



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E**  
**CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**IASMIN DA COSTA ROCHA**

**O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM**  
**UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS: UMA PESQUISA-AÇÃO**

**FORTALEZA**

**2023**

IASMIN DA COSTA ROCHA

O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM UMA  
ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS: UMA PESQUISA-AÇÃO

Monografia apresentada ao curso de  
Administração do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luma Louise Sousa  
Lopes

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

R573p Rocha, Iasmin da Costa.  
O processo de implementação da inteligência competitiva em uma organização de serviços: uma pesquisa-  
ação / Iasmin da Costa Rocha. – 2023.  
72 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2023.  
Orientação: Profa. Dra. Luma Louise Sousa Lopes.

1. Inteligência Competitiva. 2. Organização de serviços. 3. Pesquisa-Ação. I. Título.

CDD 658

---

IASMIN DA COSTA ROCHA

O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM UMA  
ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS: UMA PESQUISA-AÇÃO

Monografia apresentada ao curso de  
Administração do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luma Louise Sousa Lopes (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Francisco Vicente Sales Melo  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por me dispor de sabedoria para realizar este trabalho e me fazer compreender que para tudo há um tempo determinado.

Agradeço aos meus pais por todo apoio e suporte, principalmente na minha vida acadêmica, para que eu pudesse buscar meus próprios objetivos.

Agradeço a todos os meus colegas de curso que transformaram essa jornada em algo mais leve e descomplicado, em especial Jessica, Daniel e Alexandra.

Agradeço imensamente a minha orientadora, profa. Luma, que desde o início da elaboração deste trabalho me guiou da melhor maneira possível. Um grande exemplo de pessoa e profissional, sempre serei grata por todos os ensinamentos dentro e fora da sala de aula.

Agradeço também à empresa AM Corretora, que me permitiu desenvolver este projeto tão importante para meus objetivos acadêmicos.

## 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, através da Pesquisa-Ação. Para tanto, este estudo teve como objetivo geral discorrer sobre o processo de implementação da Inteligência Competitiva em uma organização de serviços, cujo setor de atuação é o de 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 organização 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, como: desenvolver canais de comunicação com clientes e monitoramento de ações de concorrentes, possibilitando a disseminação à empresa do estudo.

**Palavras-chave:** Inteligência Competitiva; Organização de serviços; Pesquisa-Ação.

## **ABSTRACT**

Considering the scarcity of research on the application of Competitive Intelligence, this paper discusses the process of implementing CI in a service organization, through Action Research. To this end, this study had as its general objective to discuss the process of implementing Competitive Intelligence in a service organization, whose sector of operation is insurance brokerage. For this purpose, a qualitative descriptive research was applied with semi-structured interviews, using the Action-Research method in a small-sized organization of the service segment, located in Fortaleza/CE. This research demonstrated that the intelligence and information needs of the organization studied were directed towards the monitoring of services offered by competitors and customer demand, complemented by the collection of data pertinent to two competitors analyzed, in addition to the identification of specific customer needs. With the analysis of the information finalized, the intelligence product was structured with the appropriate findings and recommendations, such as: developing communication channels with customers and monitoring competitors' actions, enabling the dissemination to the company of the study.

**Keywords:** Competitive Intelligence; Service Company; Action-Research.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide Dados-Informação-Conhecimento .....	18
Figura 2 - Processo de IC .....	21
Figura 3 - FAROUT relativo ao método SWOT .....	25
Figura 4 - Organograma da organização .....	34
Figura 5 - Nuvem de palavras com a consideração de clientes na aquisição de seguros .....	45
Quadro 1 - Objetivos e principais resultados encontrados em estudos sobre implantação e práticas da IC nas organizações .....	15
Quadro 2 - Fases/etapas do ciclo de Inteligência Competitiva.....	20
Quadro 3 - Fases da operação da Pesquisa-Ação .....	30
Quadro 4 - Configuração da aplicação da metodologia de pesquisa.....	32
Quadro 5 - Perfil dos entrevistados .....	36
Quadro 6 - KIT, KIQs e informações necessárias .....	40
Quadro 7 - Fonte, origem, conteúdo e confiabilidade das informações .....	46
Quadro 8 - Matriz FAROUT para KIQ 1.....	47
Quadro 9 - Matriz FAROUT para o KIQ 2.....	49
Quadro 10 - Matriz FAROUT para KIQ 3.....	50



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IC Inteligência Competitiva

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS .....</b>	<b>14</b>
<b>3 PROCESSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA .....</b>	<b>20</b>
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>28</b>
<b>5 DESCRIÇÃO DA OPERAÇÃO DO PROCESSO DE IC NA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>34</b>
<b>5.1 Identificação das necessidades de inteligência e informação.....</b>	<b>35</b>
<b>5.1.1 Fase Exploratória .....</b>	<b>35</b>
<b>5.1.2 Fase Analítica .....</b>	<b>40</b>
<b>5.2 Coleta, armazenamento e análise de informações .....</b>	<b>42</b>
<b>5.2.1 Fase Ativa .....</b>	<b>42</b>
<b>5.3 Disseminação do produto de Inteligência.....</b>	<b>53</b>
<b>5.3.1 Fase Avaliativa .....</b>	<b>53</b>
<b>5.4 Análise do processo e dificuldades percebidas na implementação da Inteligência Competitiva na organização .....</b>	<b>56</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICE A – SUMÁRIO EXECUTIVO APRESENTADO À ORGANIZAÇÃO ...</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE C – CARTA DE ANUÊNCIA.....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES.....</b>	<b>74</b>

## 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.

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). As 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, no cenário atual, 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.

Nesse contexto, 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; ROEDEL, 2005). 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. Desse modo, os gestores devem ser capazes de, através de processos específicos, captar e analisar o máximo de informações úteis e relevantes derivadas do ambiente de negócios, visando transformá-las em recurso na obtenção de vantagem competitiva.

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 (COELHO, 1999; 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).

Além do benefício da construção de um pilar informacional para oferecer apoio às tomadas de decisão, a IC nas organizações também colabora para identificação antecipada das necessidades dos clientes. A fim de garantir serviços diferenciados com valor agregado, a Inteligência Competitiva auxilia na busca por informações sobre inovações na cadeia de valor de negócios e, ainda, possibilita a visão antecipada em relação as ações dos concorrentes, detectando as movimentações sobre novos produtos ou novos entrantes (GOMES; BRAGA, 2017).

Ainda assim, é possível que algumas organizações demonstrem dificuldades ao implementar o processo, baseado inicialmente na posição dos gestores ao ignorar e limitar ações externas gerando pontos cegos, que correspondem a separação entre a percepção e os fatos do

ambiente externo, seja pelas incertezas ou por confiar nas resoluções já utilizadas (CASTRO; ABREU, 2006), bem como, a falta de pessoal qualificado e a escassez de recursos para executar a atividade nas organizações (OLIVEIRA; TELES, 2015).

A despeito desses possíveis obstáculos, a IC mostra-se uma aliada aos objetivos das organizações com base nas questões indicadas anteriormente, visto que a sua aplicação encaminha o trabalho de acompanhar e converter os dados em informações, transformando em conhecimento sobre as diversas temáticas identificadas no ambiente externo, bem como, os pontos a serem desenvolvidos no ambiente interno para possibilitar a execução do plano de ação (KAHANER, 1997).

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, busca-se compreender por meio da problemática gerada: **como ocorre o processo de implementação da Inteligência Competitiva em uma organização de serviços?**

O objetivo geral desta pesquisa é discorrer sobre o processo de implementação da Inteligência Competitiva em uma organização de serviços. Apoiado nisso, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as necessidades de inteligência e informação da organização;
- b) Descrever o processo de coleta de dados e as técnicas de análises necessárias ao processo de IC na organização;
- c) Descrever a disseminação do produto de inteligência após a estruturação do processo de Inteligência Competitiva;
- d) Identificar as dificuldades de implementação do processo da Inteligência Competitiva na organização.

Foi realizada uma busca nas bases de dados Periódicos CAPES e SPELL, utilizando o descritor Inteligência Competitiva, a fim de levantar dados sobre a temática. Foram identificados trabalhos que avaliam os impactos da IC na estrutura organizacional (CRACO *et al.*, 2016); na estratégia (CHRISTO; ANDALÉCIO, 2016); na obtenção de vantagens financeiras (RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ; FONTANA, 2005); os benefícios da IC (RODRIGUES; SOUSA, 2022); a IC no processo de compartilhamento de informações estratégicas (SILVA; MUYLDER, 2015).

Especificamente, foram identificados somente três estudos (RIBEIRO; REZENDE, 2017; DOMENES; URDAN, 2019; ALMEIDA; HIRATA, 2016) que tratam sobre o processo de implementação. O resultado dessa busca sinaliza a existência de uma lacuna de pesquisa, o que justifica a relevância teórica da investigação proposta neste trabalho. Assim, a relevância

deste estudo baseia-se, inicialmente, na contribuição acadêmica por diminuir a escassez de trabalhos sobre a temática do processo de implementação da IC nas organizações, colaborando para verificar na prática quais os pontos sensíveis na atividade.

Além disso, é possível conferir como justificativa para esta pesquisa, a importância e a colaboração da Inteligência Competitiva no desenvolvimento de organizações de serviços. Neste trabalho, verificou-se a atribuição do processo de IC como uma atividade que possibilita evolução na gestão organizacional, e ainda, promover o conhecimento de mercado e antecipação de tendências futuras.

Ainda neste ponto, acrescenta-se a escolha da Pesquisa-Ação como metodologia de pesquisa, classificando-a como o ponto diferencial na realização deste trabalho, visto que, o método é pouco aplicado nos estudos das Ciências Sociais Aplicadas (FREITAS *et al.*, 2010).

De maneira geral, a utilização da Pesquisa-Ação no processo de implementação da Inteligência Competitiva trabalhada neste estudo, pode contribuir para aplicação em outras pesquisas, assim como, em rotinas organizacionais. Nesse sentido, a relevância dessa monografia justifica-se ao propor a investigação da inteligência competitiva pela lente metodológica da pesquisa-ação no âmbito da Administração, contribuindo assim para a ascensão do método e o desdobramento da prática de Inteligência Competitiva.

A referente pesquisa estrutura-se em cinco seções, introduzindo a temática abordada e apresentando o problema de pesquisa, seguido do objetivo geral e objetivos específicos, finalizando na menção à justificativa do estudo. Após isto, encaminha-se para descrição dos conceitos abordados que servirão de fundamentação teórica para produção deste trabalho.

Na seção seguinte, será abordado as características dos procedimentos metodológicos adotados, neste caso, sobre a pesquisa-ação. Este estudo trata-se de uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo, pois visa descrever e interpretar o fenômeno e os atributos da Inteligência Competitiva aplicada nas organizações. A partir disso, foram realizadas entrevistas junto à organização escolhida como objeto de estudo para contextualização da análise e desenvolvimento de resultados, além de pesquisas em periódicos para auxiliar a aplicação do processo.

As últimas seções discutem sobre os resultados obtidos diante da implementação do processo de IC por meio da pesquisa-ação, concluindo com as considerações finais na qual indicou-se os pontos mais relevantes observados com a realização deste estudo, bem como, as contribuições para estimular novos trabalhos, tanto no campo do tema desenvolvido, quanto na metodologia de pesquisa empregada.

## 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 concreta. De forma geral, uma definição possível é apresentada 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).

Desse modo, a Inteligência Competitiva pode ser compreendida como um processo capaz de realizar a integração do ambiente interno e externo da organização, através do processo de coleta, análise, aplicação e disseminação de informações. Pode-se considerar também “Mais especificamente, a IC pode ser definida como informação analisada, obtida de fontes externas à sua organização, que pode contribuir com a melhoria do desempenho do empreendimento” (CRUZ *et al.*, 2015). Teixeira e Souza (2017) salientam que a IC pode ser definida como um conjunto de técnicas que formam a construção do conhecimento relacionado a mercados, produtos, tecnologias, concorrentes e outros fatores relevantes para a instituição que surgem em decorrência da necessidade de melhorar seus resultados.

Ainda nesse campo, West (1999) se refere à Inteligência Competitiva como uma atividade formal, praticada por especialistas em inteligência, pesquisadores de negócios, provedores de dados secundários, corporações, *benchmarking* e organizações de pesquisa de mercado. Buscar e posteriormente analisar dados que possam estar implícitos à visão do ambiente competitivo, e por fim, identificar quais os possíveis impactos na organização, são as principais características descritas por Marcial (2006) a respeito do conceito de IC. Brody (2008) acrescenta que a IC está ligada ao conceito de produtividade, pois este enfatiza a preocupação e dedicação com o processo produtivo, refletindo no interesse por gerar resultados satisfatórios.

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).

Portanto, é possível inferir que as definições de IC apresentadas têm em comum quanto ao monitoramento direcionado as ações do ambiente externo às organizações, seja referente as atitudes de competidores ou as tendências apontadas pelo mercado. Ademais, o procedimento descrito para elaborar o produto de inteligência também é semelhante, visto que, o processo inicia na coleta e finda na disseminação deste, apoiado no objetivo geral evidenciado nos conceitos, o suporte ao processo da tomada de decisão. Ainda, observa-se a IC de modo que seja instrumento capaz de oferecer subsídio aplicado na geração de resultados advindos da sua implementação. Por outro lado, autores como West (1999), Marcial (2006) e Brody (2008), se referem à IC como uma atividade rigorosa e de difícil controle, que só é possível ser empregada por profissionais altamente capacitados.

