura de métodos que as auxiliem a se anteciparem às mudanças no mercado que acontecem de forma cada vez mais rápida. Nesse sentido, a Inteligência Competitiva, enquanto processo, favorece a questão da adaptação às tendências e ainda gerar valor por meio do tratamento de informações, pois tem como pressuposto o sistema de identificação, coleta, análise e disseminação de dados e informações, de maneira ética e legal, com foco na otimização do processo decisório nas organizações, além de promover a contenção de possíveis ameaças e o alcance da vantagem competitiva (TYSON, 1998; PRESCOTT; MILLER, 2002; GOMES; BRAGA, 2017).

Baseado na volatilidade do mercado e todas as suas particularidades, na intenção de permanecer operando em conformidade aos novos padrões impostos

para manutenção da competitividade, o objetivo geral desta pesquisa é discorrer sobre o 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); na estratégia (CHRISTO; ANDALÉCIO, 2016); ou mesmo na obtenção de benefícios pela aplicação da IC (RODRIGUES; SOUSA, 2022), pouco se discute sobre o seu 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 na gestão organizacional, e ainda, promover o conhecimento de mercado, elaboração de estratégias e antecipação de tendências futuras, especialmente para pequenas organizações de serviços.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Apesar de ser um tema que suscita discussões no contexto organizacional contemporâneo, a Inteligência Competitiva ainda é considerada como conceito novo em razão da ausência de uma definição única. De forma geral, um conceito possível é apresentado a partir da compreensão de pesquisadores da referida área, 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).

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. Em tese, a Inteligência Competitiva pode ser entendida como um processo sistemático, baseado nas informações que consolidam as estratégias da organização a curto, médio e longo prazo, a partir da motivação pela competição do ambiente externo (HOFFMANN, 2011).

Identificada como um suporte para a gestão moderna, a IC tem como principal finalidade o mapeamento do ambiente competitivo para oferecer suporte na tomada de decisão (COLAUTO *et al.*, 2004). Para que se mantenham competitivas, as empresas carecem de informações úteis sobre o movimento constante do mercado, na intenção de gerar respostas rápidas e inteligentes, valer-se das oportunidades e reduzir possíveis riscos. 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.

A principal causa do desdobramento dessa atividade nos ambientes organizacionais foi 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).

Promover o uso da IC dentro das organizações pode gerar diversos benefícios. Com a inserção do processo no ambiente organizacional, se torna possível reavaliar rotinas e competências, implantar novas técnicas, visualizar novas oportunidades, antecipar às ações de concorrentes e se inserir em outros mercados (KAHANER, 1997). Mesmo que seu objetivo final seja subsidiar o processo decisório, a Inteligência Competitiva 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. Hoffmann (2011) indica ainda que 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.

A IC está relacionada diretamente com as técnicas e ferramentas de planejamento estratégico, conteúdo discorrido 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).

Conforme levantamento realizado nas bases de dados Spell e Periódicos CAPES, identificou-se que, nos últimos anos (2016-2022), a Inteligência Competitiva tem contribuído para antecipar e modificar possíveis cenários organizacionais (CRACO et al., 2016; aperfeiçoar processos de planejamento estratégico (CHRISTO; ANDALÉCIO, 2016); melhorar as comunicações, especialmente aquelas relacionadas à estratégia (ALMEIDA; HIRATA, 2016); garantir uma tomada de decisão mais eficiente e eficaz pela organização (RODRIGUES; SOUSA, 2022). Estas contribuições da IC reforçam a necessidade e relevância de investigações a respeito da temática.

2.2 PROCESSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A Inteligência Competitiva pode ser classificada de duas formas: como produto e como processo. O produto da IC é o resultado do processo implementado, a informação ou conhecimento obtido para fins estratégicos (RIBEIRO; OLIVEIRA JUNIOR, 2021). Em relação ao processo, este tem modelos diferentes sugeridos por autores que variam entre quatro e sete etapas (CARVALHO, 2021). Os modelos de processos de implementação possuem algumas diferenças na quantidade de etapas ou pela nomenclatura adotada, mas o conteúdo abordado por estas é semelhante, onde a maioria considera que o processo encerre na fase de disseminação.

