

O Processo de Implantação da Inteligência Competitiva em uma Empresa de *Facilities Services*

Priscila Michel Domenes¹André Torres Urdan²

Resumo

A inteligência competitiva é uma forma dinâmica cujas empresas buscam informações do mercado em que atuam e de seus concorrentes para um melhor posicionamento competitivo e estratégico. Essa atividade, que nem sempre é praticada formalmente dentro de uma empresa, pode ser implementada em diversas situações, como por conta de uma crise econômica financeira ou devido à drástica redução de seu faturamento, resultado da perda de clientes ou da não captação de novos. Baseado nesse cenário, esta pesquisa tem o objetivo de compreender como foi o processo de implantação da inteligência competitiva em uma empresa de *facilities services* brasileira. Para isso, foi utilizado um estudo de caso único com três fontes de evidências, possibilitando a triangulação dos dados coletados. Como resultado, foi possível verificar as etapas desse processo, suas implicações na rotina administrativa e como novas informações e conhecimentos são utilizados nos direcionamentos da empresa.

Palavras-chave: Inteligência competitiva; *Facilities Services*; Marketing estratégico.

Abstract

Competitive intelligence is a dynamic way which companies seek information from the market they operate and from their competitors to a better competitive and strategic positioning. This activity, what is not always practiced formally inside a company, can be implemented in several situations, such as a financial economic crisis or due to the drastic reduction of its sales, because of the loss of customers or the failure to capture new ones. Based on this scenario, this research has the objective of understand how the process of implementation of competitive intelligence in a Brazilian company of outsourcing services. For this objective, a single case study with three sources of evidences was used, allowing triangulation of the data collected. As a result, it was possible to verify the steps of this process, your implications in the administrative routine and how the new information and knowledges are used in the company's directions.

Keywords: *Competitive intelligence; Facilities services; Strategic marketing.*

¹ Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo (Brasil). Email: prii.md@gmail.com

² Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo (Brasil). Email: andre.torres@uni9.pro.br

Recebido em 03.02.2019

Aprovado em 29.08.2019

Introdução

A economia brasileira está em recessão desde 2014 segundo o Comitê de Datação do Ciclo Econômico (Codace) da Fundação Getúlio Vargas (Barbosa Filho, 2017) e em consequência disso um dos setores afetados por essa crise é o de serviços. Os dados apresentados pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2017a) mostram que, em comparação com os anos anteriores, o setor de serviços apresentou em 2015 queda de 3,6%, em 2016 o desempenho foi de -5,0% e em 2017, com uma retração menos acentuada, o resultado consolidado foi de -2,8%.

Nos dados apresentados pelo IBGE, o setor de serviços é composto pelas seguintes atividades: serviços prestados às famílias; serviços de informação e comunicação; serviços profissionais, administrativos e complementares; transportes, serviços auxiliares dos transportes e correio; e outros serviços. Acompanhando esse recorte, os serviços profissionais, administrativos e complementares fecharam o ano de 2017 em -7,3% como parte do reflexo da instabilidade do setor (IBGE, 2017a).

Desdobrando sobre atividades que compõem os serviços profissionais, administrativos e complementares, temos: os serviços técnicos-profissionais, que são os serviços qualificados e geradores de conhecimento, como advogados, arquitetos e publicitários, e os serviços administrativos e complementares, que são serviços menos qualificados e geradores de mão de obra, como, por exemplo, a terceirização de serviços de limpeza, de vigilância, de portaria e de recepção, que são os chamados de *facilities services*.

Devido ao cenário em que as empresas de *facilities services* estão inseridas, adaptações e mudanças são necessárias para que possam continuar atuando de forma lucrativa e rentável no mercado brasileiro. Promover cortes de funcionários, infraestrutura, desenvolvimento de pessoal, negociação com fornecedores, entre outros, pode resolver o problema de modo superficial ou a curto prazo, porém, em um cenário a longo prazo, mudanças estratégicas são preferencialmente mais sustentáveis para manter a empresa de forma mais competitiva no mercado em que atua.

