



## ARTICLE



## THE PROCESS OF IMPLEMENTING COMPETITIVE INTELLIGENCE IN A SERVICE ORGANIZATION

## O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS

## 1 Iasmin Rocha

Universidade Federal do Ceará (UFC), Ceará (Brasil). Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-2408-3093>

## 2 Luma Louise Sousa Lopes

Universidade Federal do Ceará (UFC), Ceará (Brasil). Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2961-4041>

## Corresponding Author:

Iasmin Rocha  
E-mail: [iasminrochs@gmail.com](mailto:iasminrochs@gmail.com)

## Editor in chief

Eliana Severo  
Alumni.In Editors

## How to cite this article:

Rocha, I., & Lopes, L. L. S. (2023). The Process of Implementing Competitive Intelligence in a Service Organization. *Journal of Sustainable Competitive Intelligence*, 13, e0438. <https://doi.org/10.24883/eagleSustainable.v13i.438>

## ABSTRACT

**Purpose:** The general objective of this research is to present the process of implementing Competitive Intelligence in a small service organization.

**Methodology/approach:** A descriptive qualitative study was carried out using the Action Research strategy. Different collection techniques (semi-structured interviews, observation, word evocation) and data analysis (content analysis, thematic analysis, benchmarking) were used for each stage of the action research framework.

**Originality/Relevance:** The practical relevance of this research lies in the contribution it makes by presenting in detail the process of implementing CI in the organization studied, indicating possible techniques and tools to be used in the context of small organizations for the effective use of CI.

**Key findings:** The main findings show the effective possibility of using the CI process in a small service organization, and also infer the main differences from its direct competitors, as well as challenging the points of need for maintaining competitive capacity in the company studied.

**Theoretical/methodological contributions:** In theoretical terms, the study advances the gap in the literature by bringing the CI process into applied terms. In addition, this study also contributes by discussing CI as a process that enables evolution in organizational management, and also promotes market knowledge, strategy development and anticipation of future trends, especially for small service organizations. In methodological terms, the use of action research as a strategy in the field of study contributes to the verification of theory and practice, the content of which can serve as a basis for future studies.

**Keywords:** Competitive Intelligence; Service companies; Small companies; Action-research.



DOI: <https://doi.org/10.24883/eagleSustainable.v13i.438>





## RESUMO

**Objetivo:** O objetivo geral desta pesquisa é apresentar o processo de implementação da Inteligência Competitiva em uma pequena organização de serviços.

**Metodologia/abordagem:** Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa descritiva utilizando a estratégia de Pesquisa-Ação. Para cada etapa do framework da pesquisa ação foram utilizadas técnicas de coleta (entrevista semiestruturadas, observação, evocação de palavras) e análise de dados (análise de conteúdo, análise temática, benchmarking) distintas.

**Originalidade/Relevância:** A relevância prática desta pesquisa reside na contribuição que traz ao apresentar detalhadamente o processo de implementação da IC na organização estudada, o que pode contribuir para nortear o uso do mesmo processo em outras pequenas organizações, ao mesmo tempo que as particularidades dessas organizações são consideradas.

**Principais conclusões:** Os principais achados evidenciam a possibilidade efetiva de uso do processo de IC em uma organização de serviços de pequeno porte, e ainda inferir sobre as principais diferenças diante seus concorrentes diretos, assim como, contestar os pontos de necessidades para manutenção da capacidade competitiva na empresa estudada.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Em termos teóricos, o estudo avança na lacuna da literatura ao trazer em termos aplicados o processo da IC. Além disso, este estudo também contribui ao discutir a IC como um processo que possibilita evolução na gestão organizacional, e ainda, promove o conhecimento de mercado, elaboração de estratégias e antecipação de tendências futuras, especialmente para pequenas organizações de serviços. Em termos metodológicos, o uso da Pesquisa-ação como estratégia no campo de estudo contribui para verificação da teoria-prática, cujo conteúdo pode servir como base de estudos futuros.