Com base nisso, para este trabalho será admitido o conceito de Inteligência Competitiva como o processo ético pautado na identificação, coleta, análise e disseminação das informações, tendo o seu maior foco na construção de fundamentos que embasem o processo decisório nas organizações, além de agregar valor, evitar possíveis ameaças e alcançar vantagem competitiva (TYSON, 1998; PRESCOTT; MILLER, 2002; GOMES; BRAGA, 2017).

Após a exploração das definições de IC, foi realizado um levantamento nos periódicos CAPES e SPELL aplicando o construto de Inteligência Competitiva no campo de busca, com a finalidade de verificar quais os objetivos finais propostos e os principais achados nos estudos que são baseados na utilização e prática da IC nas organizações. O Quadro 1 demonstra os resultados desse levantamento, a seguir:

Quadro 1 – Objetivos e principais resultados encontrados em estudos sobre implantação e práticas da IC nas organizações

<b>Objetivo Geral</b>	<b>Principais resultados</b>	<b>Autor(es)</b>
Investigar a inteligência competitiva dentro de um contexto empresarial.	As atividades de Inteligência Competitiva ocorrem de forma formal e não formal nas diversas unidades de negócio da empresa.	Toledo (2019).
Compreender o processo de IC no departamento de Inteligência de Mercado de uma Empresa de Telecomunicações.	Foram encontradas inconsistências no referido processo e o resultado do trabalho indicou aperfeiçoamentos quanto à gestão informacional a ser implementado.	Ribeiro e Rezende (2017).
Verificar duas diferentes estruturas de empresas, uma com a IC implantada e outra não.	A empresa que apresenta IC procura antecipar modificar possíveis cenários, trabalhando com os sinais fracos, e a outra empresa volta-se aos sinais fortes desenvolvendo um planejamento estratégico direcionado às ameaças da concorrência.	Craco <i>et al.</i> (2016).



Descrever e analisar a participação do processo da inteligência competitiva na estratégia dessa empresa.	Houve evolução no planejamento estratégico financeiro, que ficou mais eficaz. Há evidências de que, após a implantação da IC, a empresa tornou-se mais competitiva em relação aos concorrentes no mercado em que atua.	Christo e Andalécio (2016).
Verificar se há uma associação entre o uso de um processo de Inteligência Competitiva com a obtenção de vantagens financeiras.	Os resultados reforçaram as hipóteses de que uma minoria das empresas pesquisadas faz uso efetivo e regular de um processo estruturado visando monitorar e analisar os seus ambientes competitivos de negócios, e que há evidências de uma associação entre uso de Inteligência Competitiva com a obtenção de vantagens financeiras.	Rodriguez y Rodriguez e Fontana (2005).
Desenvolver uma análise comparativa da implantação de inteligência competitiva em uma empresa americana e em outra de origem francesa.	Os resultados para as companhias que implantaram o método variam desde a melhoria na comunicação da estratégia da empresa, a extensão da rede de contatos internos do grupo, a dotação de base para administração do conhecimento e o maior conhecimento dos negócios até assuntos que envolvem a empresa, a estratégia orientada para ação e o tempo de qualidade para discussão da estratégia de longo prazo.	Almeida e Hirata (2016).
Identificar os principais benefícios do uso da inteligência competitiva como estratégia de gestão nas organizações.	Evidenciou-se que o uso da Inteligência Competitiva pode auxiliar diversos departamentos empresariais e garantir uma tomada de decisão mais eficiente e eficaz.	Rodrigues e Sousa (2022).

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

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.

Em 1950, identificou-se o surgimento da ideia de Inteligência Competitiva no Japão e Europa. Presente especialmente em atividades militares nesse período, a IC foi empregada com o propósito de observar as características dos adversários para montar estratégias de batalha que fossem efetivas (JESUS, 2020). O desenvolvimento do processo foi aprofundado entre as décadas de 1970 e 1980, sendo identificada como a maturação dos conceitos de inteligência econômica e inteligência de negócios, tendo como foco o planejamento estratégico

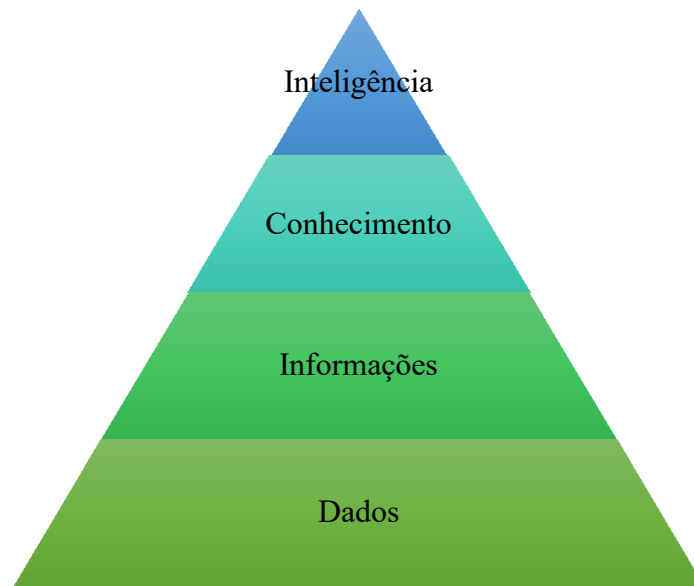
corporativo a partir da informação, motivado pela competição externa. De acordo com Tarapanoff (2006), seus objetivos desde o início foram monitorar a concorrência para ajudar no processo decisório e na realização do plano estratégico de ações.

No ano de 1986, foi instaurada a *Society of Competitive Intelligence Professionals*, mais conhecida como SCIP, com o intuito de reunir mundialmente profissionais que atuassem na área de Inteligência Competitiva. Apesar disso, o avanço na produção de materiais sobre a IC só se deu a partir de 1990, com a vinda do núcleo da SCIP para o Brasil. A ideia se concretizou a partir dos anos 2000, com a fundação da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) e com a exposição dos casos de aplicação da IC em empresas brasileiras como: Petrobrás, Banco do Brasil, Embraer, Rhodia, Shell, Ericsson, AT&T, Vivo, entre outras (HOFFMANN, 2011).

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).

Dessa maneira, três características estão presentes na construção do conceito de Inteligência Competitiva: os dados e a informação, que sendo acrescentada às experiências dos indivíduos, resulta no conhecimento (CARVALHO, 2021). É possível visualizar esses tópicos como sendo uma pirâmide – os dados são a base da pirâmide, e pode ser considerado o bloco maior, sendo a matéria prima da informação, sem grandes significados considerados de maneira isolada. A informação é o meio da pirâmide, são dados coletados e transformados de forma a agregar o conhecimento de especialistas (BARBOSA, 2015). A partir disso, o conhecimento no topo da pirâmide é tido como inteligência, no processo de selecionar, analisar, transformar e disseminar as informações com o foco de subsidiar o processo decisório.

Figura 1 - Pirâmide Dados-Informação-Conhecimento



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Os dados e informações utilizados para compor o conhecimento e o planejamento do processo de IC advém dos ambientes interno e externo à organização, e este conteúdo recolhido pode conter diversas especificidades que sem o devido conhecimento, não seja possível alcançar a inteligência. Organizações inteligentes são aquelas que além de possuir a informação à disposição, conseguem selecionar, analisar e transformar os materiais de forma que seja útil na tomada de decisão (CARVALHO, 2021).

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.

Em contrapartida, manter a atividade de IC contínua torna-se uma tarefa que requer disposição adequada de recursos e pessoas qualificadas com a capacidade de promover os insumos necessários, a fim de que as empresas sejam conservadas e desenvolvam seus negócios de maneira saudável ao longo seu ciclo de vida (OLIVEIRA; TELES, 2015).

Diante disso, o processo exige uma estrutura bem desenvolvida com a atuação de profissionais e recursos durante sua implementação para gerar resultados mais precisos, sendo interpretada erroneamente como uma atividade inacessível ou até mesmo desnecessária para organizações de menor porte, por não dispor de capital suficiente para investimento. Ainda assim, Murphy (2006) destaca que a diferença entre estas se encontra nas ações e na adoção de um projeto bem planejado.

### 3 PROCESSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE 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). Posto isto, alguns destes modelos são apresentados conforme aborda o Quadro 2:

Quadro 2 - Fases/etapas do ciclo de Inteligência Competitiva

Autor(es)	Fases/Etapas da IC
<b>Gomes e Braga (2001)</b> 4 fases	“Identificação das necessidades de informação [...] Coleta [...] Análise da informação [...] Disseminação” (GOMES; BRAGA, 2001, p.85-88).
<b>Herring (2002)</b> 5 fases	“Planejamento e condução; Processamento e armazenamento da informação; Coleta; Análise e produção; Disseminação” (HERRING, 2002, p.278).
<b>Valentim (2002)</b> 7 fases	“Identificar os ‘nichos’ de inteligência interna e externa à organização; Prospear, acessar e coletar os dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização; Selecionar e filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização; Tratar e agregar valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário/sistema; Armazenar através de tecnologias de informação os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança; Disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização; Criar mecanismos de feedback da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema” (VALENTIM, 2002, p .9).
<b>Marceau e Swaka (2002)</b> 5 fases	“Planejamento e direção; Armazenamento e processamento de informações; Coleta e relatórios adequados; Análises e produção; Disseminação” (MARCEAU; SWAKA, 2002, p. 183).
<b>Miller (2002)</b> 4 fases	“[...] a identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência; a coleta de informações; a análise da informação e sua transformação em inteligência; a disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões” (PRESCOTT; MILLER, 2002, p.37).
<b>Amaral et al. (2004)</b> 6 fases	“Determinação de necessidades; Planejamento do trabalho; Coleta das informações; Análise das informações; Disseminação dos resultados; Avaliação dos resultados” 6 (AMARAL et al., 2005, p. 73).
<b>Cardoso Júnior (2005)</b> 4 fases	“Identificação dos usuários e determinação das suas necessidades – planejamento do processo como um todo; Reunião das informações; Processamento do material reunido; Disseminação das inteligências para os usuários” (CARDOSO JÚNIOR, 2005, p. 134).
<b>Arroyo Varela e Larrosa Jiménez (2006)</b> 5 fases	“Identificação das necessidades de IC; Coleta de informação para a IC; Validação da informação; Análise da informação para obter inteligência; Distribuição da inteligência aos que toma decisões” (ARROYO VARELA; LARROSA JIMÉNEZ, 5 2006, p. 133, tradução do autor).
<b>Queyras e Quoniam (2006)</b> 6 fases	“Coleta [-] Materiais [e] fontes; Análise [-] Dados de fonte; Entrega [-] Produtos de informação; Aplicação [-] Resultados da inteligência; Avaliação [-] Desempenho do 6 programa; Plano [-] Atividades de inteligência” (QUEYRAS; QUONIAM, 2006, p. 89).

Fonte: Valentim (2014, p. 55-56).

Os modelos apresentados acima 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. O modelo apresentado por Gomes e Braga (2004), 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.

Para este trabalho, adotou-se o modelo de Gomes e Braga (2017) composto por seis fases, iniciando na etapa de Identificação das Necessidades de Inteligência e completando o ciclo na fase de Avaliação do produto de Inteligência.

O funcionamento do ciclo de IC pode ser sintetizado de acordo com a figura abaixo:

Figura 2 - Processo de IC



Fonte: Gomes e Braga (2017).

Neste modelo (GOMES; BRAGA, 2004), 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 objetivos gerais e específicos que possibilitem o direcionamento do processo de IC nas empresas (HERRING, 1999).

Para definir mais detalhadamente quais serão os objetivos idealizados com a implantação do SIC, faz-se necessário analisar os ambientes em que a organização está inserida, além dos fatores que compõem esse meio. O ambiente competitivo se divide em ambiente contextual e ambiente operacional, apresentando abordagens e aspectos diferentes entre si, mas apesar disto, estão ligados através da característica de monitorar os agentes que estão associados à organização e que tem poder de influência sobre suas ações, seja direta ou indireta (SOBRAL; PECCI, 2012).

O ambiente contextual é composto pelo agrupamento de fatores ou vigilâncias que, de maneira geral, influenciam indiretamente nas atividades organizacionais, além do fato de que as empresas não conseguem dimensionar o impacto vindo destes. Esses fatores são os demográficos, socioculturais, econômicos, político-legais e tecnológicos. A respeito do ambiente operacional, este é formado pelo conjunto de atores e instituições que impactam diretamente, de maneira positiva ou negativa, no campo de atuação das organizações. Os atores influentes são todas as partes interessadas ao negócio, como: clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos, etc (SOBRAL; PECCI, 2012).

Verificado esses pontos, a fase inicial irá trabalhar o desenvolvimento das *Key Intelligence Topics* (KITs), representando os tópicos-chave que irão nortear a busca de dados e informações que atendam às necessidades identificadas por meio de entrevistas realizadas com os gestores ou tomadores de decisão. Para melhor orientação, os KITs são divididos em três tipos: ações e decisões estratégicas, que se relacionam com desenvolvimento de planos estratégicos; alertas antecipados, referente a ações ou tendências baseadas em ameaças e oportunidades; e o monitoramento de *players*, que envolve o controle de informações sobre competidores, clientes ou potenciais parceiros (HERRING, 1999).

Ainda assim, é preciso refinar a procura desses insumos a fim de produzir informação precisa e apontar as respostas corretas. Portanto, após a definição dos KITs serão determinadas *Key Intelligence Questions* (KIQs), apresentando as questões-chave que especificam o conteúdo dos tópicos evidenciados, no intuito de direcionar a estruturação do produto de inteligência e estipular quais serão as técnicas utilizadas para coleta e análise das informações a partir do planejamento de atividades a serem executadas durante o processo, o qual será desenvolvido na próxima fase (HERRING; FRANCIS, 1999).