Uma das técnicas que podem ser utilizadas para realizar mudanças a longo prazo dentro de uma empresa em um cenário de crise econômica é a inteligência

competitiva, que através de suas técnicas obtém uma ampla perspectiva do mercado atual e um provável cenário futuro (Bulger, 2016). De acordo com a *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* (SCIP), uma organização internacional fundada, em 1986, por profissionais do campo de inteligência competitiva, esse processo consiste em transformar os dados coletados do mercado em conhecimento para os profissionais que fazem parte da gestão da empresa e são responsáveis pela tomada de decisão dentro das organizações. No contexto atual empresarial, as informações se tornaram um ativo econômico da empresa (Mayer-Schönberger, & Cukier, 2013) e a inteligência competitiva uma forma de transformar o desempenho futuro de uma organização (Calof, & Wright, 2008).

Através do cenário exposto, o objetivo desse relato técnico é compreender como foi o processo de implantação da inteligência competitiva em uma empresa de *facilities services*. Ao final desta pesquisa, espera-se entender as implicações desse processo, o impacto no setor de vendas e a forma como os dados coletados sobre o mercado e seus concorrentes são utilizados para compor os novos propósitos da empresa. Sendo assim, visando atender o objetivo proposto, o problema de pesquisa deste relato foi definido como: quais foram as principais ocorrências durante o processo da inteligência competitiva e como estas afetaram a sua implantação?

Esse relato técnico está estruturado da seguinte maneira: esta primeira seção foi apresentada uma introdução ao tema, o objetivo que se pretende alcançar e o problema de pesquisa; a segunda seção trata do referencial teórico, colocando este relato no cerne do que foi pesquisado na área de administração e traçando um pequeno histórico sobre inteligência competitiva; a terceira seção mostra quais foram os procedimentos metodológicos utilizados para atingir o objetivo proposto; a quarta seção apresenta e descreve os resultados e análises obtidos através da pesquisa desenvolvida na empresa estudada e, por fim, na quinta sessão, as considerações finais, as limitações encontradas durante no todo o processo desta pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

Referencial Teórico

Apesar da recessão econômica e política em que o Brasil se encontra, a presença do setor de serviços no PIB do País cresce de forma branda ao longo dos anos: em 2001 essa participação era de aproximadamente 67% e, em 2016, em torno de 73% segundo dados das Contas Nacionais Trimestrais do IBGE (2017b). Esses resultados geram um alto grau de competitividade entre as empresas do setor devido ao alto do volume de negócios e consequente aumento da quantidade de empresas atuantes no setor de serviços (SEBRAE, 2012; Serasa Experian, 2017). Esse elevado grau de competitividade faz com que as empresas tenham a necessidade de criar uma vantagem competitiva através da gestão de seus recursos internos e externos, visando alcançar um melhor posicionamento perante os seus concorrentes (Ito, Hayashi, Gimenez, & Fensterseifer, 2012).

A função do conhecimento como base para a vantagem competitiva tornou-se um tema muito discutido (Ndlela, & Du Toit, 2001), pois ele orienta e modifica a área de negócios através de melhorias contínuas (McDermott, & O'Connor, 2002) e sua aplicação se torna evidente através da melhoria de um serviço prestado (Lee, & Foo, 2016). Por consequência disso, a inteligência competitiva se transformou em uma disciplina para orientar as organizações a se anteciparem às mudanças ambientais (Sewdass, 2012) onde, através dela é possível coletar, organizar, analisar e dissipar as informações coletadas do mercado para a alta gestão da empresa (Ciupak, & Rodrigues, 2018) criando uma inteligência interna para as organizações (Hammoud, & Nash, 2014).

Através de uma meta-análise realizada na literatura especializada sobre o tema entre 1994 e 2014, Du Toit (2015) definiu o conceito de inteligência competitiva como o processo ou prática que difunde a inteligência através do planejamento, coleta ética, processo e análise de informações do ambiente interno e externo para auxiliar os tomadores de decisões em suas escolhas afim de criar uma vantagem competitiva para a empresa.

Para Prescott (1999, p. 37), “o objetivo de um programa de inteligência competitiva (CI) é desenvolver implicações orientadas para a ação dos gerentes. A inteligência também precisa ser entregue em tempo hábil para que possa ser

incorporada ao processo de tomada de decisão”. A inteligência competitiva no ambiente de negócios é uma importante fonte de informação sobre práticas atuais e futuras dos concorrentes (Vedder, & Guynes, 2002) que ajuda a empresa a desenvolver e sustentar suas vantagens competitivas (Calof, 2008).