**Palavras-chave:** Inteligência Competitiva; Organizações de serviços; Pequenas empresas; Pesquisa-ação.

## 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 para competitividade (Cekuls, 2022).

No setor de serviços, graças a sua heterogenicidade e dinamismo, as empresas têm a necessidade 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



percebibilidade de seus serviços, para permanecerem competitivas em um ambiente de negócios cada vez mais desafiador. Cabe ressaltar a expansão do setor indicado segundo o IBGE (2023), tomando como referência o primeiro semestre do ano cujo corresponde a alta de 4,7%, e o percentual acumulado nos últimos 12 meses de 6,2%, verificando a movimentação constante dos diversos ramos inclusos nessa fatia do mercado.

Além disso, neste cenário volátil, o grande volume de informações difundidas acarreta a dificuldade de filtrar os conteúdos mais sensíveis à organização (Cekuls, 2022). Nesse sentido, torna-se premente a necessidade de 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.

À vista disso, a informação se transforma no principal insumo nas tomadas de decisão para sobrevivência organizacional no ambiente competitivo (Valentim, 2007; Andrade, & Azevedo, 2018). É necessário que as empresas sejam capazes de acessar e processar dados e 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 também 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; Cekuls, 2023). Nesse sentido, a Inteligência Competitiva (IC) se apresenta como um processo eficaz para alcance da vantagem competitiva (Santarém, & Vitoriano, 2016; Cekuls, 2022, 2023), além de suprir as necessidades informacionais das empresas no intuito de subsidiar o processo decisório (Prescott, & Miller, 2002; Ferreira, Jardim & Ziviani, 2018), melhorando o desempenho da organização (Rahma & Sabri, 2023).

Nesse sentido, a Inteligência Competitiva, enquanto processo, favorece a adaptação da organização às tendências e ainda gera valor (Isichei et al., 2023), 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; Cekuls, 2023).

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 do processo de IC é detectar e intensificar a sua capacidade de informação das organizações, visando a adaptação diante das mudanças no ambiente externo.

Contudo, no contexto das pequenas empresas, observa-se a ausência de processo estruturado e formalizado para a coleta, análise e disseminação de informações relacionadas ao ambiente competitivo onde estão inseridas (Pereira; Carvalho & Quintão, 2019; Sousa & Toledo, 2019). Assim, considerando as questões aqui discutidas, o objetivo geral desta pesquisa é apresentar 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 o uso de práticas e ferramentas de IC em pequenas organizações (Sousa & Toledo, 2019; Vasconcelos, Mendonça, Carneiro & Medeiros, 2019; Rocha, Carvalho e Aguiar Filho, 2021);



os impactos da IC na estrutura organizacional (Craco, *et al.*, 2016); na estratégia (Christo, & Andalécio, 2016); ou mesmo na obtenção de benefícios pela aplicação da IC (Rodrigues, & Sousa, 2022), restritas são as discussões sobre o seu processo de implementação, especialmente em pequenas empresas do segmento de serviço.

Assim, a relevância prática desta pesquisa reside na contribuição que traz ao apresentar detalhadamente o processo de implementação da IC na organização estudada, indicando técnicas e ferramentas possíveis de serem utilizadas no contexto de pequenas organizações para a utilização efetiva da IC. Em termos teóricos, o estudo contribui ao aplicar a teoria (Crane, *et al.*, 2016) sobre Inteligência Competitiva no contexto dos pequenos negócios de serviço. Além disso, este estudo também contribui, de forma geral, ao discutir a IC como um processo que possibilita evolução na gestão organizacional, e ainda, promove o conhecimento de mercado, elaboração de estratégias e antecipação de tendências futuras, especialmente para pequenas organizações de serviços.

## 2 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, a IC pode ser compreendida 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, melhorar o seu desempenho e posicionamento no ambiente organizacional (Fuld, 1995; Tyson, 1998; Prescott, & Miller, 2002; Ahearne, Lam, Hayati, & Kraus, 2013).

Para Valentim (2006), a IC é um processo dinâmico de gestão cujo o insumo das atividades de negócios que contenham dados, informações e conhecimento em diferentes graus de complexidade, propiciando para as organizações a possibilidade de uma atuação mais segura e precisa no cenário econômico. Nesse sentido, 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, 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 (Andrade & Azevedo, 2018). Contudo, as empresas, especialmente as micro e pequenas, 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.

A aplicação da IC nos ambientes organizacionais se deve, em partes, pela crescente procura dos gestores por informações precisas, válidas e de natureza confiável, que apresentem vantagens e oportunidades para explorar negócios e tendências, com interesse em monitorar esse espaço e prever alterações do mercado, bem como, as ações de competidores (Oliveira, & Teles, 2015; Rothberg & Erickson, 2017; Sousa & Toledo, 2019). 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).