Na segunda etapa do ciclo da IC, são requisitadas inicialmente a busca e identificação de fontes primárias e secundárias, sejam estas formais ou informais, que possam atender as necessidades pré-indicadas pela organização (MARÓSTICA, 2020). Essa fase, 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).

Nesse subprocesso, o método 5W2H (*what?, who?, where?, why?, when?, how?, how much?*) é utilizado com frequência, pois fornece as principais respostas que guiarão os profissionais de IC durante o processo de coleta e análise de dados, informações e recursos que deverão ser dispostos durante o processo de implantação do SIC (OLIVEIRA; TELES, 2015). Essa fase complementa a fase anterior no sentido de planejar o processo quanto as necessidades de inteligência para identificar as necessidades informacionais, e quais os procedimentos serão aplicados nas etapas seguintes.

Embora seja contínuo, o ciclo deve estar sempre em atualização conforme a demanda dos usuários, bem como, estar alinhado ao planejamento estratégico das ações, evitando que a organização perca tempo e desperdice recursos investindo em informações que não gerem resultados relevantes (RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ; FONTANA, 2013). Em suma, a fase de Identificação de Necessidades de Informação visa apurar o que será recolhido e com que finalidade, a fim de verificar os fatores críticos de sucesso, questões estratégicas, informações necessárias, no intuito de preparar a melhor estratégia de coleta e análise.

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). Além disso, é indicado programar um esquema de coleta, onde seja ajustado a sua frequência e o uso das fontes externas e internas à organização (GOMES; BRAGA, 2017).

Nesse ponto, também ocorre a classificação das fontes de informação quanto à origem, formalidade, conteúdo e nível de confiabilidade. Os dados apanhados podem ser de origem externa ou interna, advindos do ambiente competitivo ou de departamentos estratégicos inseridos nas empresas (GOMES; BRAGA, 2017). Nas fontes formais, as informações encontram-se estruturadas e organizadas observado a partir das patentes, periódicos, legislações e normas. Por outro lado, nas fontes informais os dados são encontrados de maneira pouco



ordenada e geralmente advém dos clientes, fornecedores, colaboradores, entre outros (DALMÁCIO *et al.*, 2004).

Sobre o conteúdo das fontes de informação, é possível identificar dois tipos: as fontes primárias, correspondentes aos dados que ainda não foram coletados e transformados, apanhados diretamente da fonte da coleta; e as fontes secundárias, referente aos dados que já foram coletados, organizados e sistematizados por outros usuários (MATTAR, 1997). Por fim, as fontes também devem ser classificadas pelo seu nível de confiabilidade, seguindo os critérios de autoridade, atualidade, precisão e objetividade (CUNHA, 2020), elencadas em três graus indo do maior risco originado das fontes menos confiáveis, seguido das fontes de confiança mediana até as altamente seguras. Importante destacar que a escolha das fontes de informação varia de acordo com cada questão-chave.

Em seguida, inicia-se a etapa de Análise de Informação, considerada a mais complexa do SIC por possuir as características de selecionar, analisar e validar as informações coletadas com auxílio de métodos ou ferramentas de gestão, a depender do objetivo final. Nesse contexto, o analista se encarrega da tarefa de transformar os dados brutos e consolidar no produto de inteligência integrando as informações pertinentes ao que está sendo abordado (CARVALHO, 2021), que sejam confiáveis, úteis, relevantes e que respondam aos tópicos e questões-chave indicados na primeira etapa.

Essa fase conta com a escolha estratégica do método a ser utilizado para análise de cada informação considerando o objetivo do produto, o tempo de produção e entrega, o custo e a aplicabilidade do resultado. Nesse sentido, aplica-se o método *Framework FAROUT*, um sistema de classificação com critérios a serem atendidos para concluir que a análise seja útil e precisa, além de auxiliar na escolha da ferramenta mais adequada para analisar determinada informação (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2000). O FAROUT trata-se de uma matriz, na qual as técnicas são especificadas e pontuadas de acordo com os requisitos numa escala de 1 a 5 do mais baixo para mais alto, respectivamente (CRUZ *et al.*, 2015).

Conforme Fleisher e Bensoussan (2000), a ideia da estrutura FAROUT é que, para que os resultados de uma análise sejam considerados inteligentes e significativos para os tomadores de decisão, esta precisa satisfazer os critérios de: orientação para o futuro (*Future-oriented*), precisão (*Accurate*), eficiência de recursos (*Resource-eficiencie*), objetividade (*Objective*), utilidade (*Useful*) e tempo oportuno para realização (*Timely*). Um exemplo possível de ser observado sob a óptica do FAROUT é a utilização da matriz SWOT, conforme indicado na figura 3, que é muito praticada na maioria dos negócios devido sua simplicidade e rapidez, porém, necessita ser reavaliada em intervalos de tempo mais curtos.

Figura 3 - FAROUT relativo ao método SWOT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

- **F (baixo)** — precisa ser revisto regularmente, pois as mudanças no ambiente externo à empresa são muito rápidas;
- **A (médio)** — a precisão depende das fontes de informações usadas. A validação com especialistas é importante;
- **R (médio para alto)** — as informações necessárias dependem da empresa e de fontes externas. Mesmo assim, ainda é um método muito eficiente e fácil de trabalhar.
- **O (médio)** — depende do grau de subjetividade das informações usadas. É muito qualitativo;
- **U (médio a alto)** — apresenta uma visão rápida da posição atual das empresas e de suas capacidades competitivas;
- **T (médio a alto)** — pode ser feito rapidamente.

Fonte: Fleisher e Bensoussan (2002).

As ferramentas de análise podem se classificar como estratégica, ambiental, corporativa e financeira (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003), colaborando para a pluralidade e abrangência de públicos que as utilizam. Vale ressaltar que não existe método de análise que entregue todas as respostas necessárias, é preciso utilizar combinações para os objetivos específicos, a fim de obter melhores resultados na tomada de decisão (ANDRADE; AZEVEDO, 2018). Rodriguez y Rodriguez e Fontana (2013) complementam: “Esta etapa possibilita identificar no grande volume de sinais evidenciados no ambiente de negócio, a informação que agregue valor às decisões; auxilie na formulação das estratégias; na proposição de inovações e de mudanças”.

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. O objetivo dessa etapa é verificar qual o meio mais apropriado para entrega aos gestores ou tomadores de decisão do produto de inteligência, na intenção de facilitar o acesso ao material (GOMES; BRAGA, 2017).

O formato escolhido para realizar a disseminação deve considerar a linguagem, a forma e a acessibilidade ao produto, de acordo com as necessidades dos clientes de inteligência. Ainda, é fundamental definir a frequência em que o produto será enviado aos usuários: se será de maneira sistemática, com intervalos de tempo pré-determinados; ou se serão elaborados conforme a conveniência para observações mais específicas (GOMES; BRAGA, 2017; MARÓSTICA; MARÓSTICA; BRANCO, 2020). Alguns dos modelos usuais para entrega do produto são: sumário executivo, alertas, relatórios analíticos, projeções estratégicas, entre outros.

O que se espera posteriormente à disseminação de inteligência, é que sejam tomadas decisões com maior exatidão, e que o material montado possa ser capaz de auxiliar nas atualizações do planejamento estratégico (CARVALHO, 2021). Segundo Cruz *et al.* (2015), o efeito de uma boa disseminação da Inteligência gera impactos positivos para a IC, para que seja devidamente percebida e avaliada. Portanto, é vital que a informação certa seja colocada no momento certo, esteja disponível para os decisores e seja entendida como um fator de sucesso para o próprio SIC (CHRISTO; ANDALÉCIO, 2016).

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. É necessário definir quais serão os instrumentos de avaliação, bem como a qualidade do produto de inteligência e do processo de Inteligência Competitiva esperados (GOMES; BRAGA, 2017; MARÓSTICA; MARÓSTICA; BRANCO, 2020). Além disso, é possível observar se a inteligência gerada colaborou para desenvolvimento de melhorias, economia de recursos e se esta permite que os analistas tenham base para alterações futuras (CRUZ *et al.*, 2015).

Essa fase contribui para aperfeiçoar o processo da IC e manter sua prática ativa dentro das organizações, visto que a inteligência se origina na utilização dos resultados do processo nas estratégias organizacionais. Inclui ainda avaliar o produto de inteligência quanto a sua utilidade para as atividades dos usuários, e quanto ao operacional do processo de IC, se as atividades de cada subprocesso foram executadas conforme planejado para serem mais eficazes (GOMES; BRAGA, 2017).

Ao avaliar o produto, ocorre o uso do feedback direto dos usuários como indicador para inferir se as recomendações e informações entregues foram úteis e efetivas na tomada de decisão e ao gerar resultados para a organização (GOMES; BRAGA, 2017). Já na avaliação do processo existem três pontos norteadores: o desempenho das fases do SIC; se as escolhas das fontes de informação foram adequadas conforme os critérios das etapas de coleta e análise; e os resultados obtidos com o uso da IC (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).

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).

À vista disso, é necessário o apoio da alta gestão nesse processo. Além do mais, Laackman, Saban e Lanasa (2000) relatam que a localização da área de IC na estrutura organizacional impacta nos seus resultados e procedimentos, visto a importância aplicada à atividade, além de refletir nas demandas e no investimento direcionados ao processo. Portanto, a tendência é que a operação tenha o devido reconhecimento e seja realizada de maneira mais estratégica enquanto estiver posicionada no ponto mais alto da hierarquia nas organizações (GARCIA, 2017).

## 4 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. Ainda, segundo Gephart Júnior (2004), a pesquisa qualitativa oferece base para compreender os processos de gestão e pode humanizar a pesquisa no que se refere as interações dos indivíduos envolvidos, realçando os significados do fenômeno observado, o que será abordado nesse trabalho por meio do processo de implantação do Sistema de Inteligência Competitiva.

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), bem como, a exigência maior do pesquisador no envolvimento da pesquisa, devido a tarefa de coletar e estudar as informações a fim de descrever, registrar, analisar e interpretar os fatos e fenômenos atuais com a qualidade adequada, estabelecendo relação entre as variáveis estudadas (TRIVIÑOS, 2011). Nesse caso, justifica-se a escolha em razão dos objetivos da pesquisa.

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). Segundo McKay e Marshall (2001), a essência da pesquisa-ação está inclusa em seu nome: ela representa a união de pesquisa e ação, ou seja, prática e teoria. Rapoport (1970) ainda argumenta que o objetivo da pesquisa-ação é contribuir tanto para questões práticas dos indivíduos envolvidos na situação/problema, quanto para os objetivos da ciência social, o que resulta na produção e uso do conhecimento simultaneamente.

Não existe um padrão único para operacionalizar a pesquisa-ação, mas é fundamental que exista um roteiro lógico de atividades que considerem as relações entre a realidade do objeto de estudo e o desdobramento do conhecimento (THIOLLENT, 2009). Para aplicação dessa estratégia neste trabalho, utilizou-se o modelo de operação que apresenta o processo de quatro fases interdependentes, sendo estas: fase exploratória; fase analítica; fase ativa; e fase avaliativa (LODI; THIOLLENT; SAUERBRONN, 2018).

A fase exploratória tem seu foco em mapear a situação inicial e identificar as necessidades, características do tema a ser estudado, representações prévias, além de levantamentos bibliográficos, no intuito de obter informações relevantes para elaboração do projeto (THIOLLENT, 2009). Desse modo, é necessário retratar a realidade do objeto de estudo, buscando detectar os problemas existentes e quais deverão ser priorizados através de entrevistas com os participantes (THIOLLENT, 1997), logo, torna-se essencial articular um referencial teórico que auxilie no desenvolvimento do problema de pesquisa, em que as teorias apresentadas ofereçam suporte aos pesquisadores na formulação de respostas visto os problemas levantados, e posteriormente, discorrer estas proposições para os agentes envolvidos a fim de aproximar as concepções teóricas às práticas do ambiente de pesquisa (LODI; THIOLLENT; SAUERBRONN, 2018).

A apresentação das proposições formuladas pelos pesquisadores pode assumir o formato de seminário, possibilitando discussões e tomadas de decisão em conjunto com demais participantes no propósito de definir os temas e problemas de pesquisa. Nesse momento, também são delineadas as possíveis técnicas a serem utilizadas para coleta de dados, que servem tanto para controle e acompanhamento das ações previstas, como suporte para análise que servirá de ampliação do conhecimento (LODI; THIOLLENT; SAUERBRONN, 2018).

Após a coleta dos dados, estes serão apresentados para discussão, análise e interpretação entre os agentes da pesquisa dando início a fase analítica do processo. A partir disso, as informações serão processadas e divulgadas baseado nas questões que foram identificadas na fase exploratória com o objetivo de gerar um aprendizado conjunto entre as partes participantes a respeito das particularidades da situação problema, findando na união dos saberes formal e informal, prática e teoria, resultando em novos conhecimentos (LODI; THIOLLENT; SAUERBRONN, 2018).

Já na fase de ação, ou fase ativa, será definido o plano de ação, os objetivos e critérios de avaliação da pesquisa, além de identificar os atores e sua relação traçando as estratégicas que garantam a participação de todos envolvidos nas ações determinadas, bem como, estabelecer a metodologia de avaliação dos resultados para subsidiar a fase avaliativa (LODI; THIOLLENT; SAUERBRONN, 2018). Segundo Thiollent (1997), espera-se que essa fase retrate a definição dos objetivos alcançáveis por meio de ações viáveis, seguido da apresentação de propostas para negociação entre as partes interessadas, e assim, disseminar os resultados para resultar na implementação de ações-piloto, que podem ser melhor estruturadas após avaliação e utilizadas pelos atores sem a participação dos pesquisadores.