Com o intuito de operacionalizar a inteligência competitiva em formas de práticas, alguns estudos indicam que o ciclo da inteligência competitiva possui etapas como planejamento, meta, busca de dados e informações, pesquisa, comunicação, sistema, responsabilidade e estrutura organizacional (Viviers, Saayman, & Muller, 2005). Brummer (2005) propôs que o ciclo da inteligência competitiva consiste em sete fases, apresentadas na Figura 1 e descritas em seguida:

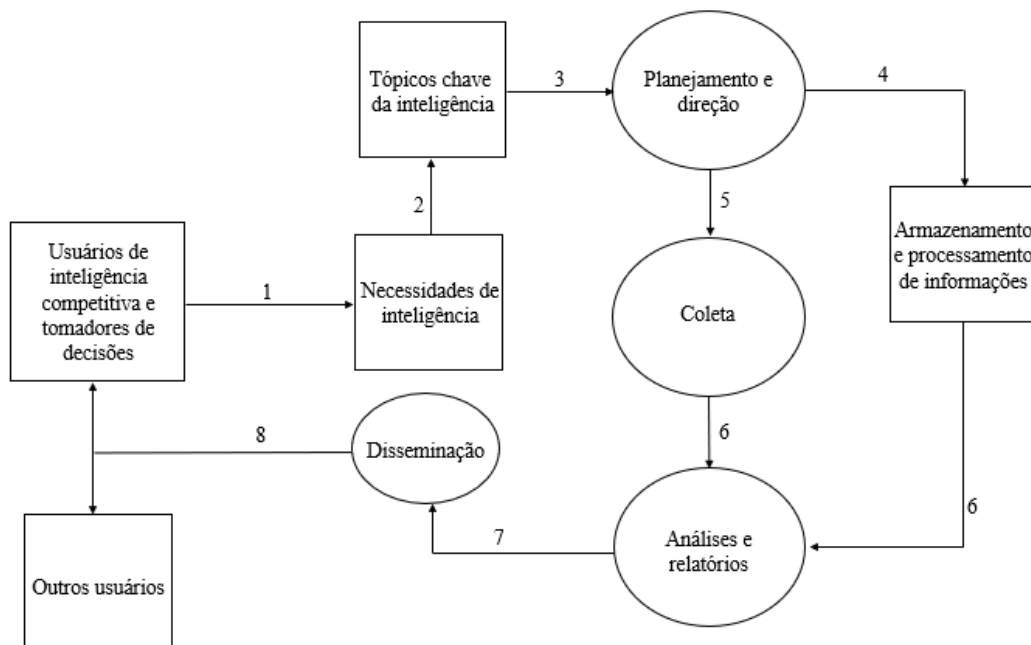


Figura 1. O Ciclo da Inteligência Competitiva.

Fonte: Adaptado de Brummer (2005).

As fases propostas por Brummer (2005) podem ser detalhadas de acordo os números apontados na figura:

- 1) Necessidade e principais tópicos da inteligência competitiva: tópicos chave da inteligência para possibilitar aos tomadores de decisões informações necessárias como forma de reduzir o uso da inteligência;
- 2) Planejamento e direção: direcionamento das atividades para atender às necessidades de inteligência dos tomadores de decisões;
- 3) Coleta: através de recursos humanos coletar informações de fontes abertas;
- 4) Processamento da informação: captura e armazenamento das informações coletadas de forma organizada e sistematizada;
- 5) Análise: através da análise das informações coletadas, verificar as suas implicações na tomada de decisão. Isso deve responder à pergunta: E agora?
- 6) Disseminação: partilhar com o tomador de decisão a inteligência competitiva levantada;
- 7) Usuários de inteligência e tomadores de decisões: através das informações disseminadas, serão apontadas novas necessidades de inteligência, tanto pelos usuários, quanto pelos tomadores de decisões, ativando o processo novamente e fechando o ciclo.

Para Fuld (2007), os ciclos ou modelos de inteligência competitiva permitem a criação de ferramentas para melhor coletar, reunir e utilizar informações de diversas fontes de pesquisa. Com o passar dos anos, as empresas estão caminhando para que a inteligência competitiva tenha práticas, ferramentas e técnicas a serem aplicadas na área de *marketing* e planejamento estratégico (Prescott, & Miller, 2002). Em meados dos anos 1990, Tyson (1990) já indicava a inteligência competitiva como uma disciplina que integrava diversas áreas da administração, como *marketing*, estratégia e tecnologia da informação, com a função de monitoramento do ambiente externo para que as empresas tivessem soluções rápidas e concisas em relação a seus movimentos e que estes fossem orientados pelas informações colhidas do mercado.