## 2.1 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 (2021) 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 funcionamento do ciclo de IC utilizado nesta pesquisa pode ser sintetizado de acordo com a Figura 1:

Figura 1 - Processo de IC



Fonte: Gomes e 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).

Destaca-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 MÉTODO

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). A escolha desta estratégia metodológica se justifica na medida em que a Pesquisa-Ação auxilia os pesquisadores a tratar dos problemas organizacionais que são próximos, por meio da aplicação do conhecimento desenvolvido na ciência à sociedade (Lodi, Thiollent, & Sauerbronn, 2018). Para aplicação dessa estratégia de pesquisa, utilizou-se o modelo de operação que apresenta o processo de quatro fases interdependentes, sendo estas: i) fase exploratória; ii) fase analítica; iii) fase ativa; e iv) fase avaliativa (Lodi, Thiollent, & Sauerbronn, 2018).



Assim, 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. Inicialmente, tratou-se das fases de Identificação das Necessidades de Inteligência e Informação atreladas a fase exploratória da Pesquisa-Ação, nas quais foram levantadas as ações para levantar os dados por meio de discussão sobre as necessidades de inteligência, assim como, a coleta dos dados por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores, no período de 12/04/2023 a 12/05/2023, a fim de definir os KITS, KIJs e a necessidade informacional determinada para as fases seguintes. Desse modo, foi aplicada a Análise de Conteúdo (Dellagnelo, & Silva, 2005) para verificação dos dados apanhados nas entrevistas, e posteriormente, a verificação das informações para coleta.

Na fase Analítica da Pesquisa-Ação, as ações determinadas abrangeram a apresentação das necessidades de inteligência e informação, por meio de conversação com os gestores de modo a expor os KITS e KIJs definidos. Ainda, foi indicada a articulação da coleta das informações necessárias, com a definição das principais fontes de informação.

Diante disso, as fases de Coleta e Análise de Informações foram trabalhadas a partir da fase Ativa da Pesquisa-Ação, onde foi proposto e implementado a coleta dos dados sobre as ações e produtos comercializados por concorrentes, através de pesquisa nos sites e redes sociais dos competidores selecionados. Ademais, indicou-se a coleta de informações sobre as principais necessidades dos consumidores ao adquirir um produto de seguro, através da evocação de palavras (Vergara, 2005) com clientes da organização estudada, e categorização de dados do site ReclameAqui.

Dessa maneira, a Análise de Informações recolhidas foi realizada por meio de *benchmarking* e análise temática de conteúdo, aplicando a matriz *FAROUT* para verificação das técnicas de análise quanto sua eficácia. Nesse ponto, a análise comparativa trabalhou de identificar as principais diferenças entre os competidores e a organização estudada, a complementar com a aplicação da planilha Excel para síntese e adequação do resultado da evocação de palavras, com a análise da repetição nos relatos dos consumidores.

Por fim, na fase de Disseminação do produto de Inteligência, conciliada a fase avaliativa da Pesquisa-Ação, ocorre a estruturação e divulgação do produto de inteligência, com as devidas constatações e recomendações após o processo finalizado. Nesse sentido, observa-se o controle das ações e avaliação do efeito dos KITS e KIJs, por meio da conversação para exposição final com os gestores, a fim de assimilar os conhecimentos incorporados e orientar a aplicação das ações para manutenção da IC na organização.

A partir da conciliação entre as fases da pesquisa-ação (Lodi, Thiollent, & Sauerbronn, 2018) e do processo de inteligência competitiva (Gomes, & Braga, 2017), evidencia-se que para cada etapa houve a adoção de técnicas de coleta e análise específicas as necessidades de cada fase, de modo a alinhar-se ao objetivo geral do estudo. Dessa forma, tem-se a triangulação de dados (Abdalla et al., 2018) e técnicas de análise (Denzin, 2012) de modo a atender ao objetivo do estudo.