Por fim, a fase avaliativa tem dois principais objetivos: determinar a efetividade das ações no contexto social da pesquisa, considerando as consequências a curto e médio prazo; e extrair os ensinamentos ou conhecimentos que possam garantir sua utilidade para aplicação em outros estudos. Essa fase termina com a devolutiva dos resultados da pesquisa aos atores (THIOLLENT, 1997), além da possibilidade de divulgar os resultados científicos por meio de publicações em periódicos, congressos e eventos.

Dessa maneira, no Quadro 3 observa-se a síntese das fases de operação da pesquisa-ação conforme seus objetivos e ações propostas:

Quadro 3 - Fases da operação da Pesquisa-Ação

<b>Fase Exploratória</b>	Colocação de Problemas	Discussão sobre a relevância científica e prática do que está sendo pesquisado
	Referencial Teórico	Articulação com referencial teórico de acordo com local onde será realizada a pesquisa
	Problematização	Proposições formuladas pelos pesquisadores a respeito de possíveis soluções para problemas levantados
	Seminário	Promover discussão e tomada de decisões acerca da investigação (definição de temas e problemas), constituir grupos de estudos, definir ações, acompanhar e avaliar resultados
	Coleta de Dados	Definição das técnicas de coleta de dados a serem utilizadas – entrevistas em profundidade, entrevistas episódicas, grupos focais, levantamentos, observação-participante
<b>Fase Analítica</b>	Apresentação de dados	Apresentação de dados para discussão, análise e interpretação
	Aprendizagem	Ações investigadas envolvem produção e circulação de informações, tomadas de decisão, supondo capacidade de aprendizagem dos participantes
	Saber formal e informal –	Interação entre saberes prático e teórico que constrói novos conhecimentos
<b>Fase Ativa</b>	Plano de Ação	Definição dos atores, da relação entre eles, quem são os líderes, quais os objetivos e os critérios de avaliação da pesquisa, continuidade frente às dificuldades, quais estratégias serão utilizadas para assegurar a participação dos sujeitos, incorporação de sugestões e qual a metodologia de avaliação conjunta de resultados.
<b>Fase Avaliativa</b>	Avaliação de Efetividade	Controle da efetividade das ações no contexto social da pesquisa e suas consequências a curto e médio prazos
	Avaliação de Conhecimento	Extração dos conhecimentos necessários para estender as ações realizadas a outros casos.
	Divulgação Externa	Nessa fase ocorre o retorno dos resultados da pesquisa aos participantes, divulgação dos resultados em eventos, congressos, conferências, teses e publicações científicas.

Fonte: Lodi; Thiollent e Sauerbronn (2018).

Visto isso, para este trabalho, ocorreu a conciliação entre as fases do processo de implantação da Inteligência Competitiva com o processo de Pesquisa-Ação para realização do estudo. Inicialmente, na fase exploratória, identificou-se a relevância da aplicação da IC em organizações de pequeno porte por meio da elaboração do referencial teórico apresentado na

seção anterior, que auxiliou na produção de material para posterior discussão sobre os pontos observados em acordo com a organização estudada.

Nesta fase, a coleta de dados se deu por meio de três entrevistas semiestruturadas, utilizando um roteiro com três perguntas junto aos sócios e a gerente geral da organização, sendo as representações do sujeito participante na pesquisa, no período de 12/04/2023 a 12/05/2023, em que todos assentiram em participar do estudo e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Para análise e descrição dos dados coletados, os entrevistados foram classificados como E1, E2 e E3, de acordo com a ordem as entrevistas. Os dados obtidos por meio dessas entrevistas permitiram identificar as necessidades de inteligência e necessidades de informação nessa fase, compreendendo a primeira e segunda etapa do ciclo de IC.

Na fase analítica, foram apresentados através de conversação com a gerente geral e os sócios, os tópicos e questões-chave de caráter estratégico para a organização, definidos com base na entrevista realizada, e ainda, foram indicadas as informações necessárias para desenvolver as respostas dos pontos determinados, além dos métodos e procedimentos utilizados para coleta de dados própria do processo de IC.

Referente a fase ativa, destaca-se a coleta das informações sobre os tópicos e questões chaves identificados na fase exploratória. Para analisar essas informações, realizou-se o *benchmarking* no intuito de verificar as operações de empresas concorrentes que já vendem produtos diversificados, bem como a definição dos pontos fortes e fracos da organização estudada, além de utilizar a análise temática de conteúdo recolhido para mapear as necessidades dos clientes. Em tese, a fase ativa correspondeu às etapas de coleta e análise de informação do ciclo de Inteligência Competitiva trabalhado na pesquisa.

Na fase avaliativa da pesquisa-ação, o produto de inteligência foi disseminado para a organização recomendações relevantes para sanar os problemas identificados na primeira etapa. Nesse sentido, também foi realizado o controle das ações e a avaliação dos efeitos dos KITS e KIJs produzidos, bem como, a assimilação dos conhecimentos incorporados no decorrer do desenvolvimento desta pesquisa.

Concluindo, a implementação do sistema de Inteligência Competitiva por meio da pesquisa-ação realizada neste estudo, aplicou-se conforme abordado no Quadro 4.



Quadro 4 - Configuração da aplicação da metodologia de pesquisa

<b>Fases do Ciclo de IC</b>	<b>Fases Pesquisa-Ação</b>	<b>Ações propostas e implementadas</b>	<b>Procedimentos metodológicos</b>
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 ReclameAqui; 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 pesquisa foi realizada na empresa AM Corretora de Seguros LTDA. O objeto de estudo é uma organização de pequeno porte de natureza privada, fundada em Fortaleza/CE no ano de 2002 pelo sócio majoritário Alexandre Miranda, a qual atua na área de serviços e tendo como atividade final a corretagem de seguros de ramos variados, como: automóvel, residencial,

vida, entre outros. Foi entregue previamente a carta de anuência ao gestor da empresa autorizando a execução da pesquisa na organização.

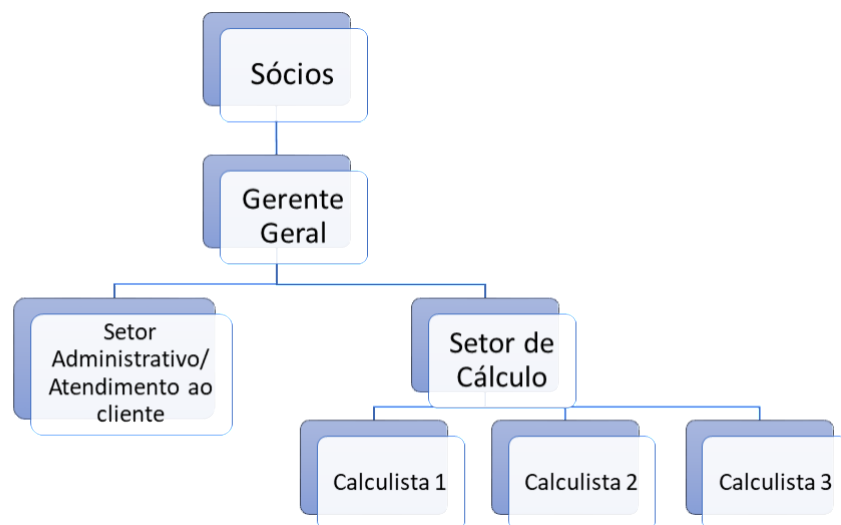
## 5 DESCRIÇÃO DA OPERAÇÃO DO PROCESSO DE IC NA ORGANIZAÇÃO

O objeto de estudo escolhido foi a empresa AM Corretora de Seguros LTDA, fundada em 26/08/2002 pelo sócio majoritário Alexandre Gonçalves Miranda. 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 missão desta organização é proteger e proporcionar segurança aos seus clientes, através de um atendimento personalizado e objetivo, com compromisso e transparência. Sua visão é ser reconhecida como uma corretora que atenda às necessidades dos clientes e parceiros com competência, presteza e qualidade. Por fim, seus valores são comprometimento, integridade, responsabilidade e empatia.

Com relação a estrutura organizacional, esta tem configuração de hierarquia, onde no topo estão os sócios majoritários e logo abaixo a gerente geral, que dá apoio as atividades de gestão. Abaixo da gerência, configura-se o setor de cálculo composto por três funcionárias que auxiliam nos processos de cotação e transmissão de propostas junto aos vendedores de seguro, e o setor administrativo/atendimento ao cliente, composto por uma colaboradora que opera junto a gerência. O organograma da organização é disposto conforme demonstra a figura 4:

Figura 4 - Organograma da organização



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Por ser uma empresa de pequeno porte as áreas não são bem definidas, a alta gestão realiza todo o trabalho de administrar a organização, seus fluxos financeiros e demais atividades demandadas. A avaliação de desempenho é realizada através do acompanhamento mensal e anual da produção, alimentando esse processo via *software* em nuvem no qual são inseridos todos os seguros/vendas feitos, a fim de levantar os números em comparação com os meses anteriores, bem como, ao exercício do ano antecedente.

A organização escolhida como objeto de estudo 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 seções, como ocorreu o processo de implementação da Inteligência Competitiva por meio da metodologia de pesquisa-ação.

## **5.1 Identificação das necessidades de inteligência e informação**

Para esta seção, abordou-se a fase exploratória e fase analítica da pesquisa-ação para desenvolvimento do primeiro objetivo específico, com o intuito de delinear as necessidades de inteligência e necessidades de informação, conforme apresentação e discussão dos resultados apanhados durante a pesquisa.

### ***5.1.1 Fase Exploratória***

Conforme Thiollent (2009), a fase exploratória tem como finalidade realizar o mapeamento inicial da situação-problema para identificar as necessidades, além das particularidades do tema a ser estudado unido a levantamentos bibliográficos, para captar informações essenciais para elaboração do processo. 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 procedimentos metodológicos (Quadro 4).

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.

Os perfis dos entrevistados foram detalhados no Quadro 5, a seguir:

Quadro 5 - Perfil dos entrevistados

	Cargo	Idade	Tempo de empresa	Sexo	Formação
<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).

O roteiro de entrevista foi composto por três perguntas gerais: a) quais as decisões críticas que devem ser tomadas?; b) quais os desafios críticos observados?; e c) quais as tendências de mercado podem ser vistas como oportunidades de investimento? 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).

Visto isso, ao coletar as respostas, verificou-se a convergência nos achados quanto às oportunidades de investimento. Ambas as entrevistadas pontuaram a importância em **abranjer novos produtos dentro do mercado**, a fim de ampliar a carteira e melhorar os resultados financeiros. A primeira respondente 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.” (E1).*

A E2 trouxe a seguinte reflexão sobre o mesmo ponto:

*“Uma visão que eu tenho, que nós podemos praticar aqui na empresa, é investir mais em comunicação com nossos clientes já fidelizados dos produtos de carro e residencial, para tentar vender planos de saúde. Eu mesma já busquei entender sobre os planos, porque tenho interesse, já fiz algumas vendas, mas não se compara ao volume que nós temos de clientes que podem fechar negócio com seguro saúde.”*

O entrevistado E3 abordou o mesmo tópico, enfatizando a importância dessa prática para a organização:

*“No nosso mercado, eu consigo enxergar como boas oportunidades os produtos que são ligados a benefícios, facilidades, garantia, esse tipo de coisa. Por exemplo, temos a questão dos planos de saúde, que já estamos prevendo um certo investimento nesses*

*produtos, já temos algumas vendas e eu vejo potenciais clientes para ofertar, não só os planos, mas outros tipos de benefícios.”*

Referente às decisões críticas, uma das entrevistadas considerou que a organização deveria **readaptar seus processos comparando com competidores próximos que operam de maneira mais otimizada**, além de ofertarem produtos que a empresa de estudo não comercializa. E1 sugeriu:

*“Eu diria que no nosso caso o ponto mais crítico seria a questão da modernidade, se a gente for comparar com o mercado, com os fatores externos, eu acredito que nós estamos um pouco atrás da concorrência em relação à modernidade. Eu me refiro à questão dos processos, eu acredito que nós poderíamos estar muito mais à frente do que nós estamos atualmente, me refiro à organização como um todo. Internamente, se nós formos analisar a organização, ela está atrasada em relação em relação ao mercado. É o que a gente vê que no ambiente externo, as pessoas investem mais em novos produtos, elas buscam sempre estar inovando em alguma coisa.”*

Em contrapartida, o entrevistado E3 destacou como decisão crítica a ser analisada, **a questão da diferenciação frente a concorrência decorrente do crescimento do mercado**, visando trabalhar um modelo de serviço diferenciado. Este pontuou:

*“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.”*

Dessa maneira, os concorrentes desse ramo que atuam com práticas mais aprimoradas e diversificam sua carteira de produtos, podem desenvolver vantagem competitiva além de agregar valor na visão dos clientes, ponto a ser observado pela Inteligência Competitiva.

Já a respeito dos desafios críticos, as respondentes 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 ao grande volume de corretores e as particularidades requisitadas por cada consumidor. A entrevistada E1 apontou: “Eu diria que estar aberto a mudanças, investir, seria o primeiro ponto de tudo, porque organização tem uma certa resistência a esse tipo de atividade, de visualizar o mercado dessa forma, mesmo que tenha interesse”. Por outro lado, a entrevistada E2 (45 anos, Sócia) ressaltou que:

*“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.”*

O segmento estudado nessa pesquisa é o setor de serviços, mais especificamente as corretoras de seguros, onde ocorre a prestação do serviço de intermediação entre clientes e empresas seguradoras, iniciando na prospecção de clientes indo até o pós-venda, atendendo em casos de ocorrência de sinistros. As empresas do setor de serviços também sofrem com os impactos externos, pois estas podem ser diretamente afetadas pelos avanços tecnológicos, regulamentação governamental e fenômenos naturais, como pandemias e endemias (SCHMENNER, 1985).