Através da formalização de um sistema de inteligência competitiva dentro de uma empresa, é possível agregar valor à sua vantagem competitiva, uma vez que a própria “inteligência competitiva está na raiz do marketing estratégico”, possibilitando oferecer produtos e serviços à frente de seus concorrentes (Johns, & Van Doren, 2010, p. 559).

Metodologia

Com o intuito de compreender como foi o processo de implantação da inteligência competitiva em uma empresa de *facilities services*, este estudo utilizou uma abordagem exploratória qualitativa. A abordagem qualitativa é uma forma de estudar e entender o significado que indivíduos ou grupos dão para adversidades sociais ou humanas, onde os dados coletados são interpretados através de uma lente teórica e das interpretações do próprio pesquisador (Creswell, 2010).

Para uma investigação sobre o fenômeno analisado neste relato técnico, um estudo de caso foi desenvolvido. O estudo de caso é uma análise empírica que investiga um fenômeno recente (Yin, 2015) que com poucos objetos permite o seu amplo e detalhado conhecimento e é bastante utilizado nas ciências sociais (Gil, 2008).

Segundo Yin (2015), um dos pontos fortes do estudo de caso é a possibilidade de usar múltiplas fontes de evidências para criar linhas convergentes de investigação, a chamada triangulação. A triangulação torna o estudo de caso mais expressivo e rigoroso, trazendo robustez à pesquisa através de avaliações diferentes de um mesmo fenômeno (Yin, 2015). Dessa forma, as fontes de evidências utilizadas nesta pesquisa para fazer a triangulação dos dados sugerida pelo autor foram:

- Entrevista em profundidade com a colaborador responsável pela gestão e implantação da inteligência competitiva na empresa de *facilities services*;
- Questionário semiestruturado com colaboradores do departamento comercial, visando entender se os dados levantados pela inteligência competitiva estavam sendo utilizados;
- Análise dos documentos internos gerados pela inteligência competitiva e a sua aplicação nas rotinas administrativas da empresa.

O objeto deste estudo de caso foi o fenômeno ocorrido em uma empresa de *facilities services* atuante há mais de 60 anos em todo território brasileiro. O nome da

empresa foi preservado como forma de não prejudica-la ao compartilhar informações estratégicas e internas que possam beneficiar seus concorrentes.

A empresa estudada, que a partir de agora será nomeada de Alfa, terceiriza serviços de controle de pragas, asseio e conservação, manutenção e mão de obra (jardinagem, copa, recepção, portaria, etc.). Está presente em todo território nacional através de suas sedes e filiais, conta com aproximadamente 14 mil funcionários e atua em diversos segmentos como mineradoras, aeroportos, *shoppings*, instituições de ensino e saúde, indústrias e prédios administrativos.

Desde 2015, a empresa Alfa passa por uma fase de declínio em sua receita com a falta de retenção dos clientes instalados e a ausência de captação de novos contratos, acarretando cortes internos de lucro, pessoal, investimentos, fornecedores, entre outros. Como forma entender o porquê da queda de lucratividade e de melhorar a sua receita, a empresa implantou a inteligência competitiva para mapear seus clientes, conhecer seus concorrentes e de alguma forma melhorar a sua atuação no mercado de prestação de serviços.

Resultados Obtidos e Análise

Esta pesquisa teve início com a entrevista em profundidade realizada com a colaboradora responsável pela implantação da inteligência competitiva na empresa Alfa, que será chamada de Entrevistada 1 – E1. Essa pessoa foi contratada pelo *Chief Executive Officer* – CEO da organização com o intuito de *“captar e organizar informações relevantes sobre o comportamento da concorrência, dos clientes e do mercado como um todo, analisando tendências e cenários, e permitindo um melhor processo de tomada de decisão no curto e longo prazo”* (E1). Seu discurso corrobora com Teo e Choo (2001) no qual afirmam que as melhores informações dos concorrentes são necessárias para sustentar uma decisão estratégica.