O objeto de pesquisa escolhido foi uma empresa corretora de seguros, uma organização de pequeno porte de natureza privada, localizada em Fortaleza/CE, atuando no ramo de serviços através da corretagem de Seguros desde 2002. A organização conta com 5 funcionárias e dois sócios, com setores divididos em financeiro e operacional, estimando uma média mensal de receita em 200 mil reais. 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. A não existência de um modelo ou processo nesse sentido



corroborar com os cenários encontrados por Sousa e Toledo (2019); Vasconcelos, Mendonça, Carneiro e Medeiros, (2019); e Rocha, Carvalho e Aguiar Filho, (2021) em suas investigações a respeito de aspectos da IC em pequenas organizações. 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 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 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. Nesse contexto, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas, mediadas por um roteiro com três perguntas gerais sobre as influências do ambiente externo nas operações da empresa. Os sujeitos participantes desta fase foram os sócios e a gerente geral da organização, escolhidos com o intuito de visualizar quais os pontos sensíveis a serem abordados nessa primeira etapa. Os perfis dos entrevistados foram detalhados no Quadro 1:

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

	<b>Cargo</b>	<b>Faixa Etária</b>	<b>Tempo de empresa</b>	<b>Gênero</b>	<b>Formação</b>
<b>E1</b>	Gerente geral	25 anos	10 anos	Feminino	Administração
<b>E2</b>	Sócia majoritária	45 anos	Desde a fundação (2002)	Feminino	Química
<b>E3</b>	Sócio majoritário	51 anos	Desde a fundação (2002)	Masculino	Gestão de Seguros

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

As entrevistas foram analisadas por meio de análise de conteúdo (Dellagnelo, & Silva, 2005). Em seguida, elencou-se categorias *a posteriori*, que correspondem as sínteses obtidas após processamento dos dados coletados e apresentam os pontos em comum identificados nas falas dos entrevistados (Carmo, 2018).

Ao analisar as respostas, verificou-se a convergência nos achados quanto às oportunidades de investimento, pontuando a importância de 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.*

A partir da análise realizada nessa fase, identificou-se como necessidade de inteligência da organização a definição de monitoramento extensivo sobre os *players*, que correspondem à definição de tópicos em busca de dados e informações sobre mercados específicos, a fim de traçar um perfil ou uma avaliação pontual sobre determinado *player* (Herring, 1999) que, nesse caso, serão clientes e competidores. Em face desta necessidade de inteligência, foram definidos os seguintes KIT e KIQs (Gomes & Braga, 2017):

**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-chave. Para o 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 na 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.

Na sequência, 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, para compreensão e validação por parte dos entrevistados. Uma vez validados, foram também feitas sugestões por estes de possíveis fontes de coleta de informação para atender às questões-chave levantadas. Nesse sentido, os entrevistados sugeriram quais os concorrentes poderiam analisados para coleta das informações a respeito dos KIQs 1 e 2.

#### 4.2 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 KIQ 1, foram selecionados dois concorrentes (X e Y) da empresa analisada. O concorrente X analisado está atuando no mercado desde 1997, com sua matriz localizada em Fortaleza e possuindo ainda duas filiais em Natal e Mossoró, com foco principal de venda os produtos voltado para automóvel. Já a respeito do concorrente Y, também com 26 anos de atuação, localiza-se em Fortaleza, e concentra suas vendas em produtos empresariais e patrimoniais.



A escolha desses competidores se deu com base nas sugestões realizadas pelos entrevistados na fase anterior da pesquisa e também fundamentada na ideia de que competidores podem configurar como fontes de informação (Ferreira, Jardim & Ziviani, 2018). As técnicas utilizadas foram a) observações pessoais da pesquisadora e b) buscas nos sites dos concorrentes selecionados para apurar insumos relevantes na fonte indicada.

Referente KIQ 2, 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 KIQ 3, a coleta de informações ocorreu em duas etapas. A primeira etapa investigou 30 clientes que pertencem a carteira da empresa objeto de estudo e foram escolhidos conforme acessibilidade e conveniência. Durante a coleta, foi utilizada a técnica de evocação de palavras (Vergara, 2005), por meio de questão-estímulo a fim de identificar as necessidades específicas dos clientes ao adquirir um seguro. Assim, solicitou-se aos respondentes que indicassem através de uma palavra o que os fazia considerar a aquisição de um seguro. Como resultado, identificou-se algumas repetições da palavra “segurança” (8 menções), diferente de outras três palavras (tranquilidade, confiança e precaução), que se limitaram a somente uma vez.