Conforme abordam Giansesi e Corrêa (1996), o processo de prestação de serviço se torna mais significativo que seu resultado, visto que, carecem da participação do cliente, não podem ser estocados e são de difícil padronização, diferente da gestão de produtos. A relevância e o constante crescimento desse mercado justificam-se pela necessidade de proteção contra ocorrências que possam resultar na perda de bens e receitas, ou na redução de valor dos patrimônios pessoais ou empresariais, além do peso na economia (PERES; MALDONADO; CANDIDO, 2019).

Com base no desenvolvimento do mercado estimado pela Forbes (2019) de 8,4%, além da movimentação no PIB nacional de 6,5% desde 2019, e com planejamento para expansão em até 10% (REVISTA INSURANCECORP, 2019), possibilita-se a ascensão de novos entrantes na atividade da corretagem de seguros como resposta aos fatos apontados. De acordo com a FENACOR (2022), entre 2019 e 2022 verificou-se o crescimento no número de corretores pessoa física atuando no ramo, atingindo o percentual de 31%. Esses pontos podem contribuir para que o mercado de seguros se torne ainda mais competitivo, somados ao fato das frequentes mudanças no ambiente geral.

Diante do aumento no nível de competitividade observado no setor de seguros, as organizações buscam por novas estratégias gerenciais para aprimoramento e padronização na prestação de seus serviços (GONÇALVES, 2014), de maneira a desenvolver um plano de ações efetivo que garanta rapidez na manutenção e adaptação às mudanças e aos novos modelos de negócio apresentados pelo ambiente externo (TOJAL; FONTES, 2013; DELOITTE, 2019), prevendo a obtenção de vantagem competitiva.

A presença da informação como fator chave para geração de valor é indispensável, de modo que esta deve ser coletada com rapidez, em fontes confiáveis e ser disseminada para todos os setores da organização de maneira acessível, proporcionando a geração de vantagem competitiva. Apesar disso, a simples disposição das informações não é suficiente para alcance

dos objetivos estratégicos (FRANKLIN *et al.*, 2010), cabe ainda, gerir essas informações, da captura ao processamento, agregando conhecimento dos usuários, a fim de desenvolver insumos relevantes para tomada de decisão visando a diferenciação no mercado, no qual se encaixa o papel da Inteligência Competitiva.

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 tópico-chave ou KIT a ser desenvolvido terá como objetivo principal analisar os perfis dos concorrentes e consumidores da organização estudada, a fim de delinear estratégias para tomar decisões que atinjam valor percebido.

O KIT foi definido como monitoramento de *players*. Os KIQ's, ou questões chave, acompanharão o tipo de KIT evidenciado, sendo estes:

**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.

Seguido disso, para o KIQ 3, indicou-se mapear através de observação no momento da venda, 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 e possibilitar o trabalho para melhoria ou prevenção destes pontos, para gerar vantagem competitiva à organização do estudo. O Quadro 6 demonstra a síntese das informações necessárias a cada KIQ.



Quadro 6 - KIT, KIQs e informações necessárias

KIT	KIQ	Informação necessária
Monitoramento dos serviços oferecidos por competidores e demanda dos clientes.	Quais as ações de concorrentes para venda de produtos diversificados?	Pesquisa sobre o comportamento na venda de produtos diversos, de pelo menos dois concorrentes.
	Quais produtos os concorrentes vendem atualmente?	Lista dos produtos comercializados pelos concorrentes.
	Quais as necessidades específicas dos clientes na procura por seguros?	Mapeamento dos desejos de clientes ao adquirir um seguro.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após isso, segue-se para apresentação do material elaborado para a organização de estudo, e o início da articulação para coleta das informações necessárias.

### 5.1.2 Fase Analítica

O propósito inicial nesta seção foi apresentar o material consolidado a partir dos dados selecionados, conforme os tópicos abordados nas entrevistas. O objetivo da fase analítica é apresentar as necessidades de informação identificadas na fase exploratória, visando a geração do senso comum entre as partes participantes a respeito da situação-problema, unindo os saberes formal e informal, resultando em novos conhecimentos a partir de um aprendizado mútuo (LODI; THIOLENT; SAUERBRONN, 2018).

As informações colhidas por meio das entrevistas foram analisadas e transformadas em insumo para identificação das necessidades de inteligência e informação, além da definição do tópico-chave trabalhado neste estudo. Desse modo, foi demonstrada no dia 02/05/2023, por meio de conversação com os sujeitos participantes da pesquisa, a síntese dos elementos apanhados durante o processo de análise de conteúdo das entrevistas realizadas.

A disposição das necessidades de inteligência e informação foram indicadas através do quadro 6, elaborado e retratado na seção anterior, sendo entregue pessoalmente a cada agente participante na empresa objeto de estudo. Com a explanação da necessidade de inteligência encontrada e a compreensão dos entrevistados, o retorno recebido foi positivo, acrescido de sugestões das possíveis fontes de coleta de informação para atender às questões-chave levantadas, a saber: indicação dos concorrentes X e Y como potenciais a serem observados para levantamento de informações e a indicação de clientes para sucinta entrevista no ato da venda do seguro.

Conforme a aprovação do KIT estabelecido e as recomendações apontadas pelas respondentes, foi esboçado pela pesquisadora os passos para elaboração da próxima fase, que corresponde a coleta das informações necessárias para responder às questões-chave, bem como, ao tópico-chave.

Inicialmente, a primeira etapa delineada para recolher as informações deu-se por **definir quais mecanismos seriam adequados para captar as ações ou práticas realizadas pelos concorrentes para finalizar a venda de produtos não convencionais no mercado de seguros**. Nesse contexto, visualizou-se dois possíveis competidores, sendo identificados como X e Y para manter o anonimato de ambos, baseado na proximidade de localização da organização de estudo. Além disso, a escolha dos concorrentes para os KIQs 1 e 2 também considerou o acesso mais flexível às informações buscadas. Ambas as empresas selecionadas possuem características parecidas, com mesmo portfólio e mesmo porte. As fontes para coleta das informações foram as observações pessoais dos participantes, além das redes sociais e sites dos concorrentes.

As mesmas fontes foram indicadas para reunir as informações necessárias do KIQ 2, visto que, todos os produtos comercializados por estes competidores estão dispostos nas suas redes de contato, seja pessoal, apresentados por seus colaboradores ou parceiros, ou digital, através das mídias sociais.

Referente ao KIQ 3, foram estipuladas perguntas diretas aos clientes na execução da venda com auxílio do método de evocação de palavras, uma metodologia utilizada em coleta de dados no qual o pesquisador solicita aos respondentes que sejam indicadas uma ou mais palavras associadas à uma questão-estímulo (VERGARA, 2005), facilitando o processo de identificar quais os interesses e anseios dos consumidores ao contratar um seguro.

Visto isso, independente do produto procurado para aquisição, a intenção foi mapear as necessidades para possibilitar um atendimento mais personalizado, e traçar os perfis para oferta de produtos diversificados no ramo. A escolha dessa tarefa justificou-se pela sugestão dos sujeitos de pesquisa em conjunto da pesquisadora, devido a precisão das informações adquiridas com as respostas apresentadas pelos clientes.

Além disso, indicou-se 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. A atividade de coletar as informações por meio do site de reclamações tem como objetivo observar e analisar as possíveis falhas na prestação do serviço estudado, para visualizar possíveis lacunas a serem aprimoradas pela organização de estudo, no intuito de gerar vantagem competitiva. As

fontes de informação definidas para esta questão-chave foram os clientes da carteira da organização de estudo e o site de reclamações citado.

## **5.2 Coleta, armazenamento e análise de informações**

Para esta seção, abordou-se a fase ativa da pesquisa-ação para explanação do segundo objetivo específico, na intenção de demonstrar a atividade de coleta, armazenamento e análise das informações obtidas, de acordo com a apresentação e discussão dos resultados levantados durante o estudo.

### **5.2.1 Fase Ativa**

Na fase ativa da pesquisa-ação, o objetivo principal é traçar um planejamento estratégico de ação, incluindo os pontos a serem alcançados e a definição dos critérios de análise da pesquisa, além de determinar a metodologia de avaliação dos resultados para oferecer suporte à fase avaliativa (LODI; THIOLENT; SAUERBRONN, 2018). Neste estudo, a fase ativa engloba 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 (CARVALHO, 2021). Ainda na fase ativa, ocorreu também 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).

Visto isso, foram executadas nesta seção as duas principais atividades para implementação do sistema de Inteligência Competitiva, que serão a base para resolução dos KITS e KIQS estabelecidos anteriormente. Dessa forma, buscou-se por meio de fontes relevantes e adequadas às questões-chave, as informações necessárias para adquirir os resultados esperados.

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. Nesse ponto, identificou-se a dificuldade em conseguir captar especificamente os pontos abordados pelos concorrentes ao oferecer um produto diversificado para os clientes, visto a impossibilidade de acesso ao momento de negociação.

Diante disso, foi observado que a forma de abordagem do concorrente X para tratar de seguros relacionados a benefícios pessoais, como seguro saúde, vida e previdência, era

baseada em **demonstração da utilidade do produto por meio de frases de efeito**, conforme indicado no exemplo visto para venda de seguros de vida: “soluções em seguro de vida que protegem você e sua família, agregando proteção financeira, qualidade de vida, amplitude e inovação nas coberturas”.

A mesma técnica era também utilizada para comercialização de soluções empresariais, tomando como exemplo a venda de seguro patrimonial empresarial: “Na condução de uma empresa, precisamos ter por perto especialistas que nos ajudem a desenvolver numa boa administração. Seguros e Garantias para todos os riscos”. Estas frases foram retiradas do site principal do concorrente X, confirmadas pela observação da pesquisadora diante do contexto de negociação limitado ao qual se teve acesso.

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**, conforme dois exemplos selecionados a respeito da venda de seguro saúde e seguro condominial. Para retratar a importância do seguro saúde, o concorrente Y utiliza o seguinte trecho:

*“Os altos custos do atendimento médico-hospitalar e a precariedade dos serviços públicos de saúde fizeram com que grande parte da população brasileira contratasse um seguro ou plano de saúde para ter mais tranquilidade. O sistema de saúde suplementar, formado pelas operadoras de planos de assistência suplementar à saúde, é bastante complexo e passa por constantes modificações e aperfeiçoamentos, principalmente depois da regulamentação do setor pela Lei 9.656, de 1998, que entrou em vigor em janeiro do ano seguinte. Atualmente, existem mais de 1.500 empresas que oferecem atendimento de assistência privada à saúde, com o serviço de milhares de médicos, dentistas e outros profissionais da área, hospitais, laboratórios e clínicas. São 45,6 milhões de consumidores de planos e seguros privados de saúde, sendo 30 milhões de assistência médica e 14,6 milhões de atendimento odontológico, de acordo com a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Só os planos de assistência médica correspondem a 23,4% da população brasileira, ou seja, quase um em cada quatro brasileiros tem plano de saúde. Com a nova lei, todo o setor passou a ser fiscalizado e regulado pela ANS. Esta, por sua vez, está submetida ao Conselho de Saúde Suplementar (CONSU), órgão colegiado subordinado ao Ministério da Saúde, que supervisiona e acompanha as suas ações e funcionamento. Existe, ainda, a Câmara de Saúde Suplementar, integrada à estrutura da ANS, de caráter permanente e consultivo. Quando o beneficiário do plano ou do seguro e seus dependentes utilizem serviços médicos, hospitalares e odontológicos de instituições públicas ou privadas integrantes do SUS (Sistema Único de Saúde), dentro dos limites previstos no contrato, as operadoras devem ressarcir as despesas com base nos valores da Tabela Única Nacional de Equivalência de Procedimentos (Tunep).”*

Ainda, o concorrente Y demonstra através do seguinte trecho a indispensabilidade do seguro condomínio:

*“Desde 1964, todos os condomínios verticais ou horizontais, de qualquer tipo, isto é, formados por prédios residenciais, comerciais, mistos, consultórios, escritórios, flats, apart-hotéis e shopping centers são obrigados, por lei, a ter seguro contra riscos de incêndio, queda de raio e explosões de qualquer natureza que provoquem sua*

*destruição total ou parcial. A cobertura obrigatória é para todas as unidades e para as partes comuns do condomínio. O valor segurado total deve corresponder à soma do valor segurado de cada uma das unidades autônomas e das partes comuns. A quantia encontrada deverá representar o total dos recursos necessários para a reconstrução do prédio, no caso de um sinistro coberto. A exigência do seguro condomínio consta do Decreto-Lei 73/1966 (artigo 20), da Lei 4.591/1964 (artigo 13) e do Código Civil (Lei 10.406/2002, artigos 1.346 e 1.348, inciso IX). De acordo com a Lei 4.591, a contratação do seguro condomínio precisa ser feita no prazo máximo de 120 dias, contados a partir da liberação do 'habite-se'.*"

Os trechos foram retirados do site principal do concorrente Y, cuja referência não será citada a fim de manter o anonimato do competidor analisado, também sendo confirmados pela observação pessoal da pesquisadora, em vista do contexto de negociação ao qual foi acessado.