Para esta investigação foi adotado o modelo apresentado por Gomes e Braga (2004), que apresenta cinco etapas e é comumente chamado de Sistema de Inteligência Competitiva, sendo definido por Carvalho (2000) como um conjunto de tarefas com a finalidade de monitorar o ambiente competitivo e construir a inteligência a partir de dados e informações, para que seja utilizada na tomada de decisão. 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). 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).

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). 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).

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. A etapa final é responsável pela Avaliação do produto e processo de inteligência, com objetivo de identificar falhas ou pontos positivos e o impacto da IC dentro da organização (GOMES; BRAGA, 2017; MARÓSTICA; MARÓSTICA; BRANCO, 2020).

Conclui-se que o processo de Inteligência Competitiva somente agrega valor quando produz resultados efetivos ao ser posta em prática pelos seus usuários na tomada de decisão. Para garantir que a função da IC obtenha sucesso na sua operacionalização, diversas outras atividades devem ser desempenhadas dentro da organização (GOMES; BRAGA, 2017; 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; THIOLENT; 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 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INTELIGÊNCIA E INFORMAÇÃO

A fase exploratória da pesquisa-ação aplicada neste estudo, teve o foco em identificar as necessidades de inteligência e informação, seguindo as ações propostas na seção de metodologia (Quadro 1). Nesse contexto, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas, o roteiro foi elaborado 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, que se trata de conhecer as variáveis de natureza psicológica, sociológica, histórica etc., através de um processo dedutivo baseado em indicadores presentes em mensagens captadas (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. A gerente geral da organização estudada relatou:

Eu acredito que um ponto que dá para citar no nosso caso, algo que eu já visualizo na empresa diariamente, seria a questão dos benefícios, produtos voltados para o benefício. Hoje em dia as pessoas estão muito mais preocupadas com essa questão dos cuidados em relação à saúde, com a saúde como um todo, eu diria. Então eu creio que seja um ponto que nós podemos explorar mais.

Referente às decisões críticas, o sócio majoritário considerou como decisão crítica a ser analisada, a questão da diferenciação frente a concorrência em função do crescimento do mercado, visando trabalhar um modelo de serviço diferenciado, conforme sua fala:

Observando o ambiente externo, a decisão para analisar é de como a empresa pode se destacar perante a concorrência, porque como o mercado vem crescendo cada vez mais, e querendo ou não existe uma boa procura, acho que vale a pena pensar em como nós podemos trabalhar para que os clientes enxerguem que o nosso serviço é 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. A sócia da organização conclui:

Primeiramente, lidar com vendas é um desafio porque tem clientes que o perfil não é o mais fácil de lidar, mas que a gente já sabe como falar para que eles entendam e feche a renovação do seguro [...]. A questão também da concorrência, é um mercado que qualquer pessoa pode entrar, vender seguro, receber comissão e pronto. Fica mais cansativo porque a gente tem que lutar com as nossas armas para vender o nosso serviço.

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 neste tempo da pesquisa. 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, a fim de verificar e analisar os pontos sensíveis relatados com recorrência pelos consumidores do serviço em geral.

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. Inicialmente, a primeira etapa delineada para recolher as informações deu-se por definir quais os concorrentes seriam analisados, e quais mecanismos seriam adequados para captar as ações ou práticas realizadas pelos competidores para finalizar a venda de produtos não convencionais no mercado de seguros, sendo as fontes para coleta das informações a respeito dos KIQs 1 e 2, as observações pessoais dos participantes, além das redes sociais e sites dos concorrentes.

Referente ao KIQ 3, foram estipuladas perguntas diretas aos clientes na execução da venda com auxílio do método de evocação de palavras (VERGARA, 2005), na intenção de mapear as necessidades para possibilitar um atendimento mais personalizado e traçar os perfis para oferta de produtos diversificados no ramo, unido a utilização do site Reclame Aqui, a fim de buscar os pontos críticos no serviço das corretoras relatados pelos clientes observando o que mais se repetia.