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. A escolha desta plataforma em detrimento de outras, como redes sociais e motores de busca (Google), se deu por essa agregar de forma específica e sistematizada as reclamações de clientes em relação ao serviço adquirido em uma fonte externa, pública, acessível e válida para a obtenção de informações para fins de IC (Ferreira, Jardim & Ziviani, 2018; Cekuls, 2022). 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).

Uma vez coletadas, as informações foram analisadas com o apoio de técnicas alinhadas as necessidades do KIT e KIQs estabelecidos. Para o KIQ 1, foi realizada uma análise comparativa por *benchmarking* entre a maneira que a organização objeto deste estudo tratava a venda dos produtos diversificados, em relação aos outros competidores analisados. Importante destacar que o *benchmarking* já é uma técnica familiar a pequenos negócios (Rocha, Carvalho & Aguiar Filho, 2021) e possível de ser utilizada no processo de IC (Andrade & Azevedo, 2018). Uma constatação inicial foi 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.

Após a coleta e análise das informações, 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. Em comparação aos competidores, 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.



Para o KIQ 2, conforme análise por *benchmarking*, 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 KIQ 3, para o qual os dados foram analisados por meio de análise temática, 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 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, também identificou-se que a grande maioria dos clientes procuram o serviço de seguro 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.

#### 4.3 Disseminação do produto de Inteligência

Para esta investigação, 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 definida 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. O Sumário Executivo tem como finalidade responder aos KITs e KIQs identificados no processo de IC de forma direta e objetiva, por meio de apresentação do cenário e de sugestões (Rother, 2009; Tres & Cândido, 2010). 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 (Gomes & Braga, 2017; Maróstica; Maróstica & Branco, 2020), 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 conversação 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. Segundo Jin e Bouthillier (2013), há três elementos que causam impacto nas funções da IC em uma organização: dinamismo do setor o qual a organização se insere; as habilidades e o conhecimento do profissional de IC; e a valorização da alta gestão aplicada por meio de uma cultura que incentiva o compartilhamento de informações. 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.

## 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 KIJs 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, foram consideradas 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. Na ocasião da entrega do Sumário, foram reforçados junto à equipe os pontos que devem ser observados para a permanência da IC enquanto um processo estratégico de monitoramento do ambiente organizacional.

Nesse sentido, este trabalho contribui de forma prática tanto para a organização objeto de estudo como para demais organizações de pequeno porte do segmento de serviço ao tratar de forma detalhada o processo de implementação da Inteligência Competitiva, o que permite mostrar que a IC é um processo com plena capacidade de funcionar em uma organização de pequeno porte. Além disso, a aplicação da IC também permitiu visualizar as ferramentas e técnicas possíveis de serem aplicadas para cada contexto. Em termos teóricos, a pesquisa contribui ao aplicar a teoria sobre Inteligência Competitiva no contexto dos pequenos negócios, especialmente pelo uso da estratégia metodológica da Pesquisa-Ação, pois por meio desta, foi possível conciliar o teórico ao empírico.

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 investigações futuras, sugere-se como agenda de pesquisa incluir a fase de Avaliação do processo de IC, de forma a detalhar as contribuições do produto e do processo em si para a organização estudada. Além disso, indica-se também a elaboração de pesquisas que aliem a Inteligência Competitiva com outras bases teóricas, como a estratégia e a competitividade especialmente em organizações de pequeno porte, no objetivo de avaliar todos os aspectos pertinentes a aplicação do processo. Ademais, 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

Abdalla, M. M., Oliveira, L. G. L., Azevedo, C. E. F., & Gonzalez, R. K. (2018). Qualidade em Pesquisa Qualitativa Organizacional: tipos de triangulação como alternativa metodológica. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 19(1), 66-98. DOI: 10.13058/raep.2018.v19n1.578.