Referente ao segundo KIQ, verificou-se que **os concorrentes X e Y discriminam igualmente os produtos comercializados em duas seções**: soluções pessoais, que abrangem seguros de automóvel, residencial, vida, saúde, viagem, previdência, fiança locatícia, seguro pet e seguros de equipamentos portáteis; e soluções para empresa, que incluem seguros empresarial, condominial, auto frota, saúde empresarial, vida global, responsabilidade civil geral, riscos de engenharia, seguro transporte e seguro garantia de obrigações contratuais.

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, reduzindo as perspectivas do desenvolvimento da geração de valor agregado, e com isso, dificultar o alcance da vantagem competitiva, ponto que pode ser explorado na organização objeto deste estudo com a utilização da IC.

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, que consiste na coleta de dados através da aplicação de uma pergunta sugestiva pelo pesquisador aos entrevistados, solicitando um determinado número de palavras como resposta (VERGARA, 2005), com 30 clientes escolhidos conforme acessibilidade e conveniência, no período de 08/05/2023 a 12/05/2023, que pertencem a carteira da empresa objeto de estudo, sendo representados como C1 a C30 para fins desta pesquisa. Os respondentes apresentaram média etária de 50 anos, sendo 17 pessoas de gênero feminino e 13 pessoas de gênero masculino.

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. Outras palavras também foram compartilhadas, conforme indicado na Figura 5.

Figura 5 - Nuvem de palavras com a consideração de clientes na aquisição de seguros



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

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). Além disso, foram observados outros tipos de problema relatados com menor frequência, mas que necessitam de monitoramento, como: **qualidade do serviço** (33 reclamações); **funcionários despreparados** (24 reclamações); e **dificuldade de contato** (19 reclamações).

Após a coleta das informações, é necessário classificá-las quanto às origens (GOMES; BRAGA, 2017), conteúdos (MATTAR, 1997) e nível de confiabilidade (CUNHA, 2020). Segundo Gomes e Braga (2017), a origem dos dados pode ser de natureza externa ou interna, indicando que estas informações advêm tanto do ambiente competitivo, quanto de setores estratégicos das organizações. Quanto ao conteúdo, este se divide em fontes primárias e secundárias, que se referem aos dados que ainda não foram coletados e transformados, bem como, aos dados que já foram apanhados e processados por terceiros, respectivamente (MATTAR, 1997). Em relação ao nível de confiabilidade, as fontes seguem os critérios de autoridade, atualidade, precisão e objetividade (CUNHA, 2020), e são classificadas em três

graus: 1 - maior risco, fontes menos confiáveis; 2 - fontes de informações abstratas ou amplas, mas que precisam ser monitoradas; e 3 - fontes confiáveis, que necessitam de acompanhamento constante.

À vista disso, elaborou-se o Quadro 7 para apresentar a síntese dos dados e informações levantadas durante a coleta de acordo com suas classificações, a seguir:

Quadro 7 - Fonte, origem, conteúdo e confiabilidade das informações

KIT	KIQ	Informação necessária	Fontes	Origem	Conteúdo	Conf.
Monitoramento dos serviços oferecidos por competidores e demanda dos clientes.	Quais as ações de concorrentes para venda de produtos diversificados ?	Pesquisa sobre o comportamento na venda de produtos diversos, de pelo menos dois concorrentes.	Sites e redes sociais dos concorrentes selecionados.	Externa	Secundária	2
	Quais produtos os concorrentes vendem atualmente?	Lista dos produtos comercializados pelos concorrentes.	Sites e redes sociais dos concorrentes selecionados.	Externa	Secundária	3
	Quais as necessidades mais pontuais dos clientes na procura por seguros?	Mapeamento dos desejos de clientes ao adquirir um seguro.	Clientes da organização e reclamações realizadas por outros consumidores dos serviços de corretoras.	Externa	Primária e Secundária	2

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

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.

Segundo Carvalho (2021), a etapa de Análise das Informações tem a função de selecionar e validar as informações recolhidas na fase de coleta, geralmente utilizando métodos ou ferramentas de gestão no processo, dependendo do objetivo final. A finalidade dessa etapa, além de verificar se as informações são úteis e relevantes para responder às questões-chave, é a consolidação do produto de inteligência contendo os dados pertinentes ao que está sendo abordado (CARVALHO, 2021).

A fim de auxiliar na escolha da ferramenta mais adequada para analisar as informações coletadas, aplicou-se o método *Framework FAROUT* (FLEISHER, BENSOUSSAN, 2000) conforme apresentado no referencial teórico.

Visto isso, foi elaborado a matriz *FAROUT* no intuito de averiguar se a ferramenta de *benchmarking* é compatível para análise das informações coletadas no KIQ 1 e 2. A priori, verificou-se a seguinte configuração da *FAROUT* para a **primeira questão-chave**:

Quadro 8 - Matriz FAROUT para KIQ 1

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em relação a orientação para o futuro (*Future oriented*), o nível indicado para este critério foi 2, baseado nas tendências de mercado e as mudanças advindas do ambiente competitivo, além da variabilidade na abordagem de cada competidor para seus clientes, é necessário verificar continuamente as informações contidas nesta operação.

Quanto a precisão (*Accurate*) para o KIQ 1, a ferramenta de *benchmarking* indica grau 4, dado as fontes utilizadas para coleta das informações (sites e redes de contatos dos concorrentes analisados), sendo confirmadas pela observação pessoal da pesquisadora.

O nível apontado para o critério *Resource x eficiência* foi 4. Ao analisar a eficiência da técnica determinada, identificou-se que os custos dos recursos utilizados não se sobrepõem aos resultados, visto que as informações necessárias foram obtidas a partir da empresa e de fontes externas, neste caso, os competidores escolhidos para equiparar as características. Ainda, o tempo para coleta dessas informações foi relativamente curto, respeitando o prazo limite para tomada de decisão.

Sobre a objetividade (*Objective*), o grau estipulado para o *benchmarking* foi 3, diante do possível nível de viés encontrado nas fontes de informações deste KIQ, baseado nas perspectivas abordadas por cada competidor ao abordar seus produtos e serviços.

A ferramenta de análise representada no KIQ 1 possui bastante utilidade (*Useful*), pois proporcionou uma visão rápida e eficiente do posicionamento das empresas e suas habilidades competitivas, além de ser método descomplicado e acessível. O nível determinado para análise por *benchmarking* foi 4.

Quanto ao critério de tempo (*Timely*), o grau definido para a técnica de *benchmarking* para esta análise foi 4. Conforme indicado no aspecto de utilidade, a aplicação



dessa ferramenta foi realizada de maneira rápida, diante do acesso consideravelmente facilitado às informações das organizações analisadas nesse estudo.

Portanto, para analisar as informações coletadas referentes aos KIQs 1 e 2, utilizou-se a ferramenta de *benchmarking*, cujo a função é ponderar e equiparar operações da organização estudada com outras empresas do mesmo setor com a finalidade de capturar informações e conferir possíveis divergências, a fim de desenvolver melhorias no seu próprio âmbito de trabalho (WATSON, 1994).

Em face do primeiro KIQ, obteve-se certa dificuldade na coleta das informações, visto que a abordagem dos concorrentes para venda e apresentação dos produtos diversificados varia de acordo com o perfil do cliente. Ou seja, é uma tarefa abstrata e variável composta por percepções pessoais, o que denota um grau de subjetividade elevado.

Diante disso, foi realizado 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. Esse tópico pode ser indicado como possível ameaça à organização estudada, em decorrência da tendência no crescimento das redes sociais, conhecidas por serem um canal de contato entre empresas e clientes.

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. Essa iniciativa é considerada como uma força da organização, pois desenvolve parceria e confiança com os consumidores do serviço.

A matriz *FAROUT* para analisar o método *benchmarking* diante da análise do **segundo KIQ** teve a seguinte composição:

Quadro 9 - Matriz FAROUT para o KIQ 2

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

No critério de orientação para o futuro (*Future oriented*), o grau de previsibilidade atribuído na análise foi 2, também baseado nas possibilidades e mudanças no ambiente externo, caso surjam novos produtos e serviços a serem explorados com os avanços no mercado, gerando a demanda por monitoramento constante.

Sobre o critério de precisão (*Accurate*), o nível estimado para a análise foi 4. Com a objetividade requerida nessas informações, torna-se possível aplicar o *benchmarking* mais precisamente com os dados dispostos de maneira simplificada tanto pela organização, quanto pelos competidores.

O nível determinado para o critério *Resource x eficiência* foi 4. Da mesma forma que no primeiro KIQ, foi identificada a eficiência da ferramenta mediante aos custos dos insumos utilizados na coleta permanecerem abaixo dos resultados e com o tempo de coleta reduzido, sem interferência no prazo para tomada de decisão, baseados no acesso facilitado aos recursos informacionais necessários a esta análise.

Quanto a objetividade (*Objective*), o nível averiguado para análise de *benchmarking* no KIQ 2 foi 4. Por se tratar de informações com caráter mais objetivo, pontuando quais os produtos comercializados por competidores comparado aos produtos vendidos pela organização estudada, este fato proporcionou a redução na subjetividade das informações, diminuindo a possibilidade de enviesamento na análise.

A respeito do critério da utilidade (*Useful*) da técnica utilizada, o grau apontado também foi 4. A ferramenta de gestão *benchmarking* possibilitou a identificação geral dos produtos comercializados dispostos pelos concorrentes de maneira clara e objetiva através das redes de contato, para verificação e alinhamento com a empresa objeto de estudo.

Em relação ao tempo (*Timely*) estimado para análise, o grau definido para a técnica de *benchmarking* foi 4. Diante da objetividade e utilidade determinados para este KIQ, além da disposição das informações necessárias, foi possível realizar de maneira ágil o paralelo entre os produtos e serviços ofertados pelos concorrentes e os produtos ofertados pela organização.

No segundo KIQ, conforme identificado na fase de coleta, os competidores X e Y possuem a mesma carteira de produtos comercializados, separados em soluções pessoais e soluções empresariais igualmente. Por outro lado, esse fato demonstra que há pouca diferenciação nos produtos ofertados, que reduz as possibilidades por gerar valor agregado, e com isso, o alcance da vantagem competitiva é dificultado.

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. Esse ponto pode ser retratado como uma oportunidade a ser explorada pela empresa, visto que pode abranger outros públicos que ainda não consomem os produtos por não conhecerem, e aumentar a carteira de clientes. Além disso, uma outra possibilidade ao consolidar essa atividade no mercado, é tornar-se uma organização “top of mind” no quesito indicado, mesmo sem deixar de promover os demais produtos comercializados.

Em relação ao terceiro KIQ, a técnica escolhida para analisar as informações foi a Análise Temática, a qual refere-se à busca por padrões ou significados repetidos em um conjunto de dados advindos de entrevistas, textos ou grupos focais (ROSA; MACKEDANZ, 2021). Além disso, nesse tipo de análise, as informações podem ser verificadas de maneira indutiva, baseado somente pelos dados sem a interferência do pesquisador; e dedutiva, que apresenta orientação do analista, com baixa descrição dos dados, refletindo mais detalhadamente sobre as condições de algumas informações (BRAUN; CLARKE, 2006).

Com base nisso, estruturou-se a matriz *FAROUT* para verificar se a Análise Temática foi escolhida adequadamente para analisar as informações supracitadas relacionadas ao **terceiro KIQ**.

Quadro 10 - Matriz FAROUT para KIQ 3

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Referente a orientação para o futuro (*Future oriented*), identificou-se que a análise temática demonstra pouco grau de previsibilidade de cenários futuros, por isso se atribui nível 2, visto que as informações analisadas podem apresentar certa variabilidade e subjetividade por serem respostas baseadas nas percepções e relatos de cada cliente, e com isso, devem ser revistas com frequência.

Sobre a precisão (*Accurate*), diante das fontes de informação utilizadas, a pontuação atribuída para a análise temática é 4. Considerando os dados coletados, a escolha das fontes colaborou para que a análise fosse mais exata, pois possibilitou realizar, através do método de análise determinado, a delimitação dos padrões e repetições dos insumos advindos das entrevistas com clientes e do site ReclameAqui.

Para inferir se uma determinada técnica de análise é eficiente, os custos atribuídos na coleta das informações devem ser inferiores ao valor do resultado da análise e que o tempo disposto não influencie no período definido à tomada de decisão (FLEISHER, BENSOUSSAN, 2000). Diante disso, o nível deste critério para o método de análise temática foi definido como 4, visto que os recursos (*Resource x efficiency*) informacionais necessários para aplicação da análise já estavam pré-dispostos e o tempo para compilar os dados não ultrapassaria o limite para tomada de decisão, além de demonstrar os resultados esperados para definição do produto de inteligência.

Quanto a objetividade (*Objective*), o nível indicado para a técnica de análise temática foi 3, diante do grau de subjetividade encontrado nas informações captadas em decorrência dos depoimentos apresentados pelos consumidores do serviço, além das perspectivas visualizadas a partir da aplicação da evocação de palavras.

A respeito do critério da utilidade (*Useful*), o grau determinado foi 4. Nesse contexto, observou-se que a análise temática pôde auxiliar na compreensão de fenômenos que se repetiam para formar um padrão, visto que, a transformação das informações como resultado da análise gerou um produto com valor agregado a ser utilizado pela organização para alcançar a vantagem competitiva.

Por fim, sobre o tempo (*Timely*) para realização da análise destas informações, foi indicado nível 3 baseado na utilização de fontes primária e secundária para coleta das informações. Portanto, o trabalho da análise temática estendeu-se ao explorar e processar os insumos captados por fontes distintas.