Em menos de um ano após a sua contratação, E1 percebeu que os processos da empresa não estavam alinhados com o conceito principal proposto pela inteligência competitiva: não havia histórico de concorrentes, relatórios gerenciais, controle de prospecção de novos clientes, sistema informatizado devidamente

preenchido com informações relevantes do mercado e dos clientes e uma estratégia bem definida.

Muito mais do que implementar o departamento de inteligência competitiva, E1 observou que a empresa precisava de alguns ajustes conceituais em relação à própria organização, ao mercado, aos concorrentes e entender a importância da qualidade das informações imputadas nos sistemas informatizados utilizados pela organização, pois o processo de inteligência competitiva só é eficaz quando é desenvolvido uma cultura interna de compartilhamento de informações entre todos os funcionários da companhia, inclusive da alta gerência (Fleisher, & Bensoussan, 2007).

Os documentos gerados e fornecidos pela inteligência competitiva para o estudo deste relato técnico fazem parte de uma segunda análise. Esses documentos são relatórios que trazem resultados das pesquisas que passaram a guiar as decisões da alta gerência e dos vendedores. Além de metas, clientes perdidos e fechados, agora os próximos passos dos vendedores são guiados pela pesquisa inicial feita pela E1, onde foi levantado principais concorrentes e empresas por regiões e segmentos.

Dessa forma, o direcionamento comercial tende a ser mais assertivo de onde as próximas prospecções devem ocorrer e o trabalho de venda com os novos clientes, isso não deixa de ser o resultado que a inteligência competitiva se propõe, que é buscar oportunidades do mercado através da informação correta (Luu, 2013). Antes, conforme aponta E1, essa parte era feita muito mais por intuição do que por uma efetiva pesquisa de mercado e com a inteligência competitiva. Assim, foi possível dar um cunho mais profissional às novas diretrizes da empresa.

Uma terceira análise foi feita para confrontar as informações apontadas da E1 com as pessoas que fazem parte do departamento comercial e que são diretamente afetadas pelas novas diretrizes geradas pela inteligência competitiva. Através de um questionário semiestruturado de 16 questões aplicado através do *Google Forms* foi avaliado o processo de implantação da inteligência competitiva, bem como as mudanças na rotina administrativa da empresa. As questões apresentadas na Tabela 2 foram as mais relevantes no intuito de ratificar as informações apontadas pela E1 sobre o processo de implantação da inteligência competitiva e suas modificações dentro da empresa.

Tabela 1

Perguntas e respostas do questionário semiestruturado

Perguntas	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4
Cargo?	Gerente de <i>Facilities</i>	Gerente Comercial	Gerente Comercial	Gerente Comercial de Unidade de Negócios
Você acha que o processo de implantação do Departamento de Inteligência Competitiva foi bem-sucedido? Explique.	Sim, parcialmente, pois ela não tem autonomia necessária para desenvolvimento do trabalho pelo qual ela foi contratada.	Sim. Foi implantado o sistema de CRM que esta (sic) sendo melhorado e adaptado para nos fornecer informações mais consistentes e que irão nos apoiar nas tomadas de decisão.	Sim, a partir da implantação o foco comercial foi ajustado e alinhado com as estratégias da empresa.	Sim. Estamos com as informações corretas e apoio para direcionamento de novas oportunidades.
Você acha que o Departamento de Inteligência Competitiva teve dificuldades no processo de implantação na sua empresa? Se sim, como?	Sim, pois as informações que devem ser fornecidas para esse Depto (sic), ainda são difíceis de ser obtidas, dificultando o desenvolvimento de ações.	Sim, principalmente por terem que redesenhar a ferramenta de CRM, os processos e pela resistência das pessoas à mudança.	Sim, houve muita resistência interna a partir do direcionamento estratégico de cada envolvido mas entendendo a real necessidade as partes envolvidas foram aceitando.	Não.
Do seu ponto de vista, haveria algum ponto de melhoria no processo de implantação do Departamento de Inteligência Competitiva?	Maior autonomia e suporte dos <i>controllers</i> que detem (sic) a informação.	Por hora, ainda não.	Sim, a qualificação de <i>prospects</i> .	Importante o entendimento das dificuldades (sic).
Na sua opinião, qual é a função do Departamento de Inteligência Competitiva?	Fundamental e Estratégico de grande importância para as Empresas.	Acompanhar todas as movimentações do mercado e dos nossos concorrentes e também mapear o mercado, de forma que possamos atuar de forma planejada nas nossas ações.	Alimentar a empresa de informações para que a sua estratégia seja definida e alinhada ao longo de sua execução, assim como traçar os meios para busca dos objetivos.	Buscar novas oportunidades e mostrar como está o mercado (constante mudança)
Na empresa que você	Sim.	Sim.	Sim.	Ainda em