- Ahearne, M., Lam, S. K., Hayati, B., & Kraus, F. (2013). Intrafunctional competitive intelligence and sales performance: a social network perspective. *Journal of Marketing*, 77(5), 37–56.
- Andrade, Í. W. & Azevedo, A. W. (2018). Visão geral de dois métodos de análise de informações para inteligência competitiva. *Revista Inteligência Competitiva*, 8(1), 23–43. DOI: 10.24883/IberoamericanIC.v8i1.245.
- Barbosa, R. (2006). 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*, 11(1), 91–102. DOI: 10.5007/1518-2924.2006v11nesp1p91.
- Carmo, J. R. (2018). *O conceito de categorização: um estudo com base na literatura da área da Ciência da Informação*. 88. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Carvalho, D. E. (2021). Inteligência Competitiva: uma ferramenta de apoio estratégico às empresas brasileiras / Competitive Intelligence: a strategic support tool for Brazilian companies. *Brazilian Journal of Business*, 3(1), 2–15. DOI: 10.34140/bjbv3n1-001.
- Cekuls, A. (2022). Expand the scope of competitive intelligence. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 12(1), 4-5.
- Cekuls, A. (2023). Unveiling the value of competitive intelligence: coordinated communication and added value. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 13(1), 4-5.
- Christo, R. B. & Andalecio, A. M. (2016). Inteligência competitiva como estratégia de gestão empresarial: Estudo em uma empresa de comércio de produtos veterinários. *Revista Inteligência Competitiva*, 6(2), 51–90. DOI: 10.24883/IberoamericanIC.v6i2.154.
- Colauto, R. D. *et al.* (2004). Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. *Revista de Administração Mackenzie*, 5(2), 119-146.
- Craco, T. *et al.* (2016). Inteligência competitiva como processo para a formulação da estratégia organizacional: um estudo utilizando os sinais fracos das organizações. *Revista Inteligência Competitiva*, 6(2), 181–199. DOI: 10.24883/IberoamericanIC.v6i2.163.
- Crane, A., Henriques, I., Husted, B. W., & Matten, D. (2016). What Constitutes a Theoretical Contribution in the Business and Society Field? *Business & Society*, 55(6), 783-791. DOI: 10.1177/0007650316651343.
- Cruz, D. F. *et al.* (2015) Inteligência competitiva em organizações de serviços: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Produção Online*, 15(1), 50–77. DOI: 10.14488/1676-1901.v15i1.1663.
- Dellagnelo, E. H. L. & Silva, R. C. (2005). 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.
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80-88. DOI: 10.1177/1558689812437186.
- Domenes, P. M. & Urdan, A. T. (2019). O processo de implantação da inteligência competitiva em uma empresa de facilities services. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 21(3), 115–130. DOI: 10.23925/2178-0080.2019v21i3.41691.



- Ferreira, R. C., Jardim, V. M. C. & Ziviani, F. (2018). Fontes de informação para geração da inteligência competitiva nas organizações: uma revisão ampliada de literatura. *Informação em Pauta, Fortaleza*, 3(2), 50-73. DOI: <https://doi.org/10.32810/2525-3468.ip.v3i2.2018.33475.50-72>.
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. (2000) *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Fuld, L. (1995). *The new competitor intelligence*. New York: Wiley.
- Gomes, E. & Braga, F. (2004). *Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo* (2a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Gomes, E. & Braga, F. (2017). *Inteligência competitiva tempos big data*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Herring, J. P. (1999). Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs. *Competitive Intelligence Review*, 10(2), 4-14.
- Hoffmann, W. A. M. (2011). Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade organizacional. InCID: *Revista de Ciência da Informação e Documentação*, 2(2), 125-144. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v2i2p125-144.
- IBGE. (2023, agosto 10). *Serviços variam 0,2% em junho e fecham primeiro semestre com alta de 4,7% | Agência de Notícias*. Recuperado em 21 set. 2023, de: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37590-servicos-variaram-0-2-em-junho-e-fecham-primeiro-semester-com-alta-de-4-7>.
- Isichei, E. E., Nnia, I., Emmauel, A. K., Igwe, A., Ibe, C. B., & Peterside, G. I. D. (2023). Linking competitive intelligence, learning orientation and export performance of SMEs. *SAGE Open*, 13(2). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440231184979>.
- Jin, T., & Bouthillier, F. (2013). What do competitive intelligence professionals do? A pilot study. In *Proceedings of the Annual Conference of CAIS/Actes du congrès annuel de l'ACSI*.
- Kahaner, L. (1997). *Competitive Intelligence: how to gather, analyse and use information to move your business to top*. New York: Touchstone.
- Lodi, M. D. F., Thiollent, M. J. M. & Sauerbronn, J. F. R. (2018). Uma discussão acerca do uso da pesquisa-ação em Administração e Ciências Contábeis. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 13(1), 57-68.
- Maritz, R. & Du Toit, A. (2018). The practice turn within strategy: competitive intelligence as integrating practice. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1). DOI: 10.4102/sajems.v21i1.2059.
- Maróstica, E., Maróstica, N. A. C. & Branco, V. R. C. (2020). *Inteligência de Mercado* (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Oliveira, P. H. & Teles, E. L. (2015). Relações de dependência informacional entre os processos de administração estratégica e de inteligência competitiva. *Revista Inteligência Competitiva*, 5(2), 17–39. DOI: 10.24883/IberoamericanIC.v5i2.115.
- Pereira, F. C. M., Carvalho, R. B. & Quintão, A. A. (2019). Uso da inteligência competitiva por micro, pequenas e médias empresas: estudo de caso nas empresas associadas à ACITA, Itabira (MG). *Revista de Inteligência Competitiva*, 9(3), 101-120.