Desse modo, adotou-se a Análise Temática de forma dedutiva, abordando sobre alguns aspectos retratados pelos clientes na evocação de palavras e na pesquisa realizada no site de reclamação. Inicialmente, 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.

Essa questão deve ser analisada e transformada no objetivo primordial da organização ao buscar mecanismos que satisfaçam a necessidade levantada, na tentativa de evitar que ocorra alguma situação envolvendo mau atendimento implicando na qualidade do serviço, visto que a atividade realizada pelas corretoras de seguros é baseada no intermédio entre o cliente e a seguradora. Ainda, deve-se considerar o desenvolvimento de um método que objetive um atendimento personalizado, a fim de demonstrar empatia e disposição para estes clientes.

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. Nesse contexto, a empresa objeto de estudo possui uma relação mais pessoal por sua forma de abordagem, transmitindo confiança e credibilidade aos seus clientes. Contudo, a organização estudada não trabalha na captação por outros meios de comunicação, que podem trazer maior visibilidade de acordo com as características do negócio.

Ainda, observou-se que **os produtos comercializados pelos concorrentes analisados são apresentados de maneira igual aos consumidores**, separados entre soluções pessoais e soluções empresariais, demonstrando amplitude na venda de seus produtos sem trazer especificidade ao negócio. Dessa maneira, ao aplicar o *benchmarking* como análise comparativa, foi verificada a preocupação da organização objeto de estudo em desenvolver uma área interna direcionada a comercialização de produtos voltados para benefícios pessoais, optando por expandir a carteira de clientes através da diversificação do serviço, e ainda assim, permanecer com o conjunto de produtos já trabalhado.

Por fim, foi apurado sobre as necessidades específicas dos clientes despertadas através do método de evocação de palavras e a perspectiva negativa vista nos relatos do site ReclameAqui, a partir da aplicação da Análise Temática. Diante disso, identificou-se por meio da análise que **a grande maioria dos clientes procuram o serviço estudado em busca de**

**segurança, no sentido de estarem livres de preocupação perante uma ocorrência.** Em contrapartida, é possível observar, visto a repetição do fenômeno supracitado, **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. Para isso, o formato escolhido conforme a realidade da organização foi o Sumário Executivo, contendo as análises e recomendações sobre os pontos abordados para o negócio, apresentando meios que podem ser utilizados pela empresa para obtenção da vantagem competitiva. A estruturação do produto será detalhada na fase a seguir, que corresponde ao subprocesso de Disseminação do produto de Inteligência.

### **5.3 Disseminação do produto de Inteligência**

Para esta seção, destaca-se a fase avaliativa da pesquisa-ação para exploração do terceiro objetivo específico, a fim de descrever a atividade de disseminação do produto de inteligência elaborado, segundo a apresentação e discussão dos resultados levantados durante o trabalho.

#### **5.3.1 Fase Avaliativa**

A fase avaliativa da pesquisa-ação corresponde a última fase da metodologia, cujo intuito é apontar a eficácia das ações no contexto social da pesquisa, levando em conta os efeitos a curto e médio prazo, além de captar os novos conhecimentos que possam ser aplicados em outros estudos (THIOLLENT, 1997). A finalização desta fase se dá através do retorno com os resultados a todos os agentes envolvidos na pesquisa, a qual foi realizada por meio do produto de inteligência, na etapa de disseminação do ciclo de Inteligência Competitiva.

A principal finalidade da fase de Disseminação do produto de Inteligência é 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). Ainda, é importante que este produto contenha possíveis recomendações para manutenção da vantagem competitiva. O formato definido para esta atividade deve considerar o mecanismo utilizado para distribuição, linguagem, acessibilidade e frequência, de acordo com a necessidade dos clientes de Inteligência (GOMES; BRAGA, 2017; MARÓSTICA; MARÓSTICA; BRANCO, 2020).

Nesse sentido, foi definido pela pesquisadora 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 contém as análises e recomendações sobre as particularidades do negócio, produzidas a partir de fontes secundárias e retratadas de maneira sintetizada, levantando possíveis cursos para seguimento pelos usuários (MARÓSTICA; MARÓSTICA; BRANCO, 2020).

Além disso, a escolha do formato foi indicada mediante o contexto ao qual a empresa de estudo se insere. Por ser um documento simples e objetivo, o Sumário Executivo consegue atender as necessidades de organizações de pequeno porte que precisam de informações concisas e acessíveis, visto que seu conteúdo se baseia em apresentar a síntese das constatações verificadas diante de um processo realizado, e ainda, a verificação de possíveis recomendações para manutenção dos objetivos.

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. Além disso, a forma determinada para distribuição deu-se através da disseminação focada, a ser entregue para os sócios majoritários e a gerente geral da organização.

Em relação ao acesso às informações sintetizadas, optou-se por disponibilizar o produto de forma impressa no mural da sala da gestão, tornando-o visível aos tomadores de decisão, 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, para manter o acompanhamento efetivo das necessidades elencadas.

Para construção do produto de inteligência no formato escolhido, elencou-se os principais pontos indicados a partir da análise das informações coletadas (APÊNDICE A), implicando na delimitação das recomendações apresentadas aos gestores da organização. Os tópicos selecionados abrangeram a questão da abordagem dos concorrentes X e Y na comercialização de produtos diversificados de acordo com as informações obtidas na subseção anterior (Subseção 5.2), indicando a possibilidade de ser desenvolvido outro meio de contato com a organização estudada, como sites, assistentes virtuais, redes sociais, entre outros.

Em seguida, foi realizada a apresentação dos produtos vendidos pelos competidores analisados, a fim de discutir técnicas para abranger clientes de ramos diferentes dos produtos mencionados. Além disso, indicou-se também a síntese da análise realizada das necessidades

específicas dos clientes, conforme capturado com as entrevistas pelo método de evocação de palavras e a pesquisa realizada no site ReclameAqui, apontando melhorias e complementos ao serviço prestado pela empresa estudada.

Portanto, o KIT e os KIQs levantados no início desta seção (Seção 5), foram devidamente atendidos diante dos resultados apurados, sendo transformados em tópicos para apresentação e desenvolvimento por meio do Sumário Executivo, findando na disseminação do produto de inteligência para a empresa objeto de estudo.

A entrega do produto de inteligência consolidado no formato de Sumário Executivo foi realizada em dois momentos. Inicialmente, foi distribuído ao sócio majoritário e a gerente geral da organização estudada no dia 01/06/2023, através de uma conversa na qual foram explanados os principais aspectos encontrados mediante o processo de Inteligência Competitiva desenvolvido. Da mesma forma, no dia 02/06/2023, foi realizada a entrega para a sócia majoritária, também por meio de conversa, reforçando os mesmos pontos apresentados para os outros sujeitos participantes da pesquisa.

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.

Na sequência, de acordo com o feedback dos participantes da pesquisa, os pontos indicados no Sumário Executivo possibilitam o alcance da ampliação dos negócios, dando ênfase na questão da visibilidade da organização diante das recomendações propostas. Além disso, todos consideraram que as orientações dispostas são efetivas e passíveis de realização em curto prazo, analisando o contexto no qual a empresa estudada se insere.

Em contrapartida, também foram levantadas as questões de modificações internas para aplicação dos tópicos apontados, mas que não se tornaria uma limitação para execução das ações idealizadas. 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.



Para Domenes e Urdan (2019), a empresa precisa estar disposta e habilitada para desenvolver a operação da IC na sua rotina, por meio de uma cultura organizacional que estimule a troca de informação e conhecimento, além de funcionários capacitados. À vista disso, foi destacado a importância do processo de implementação da Inteligência Competitiva regularmente, como suporte para a gestão que auxilia na evolução e desenvolvimento das capacidades organizacionais baseadas no ambiente externo, colaborando para o alcance da vantagem competitiva.

Referente a disseminação do produto de inteligência para a organização de estudo, todos os participantes expuseram uma opinião positiva 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.

Nesse sentido, a participante E1 apontou: “Estou muito satisfeita com todo o processo, a demonstração detalhada do produto mostra que são soluções palpáveis e que podem ser concluídas em um curto prazo”. Já a participante E2 fez a seguinte colocação: “Eu acho que essas recomendações estão acessíveis a nossa realidade. Acredito que com um bom planejamento, é possível colocar todas essas ações na prática”. Por fim, o participante E3 constatou: “Por mais que a gente saiba que é necessário fazer ainda algumas mudanças internas, esses pontos identificados seriam de grande ajuda na questão da visualização externa dos clientes e concorrentes também”.

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.

#### **5.4 Análise do processo e dificuldades percebidas na implementação da Inteligência Competitiva na organização**

Em face do último objetivo específico, cabe a discussão sobre as dificuldades no processo de implementação de Inteligência Competitiva na organização de estudo. Para estruturar essa seção, os pontos abordados foram divididos conforme as fases do ciclo de IC para melhor organização e entendimento.

Inicialmente, convém ressaltar o fato do **porte organizacional da empresa estudada**. Por ser uma organização de pequeno porte com estrutura familiar, as práticas de gestão exercidas são mínimas, ponto que demandou uma atenção maior para desenvolvimento

do processo, visto que a Inteligência Competitiva é uma atividade que requer empenho e investimento em uma estrutura apropriada para que seja desenvolvida da maneira correta (OLIVEIRA; TELES, 2015).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

limitações da organização, considerando a acessibilidade do produto unido a compreensão dos usuários, e a disposição de pessoal para realização das atividades propostas.

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

Ainda, é possível realizar uma análise comparativa dos resultados deste trabalho com outros achados em estudos que abordam a temática da IC em organizações (Quadro 1). Desse modo, foi observado em uma destas pesquisas que ocorreram inconsistências durante o processo de IC, indicando a necessidade de melhorias na gestão informacional (RIBEIRO; REZENDE, 2017), sendo possível verificar este ponto também neste trabalho, diante da ausência de técnicas de gerenciamento de informação.

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

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

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo discorrer sobre o processo de implementação da Inteligência Competitiva em uma 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, a fim de responder o problema de pesquisa e demonstrar **como ocorre o processo de implementação da Inteligência Competitiva em uma organização de serviços?**, concretizou-se as ações propostas definidas na seção de procedimentos metodológicos (Seção 4). A priori, foi levantado 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 trabalho. Uma outra limitação encontrada deu-se a partir do acesso às informações dos concorrentes averiguados na primeira questão-chave, devido a variabilidade no atendimento prestado, sendo modificado de acordo com o perfil de cada cliente que procurava pelo serviço.

Ainda nesse ponto, verificou-se a tentativa de contato por e-mail disposto pelos concorrentes analisados através de um cliente oculto. Porém, a tentativa tornou-se inviável diante do fato de que para realizar a atividade de cotação dos produtos diversificados, seria necessário disponibilizar dados reais, a fim de concluir o atendimento por completo.

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

## REFERÊNCIAS

- 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/IberoamericanIC.v8i1.245. Disponível em: <https://iberoamericanic.org/rev/article/view/245>. Acesso em: 31 de maio. 2023.
- BARBOSA, P. A. Inteligência compartilhada: uma análise entre inteligência competitiva e estratégias de comunicação. **Revista Inteligência Competitiva**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 55–67, 2015. DOI: 10.24883/IberoamericanIC.v5i1.112. Disponível em: <https://iberoamericanic.org/rev/article/view/112>. Acesso em: 31 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.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, [S. l.], v. 3, n. 2. p. 77-101. 2006.
- BRODY, R. Issues in defining competitive intelligence: An exploration. **IEEE Engineering Management Review**, [S. l.], v. 36, n. 3, p. 3-3, 2008.
- 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.
- CARVALHO, R. B. **Aplicações de softwares de gestão do conhecimento: tipologia e uso**. 2000. 144 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000. Disponível em: [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/LHLS-69XQRP/1/mestrado\\_\\_\\_rodrigo\\_baroni\\_de\\_carvalho.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/LHLS-69XQRP/1/mestrado___rodrigo_baroni_de_carvalho.pdf). Acesso em: 31 maio. 2023.

CASTRO, J. M. de; ABREU, P. G. F. de. Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações. **Ciência da Informação**, [S. l.], v. 35, n. 3, 2007. DOI: 10.18225/ci.inf.v35i3.1109. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1109>. 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/IberoamericanIC.v6i2.154. Disponível em: <https://iberoamericanic.org/rev/article/view/154>. Acesso em: 31 maio. 2023.

COLAUTO, R. D. *et al.* Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 119-146, 2004.

CRACO, T. *et al.* Inteligência competitiva como processo para a formulação da estratégia organizacional: um estudo utilizando os sinais fracos das organizações. **Revista Inteligência Competitiva**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 181–199, 2016. DOI: 10.24883/IberoamericanIC.v6i2.163. Disponível em: <https://iberoamericanic.org/rev/article/view/163>. Acesso em: 16 jun. 2023.

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.

CUNHA, M. B. **Manual de fontes de informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/36747>. Acesso em: 31 maio. 2023.

DALMÁCIO, F. Z. *et al.* A influência das informações formais e informais no processo decisório: uma abordagem comportamental da gestão. In: SIMPÓSIO FUCAPE DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA. 2., 2004. **Anais [...]**. 2004. Disponível em: <https://www.intercostos.org/documentos/congreso-08/242.pdf>. 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.

DELOITTE. Insurance Outlook: Growing economy bolsters insurers, but longer-term trends may require transformation. **Deloitte Center for Financial Services**, 2019. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/us-fsi-defs-2019-insurance-industry-outlook.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2023.

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.