trabalha, o Departamento de Inteligência Competitiva desempenha essa função?				outros acertos internos.
Você utiliza os dados gerados pelo Departamento de Inteligência Competitiva? Se sim, como?	Sim. Planilhas em Excel e estudos de mercado no mapeamento da concorrência.	Sim. Isso esta (sic) começando a acontecer. Através de planilhas com informações de clientes que são nosso foco. Para uma prospecção mais direcionada.	Sim, para direcionamento da abordagem do mercado potencial	Sim - relatórios de oportunidades novas em diferentes regiões de interesse.
Você acha que o Departamento de Inteligência Competitiva auxilia o seu trabalho na empresa? Se sim, como?	Sim. Para estudo de mercado, foco de oportunidades e direcionamento de estratégias.	Sim. Com as informações disponibilizadas por eles, podemos planejar e estruturar o trabalho que desejamos desenvolver.	Sim, alimentação de informações e dados estratégicos.	Sim, com informações.
Você acha que teria alguma outra forma do Departamento de Inteligência Competitiva auxiliar no seu trabalho?	Sim, compartilhar ainda mais o trabalho realizado, uma vez que eles também possuem limitações e tudo ainda é feito de forma muito "restrita".	Sim.	Sim, qualificando os <i>prospects</i> .	Sim.
Você acha que o Departamento de Inteligência Competitiva está alinhado com os propósitos da empresa que você trabalha?	Sim, mas novamente enfoco que este Depto (sic) precisa de maior autonomia e suporte.	Sim.	Sim.	Ainda em ajustes, mas estará.

Nota. Elaborado pelo autor.

Utilizando como base as respostas dos questionários, observou-se que, no caso da empresa Alfa, o ciclo da inteligência competitiva proposto por Brummer (2005) ainda está em andamento, entre as fases 5 e 6, de análise e disseminação. Os dados levantados pela E1 já foram coletados, estão sendo analisados e aos poucos disseminados.

Quanto à fase 6, de disseminação, tanto E1, quanto os respondentes, concordam que há uma certa resistência nessa etapa, pois a empresa necessita de alguns ajustes internos, como melhoria do sistema de gestão de informações, treinamento de algumas áreas e um melhor auxílio dos funcionários no processo de obtenção de informações. Mas, os respondentes concordam que aos poucos a inteligência competitiva na empresa está ganhando corpo e pode contribuir para as suas demandas de trabalho e para a estratégia da empresa, melhorando o desempenho da corporação de forma geral.

Complementando sobre as dificuldades do processo da implantação, E1 acrescenta que *“ainda temos muitos ajustes de processos dentro da empresa para que a área de inteligência competitiva possa contribuir”* (E1). Jin e Bouthillier (2013) apontam que há três elementos que impactam nas práticas das funções da inteligência competitiva dentro de uma empresa: dinâmica do setor que a empresa faz parte; as habilidades e conhecimentos do profissional de inteligência competitiva e a valorização da alta gerência dada através de uma cultura baseada em disseminação, incentivo e compartilhamento de informações. Concomitantemente, E1 aponta essa mesma dificuldade na sua rotina de implantação: *“hoje a área de inteligência competitiva, depende muito das mudanças culturais das pessoas que trabalham na empresa”* (E1).

Tabela 2

Resumo das fontes de evidências

Evidências	Entrevista em profundidade	Questionários	Documentação
Resultados	Descrição detalhada do processo de implantação, quais foram as suas etapas, as maiores dificuldades, seus objetivos e a rotina deste trabalho.	Como os usuários das informações levantadas pela inteligência competitiva usam isso, se entendem o trabalho do departamento e quais as dificuldades.	O resultado da pesquisa do departamento, segmentando o mercado, os possíveis clientes, a verificação dos principais concorrentes e como essas informações geraram os relatórios para direcionamento dos vendedores e da empresa de modo geral.

Nota. Elaborado pelo autor.