- Prescott, J. E.; Miller, S. H. (2002). *Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha*. Rio de Janeiro: Campus.
- Rahma, Z. & Sabri, M. (2023). The role of competitive intelligence in improving performance through organizational learning: a case study start-ups in Algeria. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 13(1), 53–64.
- Reginato, C. E. R. & Gracioli, O. D. (2012). 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*, 19(1), 705-716.
- Ribeiro, A. C. M. L. & Oliveira Junior, A. de. (2021). Inteligência Competitiva: revisão sistemática da produção nacional. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 26(3), 74–95.
- Rocha, R. E., Carvalho, R. B. & Aguiar Filho, A. S. (2021). Inteligência competitiva na tomada de decisão: estudo de caso em startups de Belo Horizonte. *Revista de Inteligência Competitiva*, 11, 18-31.
- Rodrigues, M. G. & Sousa, J. C. D. (2022). Empresas Inteligentes: Os benefícios do uso da inteligência competitiva como estratégia de gestão. *ID online REVISTA DE PSICOLOGIA*, 16(60), 42–57. DOI: <https://doi.org/10.14295/idonline.v16i60.3399>.
- Rothberg, H. N. & Erickson, G. S. (2017). Big data systems: knowledge transfer or intelligence insights? *Journal of Knowledge Management*, 21, 92-112.
- Rother, R. G. (2009). *Processo para recuperar produtos de inteligência competitiva a partir da memória organizacional: proposta de uma taxonomia para o Sistema Mindpuzzle*. 109. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Santarém, V. & Vitoriano, M. C. C. P. (2016). Gestão da informação, fluxos informacionais e memória organizacional como elementos da inteligência competitiva. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(1), 158–170.
- Silva, E. L. & Menezes, E. M. (2000). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED.
- Sordi, J. O. (2017). *Desenvolvimento de projeto de pesquisa*. São Paulo: Saraiva.
- Sousa, T. L. & Toledo, L. A. (2019). O uso da inteligência competitiva no setor de empresas de pequeno porte: o caso UOTZ. *Revista de Inteligência Competitiva*, 9(2), 1-14.
- Tarapanoff, K. (2006). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: IBICT, UNESCO.
- Thiollent, M. (2009). *Metodologia da Pesquisa-Ação* (10a ed.). São Paulo: Cortez.
- Três, D. L., & Cândido, M. da S. (2010). Sistema inteligência setorial: acesso e compartilhamento de informação e conhecimento para a obtenção de vantagem competitiva. *REBRAE*, 3(3), 245–25. DOI: <https://doi.org/10.7213/rebrae.v3i3.13595>.
- Tyson, K. (1998). *Guide to competitive intelligence: gathering, analyzing, and using competitive intelligence*. Chicago: Kirk Tyson.
- Valentim, M. L. P. & Souza, J. S. F. de. (2013). Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 18(38), 87–106. DOI: 10.5007/1518- 2924.2013v18n38p87.



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

Valentim, M. L. P. (Org.). (2007). *Informação, conhecimento e inteligência organizacional* (2a ed.) Marília: FUNDEPE.

Vasconcelos, C. R. M., Mendonça, F. P. N., Carneiro, S. N. A. & Medeiros, S. A. (2019). A inteligência competitiva a serviço da moda autoral. *Revista de Inteligência Competitiva*, 9(2), 69-83.

Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.