FENACOR. **Número de corretores cresceu 31% na pandemia.** 2022 (On-line). Disponível em: <https://www.fenacor.org.br/noticias/numero-de-corretores-cresceu-31-na-pandemia>. Acesso em: 26 abr. 2023.

FORBES. **Mercado de seguros cresce com estabilidade no Brasil.** 2019 (On-line). Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/07/mercado-de-seguros-cresce-com-estabilidade-no-brasil/>. Acesso em: 25 abr. 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. **Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition.** Prentice Hall, 457p., 2003.

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.

FRANKLIN, M. A. *et al.* Gerenciamento da informação e o desempenho competitivo no mercado de seguros. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, [S. l.], v. 11, n. 2, 2010.

FREITAS, J.; CALBINO, D.; SANTOS, A.; PEREIRA, R. D. Em defesa do uso da pesquisa-ação na pesquisa em administração no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 425-445, 30 set. 2010.

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

GARCIA, A. E. G. A Inteligência Competitiva e o Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas nas Organizações. **Revista Ibero-americana de Estratégia**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 69-90, 2017.

GEPHART JÚNIOR, R. P. Qualitative research and the academy of management journal. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004.

GIANESI, I.; CORRÊA, H. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1996. 233 p.

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.

GONÇALVES, L. **Formação de preço de venda no comércio varejista: um estudo de caso em uma empresa de calçados localizada no município de Araranguá-SC.** 2014. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC: Criciúma, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3173/1/LET%c3%8dCIA%20DE%20SOUZA%20GON%c3%87ALVES.pdf>. Acesso em 31 maio. 2023.

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.

HERRING, J. P.; FRANCIS, D. Key Intelligence topics: a window on the corporate intelligence psyche. **Competitive Intelligence Review**, [S. l.], v. 10, n. 4, p.10-19, 1999.

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

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](https://bu.furb.br/docs/TE/2003/262230_1_1.pdf). Acesso em: 31 maio 2023.

JESUS, N. M. A Inteligência Competitiva como ferramenta de gestão de pessoas: ações concretas fazem acontecer. **Revista Inteligência Competitiva**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 60–73, 2020. DOI: 10.24883/IberoamericanIC.v10i1.347. Disponível em: <https://iberoamericanic.org/rev/article/view/347>. Acesso em: 31 maio. 2023.

JIN, T.; BOUTHILLIER, F. What do competitive intelligence professionals do? A pilot study. **Proceedings of the Annual Conference of CAIS / Actes du congrès annuel de l'ACSI**, [S. l.], 2013.

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

LAACKMAN, C.; SABAN, H.; LANASA, J. Organizing the Competitive Intelligence Function: A Benchmarking Study. **Competitive Intelligence Review**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 17-27, 2000.

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.

MARCIAL, E. O perfil do profissional de inteligência competitiva e o futuro dessa atividade no Brasil. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006, cap. 16, p. 242-254.

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.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCKAY, J.; MARSHALL, P. The dual imperatives of action research. **Information Technology & People**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 46–59, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09593840110384771>. Acesso em: 10 abr. 2023.

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

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

PERES, V. M.; MALDONADO, W. L.; CANDIDO, O. Seguros de automóvel no Brasil: concentração e demanda de mercado. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, v. 30, n. 81, p. 396-408, set./dez. 2019.

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

RAPOPORT, R. Three dilemmas of action research. **Human Relations**, [S. l.], v. 23, n. 1, p. 459-513, 1970.

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.

REVISTA INSURANCECORP. **Mercado de seguros movimenta 6,5% do PIB brasileiro**. 2019 (On-line). Disponível em: <http://insurancecorp.com.br/pt/2019/03/28/rascunho-automatico2/#:~:text=No%20Brasil%2C%20cerca%20de%2017,brasileira%20ainda%20n%C3%A3o%20est%C3%A1%20segurada>. Acesso em: 26 abr. 2023.

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.

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

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.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M. V.; FONTANA, E. W. Inteligência Competitiva: nível de uso e influência nas receitas nos pequenos negócios exportadores. **Revista Eletrônica de**

**Administração**, [S. l.], v. 11, n. 3, 2013. Disponível em:  
<https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40657>. Acesso em: 18 mar. 2023.

ROSA, L. S.; MACKEDANZ, L. F. A análise temática como metodologia na pesquisa qualitativa em educação em ciências. **Atos de Pesquisa em Educação**, [S.l.], v. 16, p. e8574, abr. 2021. ISSN 1809-0354. DOI: <http://dx.doi.org/10.7867/1809-0354202116e8574>. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/view/8574>. Acesso em: 23 maio 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.

SCHMENNER, R. W. **Service Operations Management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1985.

SILVA, A. R. *et al.* **A aplicação da inteligência competitiva nas micro e pequenas empresas**. 2015 (On-line). Disponível em:  
[https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003\\_TR0904\\_1338.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0904_1338.pdf). Acesso em: 10 jun. 2023.

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

SILVA, P. N.; MUYLDER, C. F. D. Inteligência competitiva e cooperação na percepção dos atores do arranjo produtivo local de software da Região Metropolitana de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 20, n. 2, p. 134–157, 2015. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/pci/a/7kTSJs7Br38W6DcqCkMpZxf/abstract/?lang=pt>. Acesso: 15 de jun. 2023.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

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

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

TEIXEIRA, R. C.; SOUZA, C. Evolução da inteligência competitiva com base em estudo métrico de sua literatura. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 170–185, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22492>. Acesso em: 31 maio 2023.

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

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TOLEDO, L. A. O uso da inteligência competitiva no setor de empresas de pequeno porte: o caso UOTZ. **Revista Inteligência Competitiva**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 1–14, 2019. DOI:

10.24883/IberoamericanIC.v9i2.298. Disponível em:  
<https://iberoamericanic.org/rev/article/view/298>. Acesso em: 15 jun. 2023.

TOJAL, T.; FONTES, J. H. M. Prospecção de mercado no setor de seguros auto em Sergipe. **Ideias & Inovação**, Aracaju, v. 1, n. 3, p. 63-72, nov. 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2011.

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. Inteligência competitiva organizacional: modelo de gestão, processo ou ferramenta? *In*: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p. 47-67.

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.

WATSON, G. H. **Benchmark estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1994.

WEST, C. Competitive intelligence in Europe. **Business Information Review**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 143-150, 1999.

## APÊNDICE A – SUMÁRIO EXECUTIVO APRESENTADO À ORGANIZAÇÃO

### SUMÁRIO EXECUTIVO

**DOCUMENTO:** Produto de Inteligência Competitiva.

**TEMA:** Apresentação do produto de Inteligência Competitiva obtido com a aplicação do processo.

**PERÍODO DE ABRANGÊNCIA:** 01/06/2023 a 01/07/2023.

Diante das informações levantadas no documento referenciado acima, dispõe-se a síntese das constatações e recomendações identificadas durante o processo de Inteligência Competitiva aplicado a organização, objetivando o suporte na tomada de decisão para desenvolvimento das habilidades competitivas.

#### I – CONSTATAÇÕES:

- 1) Ausência de um canal informativo com dados gerais da organização;
- 2) Necessidade de aplicação de métodos para captação de clientes do ramo de benefícios pessoais;
- 3) Necessidade de desenvolver conhecimento em ramos diferenciados, como: saúde, vida, previdência.
- 4) Necessidade de apresentar os produtos comercializados pela organização (auto, residencial, vida, condomínio, empresarial, etc.) com maior clareza e frequência;
- 5) Necessidade de delegação de função para atendimento de clientes;
- 6) Ausência de ferramentas que auxiliem na recepção de informações dos clientes;
- 7) Ausência de contatos e fontes de monitoramento de competidores;
- 8) Ausência de um canal de SAC automatizado.

#### II – RECOMENDAÇÕES:

- 1) Criar site e contas em redes sociais (LinkedIn, Instagram), apresentando a organização e seus serviços, em caráter informativo;
- 2) Participar de feiras e eventos voltados para os ramos comercializados (auto, residencial, vida, condomínio, empresarial, etc.) pela organização;

- 3) Firmar parcerias com outras organizações de setores diferentes, a fim de ofertar os produtos e divulgar os serviços;
- 4) Participar de treinamentos das operadoras e seguradoras que oferecem produtos diversificados, voltados para benefícios pessoais;
- 5) Promover todos os produtos vendidos pela organização através de folders ou vídeos curtos de maneira sucinta, e divulgá-los semanalmente nos canais de comunicação desenvolvidos;
- 6) Definir um novo planejamento de atividades para atendimento ao cliente e delegar quem será responsável exclusivamente nesta função;
- 7) Desenvolver um link automatizado de preenchimento de informações para recepcionar e arquivar documentos digitais e demais dados de clientes para possíveis negócios;
- 8) Visualizar canais de contato com outras organizações do segmento, a fim de acompanhar suas ações como forma de exercer *benchmarking*;
- 9) Incluir um sistema de “secretária eletrônica” como SAC automatizado para possibilitar rapidez no atendimento, antecipando as necessidades do cliente.

### **III – CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

Sugere-se as orientações supracitadas como forma de preservação da vantagem competitiva, além da possibilidade de ampliar as habilidades competitivas da organização, agregando valor ao negócio e gerando o aumento na produtividade.

Ainda, é necessário reforçar a integração da Inteligência Competitiva como suporte de gestão na rotina da empresa, aplicando o processo de identificar, coletar, transformar e disseminar as informações advindas do ambiente externo continuamente para manutenção dos objetivos organizacionais, visualizando o ambiente externo.

Em suma, cabe mencionar que para que a Inteligência Competitiva seja alcançada, é necessário que esta gere resultados satisfatórios a partir de sua aplicação. Com isso, torna-se essencial que a síntese do material coletado e as devidas recomendações sejam analisadas e aplicadas considerando as especificidades do negócio a qual está sendo retratado.

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO*****O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS***

*Você está sendo convidado (a) a participar do projeto de pesquisa acima citado. O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que estamos fazendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós, mas se desistir a qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo a você.*

O participante da pesquisa fica ciente:

- 1) A pesquisa tem o objetivo de verificar como ocorre a implementação da Inteligência Competitiva em uma organização de serviços. Desse modo, realiza-se um estudo para identificar as necessidades de inteligência, a qual será efeito desta participação, mediante a metodologia descritiva de Pesquisa-Ação. O local de coleta será uma organização de serviços para cumprir com o tema do projeto, através de entrevista semiestruturadas, a fim de captar informações específicas que necessitam de inteligência, caracterizando a amostra de 3 sujeitos participantes em uma organização;
- 2) O participante ou voluntário da pesquisa não é obrigado a responder as perguntas contidas no instrumento de coleta dos dados pesquisa;
- 3) O participante ou voluntário da pesquisa tem a liberdade de desistir ou de interromper a colaboração neste estudo quando desejar, sem necessidade de qualquer explicação, sem penalização nenhuma e sem prejuízo a sua saúde ou bem-estar físico;
- 4) O participante ou voluntário não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária;
- 5) O participante da pesquisa contribuirá para acrescentar à literatura dados referentes a temática da aplicação de Inteligência Competitiva em organização de serviços, diminuindo a escassez por estudos nesse meio;



- 6) Os dados obtidos durante a pesquisa serão mantidos em sigilo pelos pesquisadores, assegurando ao participante ou voluntário a privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa;
- 7) Os resultados poderão ser divulgados em publicações científicas mantendo sigilo dos dados pessoais;
- 8) Durante a realização da pesquisa, serão obtidas as assinaturas dos participantes da pesquisa e do pesquisador, também, constarão em todas as páginas do TCLE as rubricas do pesquisador e do participante da pesquisa;
- 9) Caso o participante da pesquisa desejar, poderá pessoalmente entrar em contato com o pesquisador responsável para tomar conhecimento dos resultados parciais e finais desta pesquisa.

*Eu, \_\_\_\_\_, residente e domiciliado na \_\_\_\_\_, portador da Cédula de identidade, RG \_\_\_\_\_, e inscrito no CPF \_\_\_\_\_ nascido (a) em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, abaixo assinado, declaro que obtive todas as informações necessárias, bem como todos os eventuais esclarecimentos quanto às dúvidas por mim apresentadas. Desta forma concordo de livre e espontânea vontade em participar como voluntário (a) do estudo acima descrito.*

- ( ) Desejo conhecer os resultados desta pesquisa.
- ( ) Não desejo conhecer os resultados desta pesquisa.

Fortaleza, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023

**Assinatura do participante:** \_\_\_\_\_

**Nome do Responsável pela Pesquisa:** \_\_\_\_\_

**Assinatura Pesquisador Responsável:** \_\_\_\_\_

**APÊNDICE C – CARTA DE ANUÊNCIA****AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL À REALIZAÇÃO DE PESQUISA**

Eu, \_\_\_\_\_, gerente geral da AM Corretora de Seguros LTDA, autorizo a realização da pesquisa “O processo de implementação da Inteligência Competitiva em uma organização de serviços” a ser realizada por Iasmin da Costa Rocha. Autorizo o(a) pesquisador(a) a utilizar o espaço da AM Corretora para a realização de entrevistas e análises gerais. Afirmo que não haverá qualquer implicação negativa aos sujeitos da pesquisa que não queiram ou desistam de participar do estudo.

Fortaleza, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

---

Gerente Geral – AM Corretora

## **APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES**

1. Considerando as particularidades do ambiente externo à organização, quais são as decisões críticas que precisam ser tomadas pela empresa com base nas suas operações?
2. Diante do ambiente externo, quais são as tendências de mercado que a empresa visualiza como uma oportunidade de investimento?
3. Quais são os desafios críticos identificados pela organização sobre suas operações, baseados no ambiente externo?