4.3 COLETA, ARMAZENAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES

Neste estudo, a fase ativa da pesquisa-ação abordou a atividade de coleta de informações, que realiza a organização do levantamento de dados, bem como a identificação e classificação das informações captadas, conforme processo de inteligência competitiva. Assim como, a análise das informações, a qual se encarrega de selecionar e transformar os dados brutos apanhados na coleta, para consolidar o produto de inteligência (CARVALHO, 2021).

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 para apurar insumos relevantes na fonte indicada. Diante disso, foi observado que a forma de abordagem do concorrente X para realizar a venda de seus produtos era baseada em demonstração da utilidade do produto por meio de

frases de efeito. Já a abordagem utilizada pelo concorrente Y para comercialização de produtos diversificados, no intuito de apontar a necessidade da aquisição e evidenciar a finalidade, baseia-se no levantamento de dados e comprovações para argumentação, como leis e relatos.

Referente 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, que abrange pouca diferenciação nos produtos ofertados.

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 escolhidos conforme acessibilidade e conveniência que pertencem a carteira da empresa objeto de estudo. Dessa maneira, foi solicitado 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, diferente de outras três palavras que se limitaram a somente uma vez, sendo estas: tranquilidade, confiança e precaução.

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. Para isto, aplicou-se no campo de busca o descritor corretora de seguros, indicando que os principais tipos de problemas relatados por consumidores dos serviços foram: mau atendimento (860 reclamações); problemas diversos, sem categoria, ligados principalmente a situações de cobrança indevida (629 reclamações); e demora no andamento dos processos (426 reclamações).

Terminada a fase de coleta, inicia-se a etapa de análise das informações captadas utilizando as técnicas selecionadas, a fim de indicar se as informações estão em conformidade para atender aos KIQs desenvolvidos. 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 comprovatória, para as técnicas de benchmarking e Análise Temática.

Em face do primeiro KIQ, foi realizada uma análise comparativa entre a maneira que a organização objeto deste estudo tratava a venda dos produtos diversificados, em relação aos outros competidores analisados. 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, que mantém a promoção desses sistemas para aproximar-se dos seus possíveis consumidores. 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 qual os clientes que já são fidelizados retornam buscando contratar outros produtos de seguro e indicam para outros clientes.

No segundo KIQ, conforme identificado na coleta de informações, os competidores X e Y possuem a mesma carteira de produtos comercializados, separados em soluções pessoais e soluções empresariais igualmente. Ao realizar a comparação com a organização pesquisada, identificou-se que esta também comercializa os mesmos produtos, 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.

Em relação ao terceiro KIQ, foi observado que a partir do método de evocação de palavras, utilizando a questão-estímulo a fim de identificar as necessidades específicas dos clientes ao adquirir um seguro, 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 com a coleta dessas informações, 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.

Um dos principais pontos identificados na fase de análise, foi a diferença no modo que os competidores analisados e a organização estudada retratam a importância e utilidade dos produtos de seguro diversificados, no objetivo de vender outros ramos para seus clientes. Ainda, observou-se que os produtos comercializados pelos concorrentes analisados são apresentados de maneira igual aos consumidores, demonstrando amplitude na venda de seus produtos sem trazer especificidade ao negócio. Além disso, identificou-se por meio da análise temática que a grande maioria dos clientes procuram o serviço estudado em busca de segurança, em contrapartida, é possível observar que o mau atendimento em ocasiões de risco é o principal motivo das reclamações dos consumidores do serviço, ponto que deve ser evitado para preservar a relação com clientes.

Dessa maneira, obteve-se êxito na aplicação da matriz *FAROUT* na escolha das técnicas mais adequadas para análise das informações coletadas, possibilitando a consolidação do produto de Inteligência, tendo sua estruturação detalhada no subprocesso de disseminação do produto de Inteligência.

4.4 DISSEMINAÇÃO DO PRODUTO DE INTELIGÊNCIA

Para esta pesquisa, a fase avaliativa da pesquisa-ação correspondeu a fase de disseminação do produto de Inteligência, cuja finalidade foi identificar o formato mais adequado para entrega aos gestores, ou tomadores de decisão, a fim de o tornar mais acessível, estando claro, coerente e prático (GOMES; BRAGA, 2017), contendo possíveis recomendações para manutenção da vantagem competitiva.

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. A escolha do formato foi indicada mediante o contexto ao qual a empresa de estudo se insere, visto que o Sumário Executivo consegue atender as necessidades de organizações de pequeno porte que precisam de informações concisas e acessíveis.

Considerando a estruturação do produto de inteligência diante do formato determinado e das necessidades da empresa estudada, 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. Dessa forma, foi disponibilizado o produto de forma impressa no mural da sala da gestão, bem como, salvo como arquivo digital na nuvem do sistema utilizado pela empresa. 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 de acordo com as informações coletadas, 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.

A entrega do produto de inteligência consolidado no formato de Sumário Executivo foi realizada para os sócios e a gerente geral da organização estudada através de uma conversa na qual foram explanados os principais aspectos encontrados mediante o processo de Inteligência Competitiva desenvolvido. Ainda nesse mesmo momento, foi orientado como se daria a aplicação das recomendações indicadas no produto, assim como, a integração do processo de Inteligência Competitiva como um suporte à gestão permanente na empresa objeto de estudo.

Foram levantados os pontos necessários a serem trabalhados para permanência da atividade de IC na organização, sendo estes: reunião mensal para discussão e verificação de possíveis sinais de melhoria em relação a mudanças externas; análise de novos produtos ou produtos em ascensão no mercado, a fim de desenvolver técnicas competitivas; e montar uma estratégia de gerenciamento de informações, para facilitar o acesso à dados importantes quando requisitado.

Referente a disseminação do produto de inteligência para a organização de estudo, todos os participantes expuseram uma opinião positiva como feedback em relação as constatações e recomendações apontadas no documento apresentado. De modo geral, houve o consenso em relação ao desempenho das atividades, perante a elaboração de um planejamento estratégico detalhado. Em suma, Domenes e Urdan (2019) concluem que além da dedicação e interesse dispostos pelos profissionais de Inteligência Competitiva, as empresas também carecem de estar preparadas para aperfeiçoar seus objetivos, metas e processos.

4.5 ANÁLISE DO PROCESSO E DIFICULDADES PERCEBIDAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA ORGANIZAÇÃO

De maneira geral, cabe a discussão sobre as dificuldades no processo de implementação de Inteligência Competitiva na organização de estudo. 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. 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. Nesse sentido, 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.

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.

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. 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.

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 4.2 apresentaram nível baixo no primeiro critério, correspondendo a pouca orientação para o futuro. 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 KIJs estabelecidos.

Na última etapa da IC trabalhada neste estudo, referente a fase de disseminação do produto de Inteligência consolidado, um dos pontos sensíveis referiu-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. 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.

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 discorrer sobre o processo de implementação da Inteligência Competitiva em uma pequena organização de serviços, através da aplicação da metodologia de Pesquisa-Ação. Desse modo, foi ponderado sobre as etapas de Identificação das Necessidades de Inteligência e Informação, abordando as fases exploratória e analítica da pesquisa-ação, assim como, as etapas de Coleta e Análise das Informações na fase ativa, finalizando com a Disseminação do produto de Inteligência, sob a ótica da fase avaliativa.

Em vista disso, concretizou-se as ações propostas definidas na seção de metodologia. A priori, foram levantados os possíveis pontos que cabiam a operação

do processo de IC, seguido do aprofundamento destas questões por meio das entrevistas semiestruturadas com os tomadores de decisão na organização estudada, resultando na definição do tópico-chave a respeito do monitoramento dos serviços oferecidos por competidores e demanda dos clientes, acompanhado de três questões-chave para especificar o processo de busca de informações.

Após isso, o KIT e os KIQs foram apresentados aos sujeitos participantes da pesquisa, verificando as informações necessárias que atenderam as necessidades levantadas. Em seguida, foi elencado as fontes de informação para coleta das informações, sendo os sites e redes de contato dos concorrentes analisados, além do contato com clientes da organização e a utilização do site de reclamação ReclameAqui para somar à análise.

A partir desse ponto, a fase de coleta de informações trabalhou com base nas fontes indicadas, captando os dados necessários para subsidiar a fase de análise. Com isso, foi identificado que as empresas competidoras selecionadas utilizavam abordagens diferentes na venda dos produtos diversificados, mas que possuíam a mesma configuração de produtos comercializados. Ainda, verificou-se a partir do método de evocação de palavras e os relatos vistos no ReclameAqui, que as necessidades específicas dos clientes relacionadas ao serviço estudado se baseiam em segurança e bom atendimento.

Através da análise das informações coletadas, com a utilização das técnicas de análise validadas, foi percebido que a organização de estudo não realizava os mesmos métodos de abordagem aos clientes, pontuando uma fraqueza e possível ameaça. Ademais, concluiu-se que a empresa estudada dispõe de uma preocupação maior no ramo de benefícios pessoais, comparado aos concorrentes analisados. Na questão da demanda dos consumidores, a análise possibilitou a observação de tópicos a serem desenvolvidos para suprir as necessidades dos clientes, como estratégias de atendimento individualizado.

Diante disso, obteve-se a conclusão das informações para estruturação do produto de Inteligência na fase de Disseminação. Nesse contexto, foi considerado as características da organização objeto de estudo no intuito de construir um documento acessível e facilitado, para alcance da eficácia no processo de implementação da IC. Visto isso, o formato apropriado foi o Sumário Executivo, contendo as sínteses das constatações levantadas e das recomendações indicadas, com a linguagem formal e a periodicidade mensal para envio do produto, visando a distribuição focada.

Convém salientar 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.

Contudo, este estudo 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 estudo. Para outros estudos, cabe a sugestão do desdobramento 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. 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

- ALMEIDA, F. C. de; HIRATA, P. Entendendo e implantando um sistema de inteligência competitiva. **REGE Revista de Gestão**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 111-122, 2016. DOI: 10.1016/j.rege.2014.12.001. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/121126>. Acesso em: 15 jun. 2023.
- 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. DOI: 10.24883/lberoamericanIC.v8i1.245. Disponível em: <https://lberoamericanic.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. DOI: 10.5007/1518-2924.2006v11nesp1p91. 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. DOI: 10.34140/bjbv3n1-001. 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. DOI: 10.24883/lberoamericanIC.v6i2.154. Disponível em: <https://lberoamericanic.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/lberoamericanIC.v6i2.163. Disponível em: <https://lberoamericanic.org/rev/article/view/163>. Acesso em: 16 jun. 2023.
- CRUZ, D. F. et al. Inteligência competitiva em organizações de serviços: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Produção Online**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 50–77, 2015. DOI: 10.14488/1676-1901.v15i1.1663. Disponível em:

<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/1663>. Acesso em: 31 maio. 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.

DOMENES, P. M.; URDAN, A. T. O processo de implantação da inteligência competitiva em uma empresa de facilities services. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 115–130, 2019. DOI: 10.23925/2178-0080.2019v21i3.41691. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/41691>. Acesso em: 15 jun. 2023.

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](https://doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v2i2p125-144). Acesso em: 31 maio 2023.

HÜBNER, R. **Inteligência Competitiva em uma Empresa Líder de Mercado**. 2003. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2003. Disponível em: https://bu.furb.br/docs/TE/2003/262230_1_1.pdf. 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.

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/iberoamericanIC.v5i2.115. Disponível em: <https://iberoamericanic.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, A. C. M. L.; OLIVEIRA JUNIOR, A. de. Inteligência Competitiva: revisão sistemática da produção nacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S. l.], v. 26, n. 3, p. 74–95, set. 2021.

RODRIGUES, M. G.; SOUSA, J. C. D. Empresas Inteligentes: Os benefícios do uso da inteligência competitiva como estratégia de gestão. **ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 16, n. 60, p. 42–57, 2022. DOI: <https://doi.org/10.14295/idonline.v16i60.3399>. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3399>. Acesso em: 15 jun. 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.

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. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2007. 278p.

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. DOI: 10.5007/1518-2924.2013v18n38p87. 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.