A Tabela 3 tem o intuito de apresentar de forma resumida as três fontes de evidências utilizadas nesta pesquisa onde foi possível ilustrar na prática o que a academia vem estudando sobre inteligência competitiva, seu processo de implantação dentro de uma empresa, sua utilização como ferramenta de gestão do conhecimento, suas dificuldades e as melhorias que pretende dentro de uma organização.

Conclusões e Considerações finais

Foi possível responder à pergunta de pesquisa deste relato técnico através de um estudo de caso único, que trouxe uma análise generalizante da teoria (Yin, 2015). O processo de implantação da inteligência competitiva em uma empresa de *facilities services* foi iniciado através da contratação de uma pessoa, aqui chamada de E1.

Após a entrevista com esta, observou-se que muito mais do que a contratação, a empresa precisa estar preparada para desenvolver a inteligência competitiva dentro da corporação, através de uma cultura organizacional colaborativa para a troca de conhecimento e trabalho em equipe, com funcionários mais especializados e capacitados para isso.

Pelos resultados obtidos com esta pesquisa, mais do que os esforços do profissional de inteligência competitiva, a empresa precisa estar pronta para profissionalizar metas, objetivos e processos. Essas evidências encontradas confirmam as constatações apontadas por Vidigal (2013) de no Brasil a inteligência competitiva ainda está em fase preliminar e insipiente.

A literatura sobre o tema é ampla, engloba mais de uma área, como estratégia, *marketing*, comunicação e informática. Mas, sobre o processo de implantação da inteligência competitiva nas empresas ainda há poucas pesquisas, principalmente no Brasil. Sendo assim, essa lacuna pode ser preenchida em uma pesquisa futura, de replicar o que foi estudado neste relato técnico, até com empresas do mesmo ramo, para entender se os resultados se repetem no ramo de atividade.

Este relato técnico possui a limitação por ser um estudo de caso único. Ele avalia um fenômeno e uma empresa, e assim, não pode ser generalizado. A empresa

estudada é de médio porte e o departamento de inteligência de mercado pequeno, delimitando o número de entrevistados e respondentes. Assim sendo, foi possível concluir o processo metodológico e trazer para academia como uma empresa articula uma posição que diante da crise busca soluções profissionalizantes para solução de uma crise.

Referências

- Barbosa Filho, F. H. (2017). A crise econômica de 2014/2017. *Estudos Avançados*, 31(89), 51-60.
- Brummer, H. L. (2005). *A dynamic competitive analysis model for a global mining firm*. Pretoria: Unisa.
- Bulger, N. (2016). The Evolving Role of Intelligence: Migrating from Traditional Competitive Intelligence to Integrated Intelligence. *The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs*, 18(1), 57–84.
- Calof, J., & Wright, S. (2008). Competitive Intelligence: A Practitioner, Academic and Interdisciplinary Perspective. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 717-730.
- Calof, J. L. (2008), Selling competitive intelligence. *Competitive Intelligence Magazine*, 11(1), 39-42.
- Ciupak, C., & Rodrigues, L. C. (2018). Conceitos Clássicos e Abordagens Correntes em Inteligência Competitiva: Um Estudo Bibliométrico de 2005 a 2015. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 17(1), 45-61.
- Creswell, W. J (2010). *Projeto de pesquisa – Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. Porto Alegre: Bookman.
- Du Toit, A. (2015). Competitive Intelligence Research: An Investigation of Trends in the Literature. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 5(2), 14–21.
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2007). *Business and Competitive Analysis: Effective application of new and classic methods*. [S.I.]: Financial Times Press.
- Fuld, L. M. (2007). *Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Hammoud, M. S., & Douglas P. N. (2014). What Corporations Do with Foresight? *European Journal of Futures Research*, 2(1), 1–20.

IBGE. (2017a, dezembro). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores IBGE: Pesquisa Mensal de Serviços. Retirado de https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2419/pms_2017_dez.pdf.

IBGE. (2017b, novembro). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Sistemas de Contas Nacionais Trimestrais - SCNT*. Retirado de <https://www.ibge.gov.br/estatisticasnovoportal/economicas/contas-nacionais/9300-contas-nacionais-trimestrais.html?=&t=resultados>.

Ito, N. C., Hayashi, P. J., Gimenez, F. A. P., & Fensterseifer, J. E. (2012). Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(2), 290-307.

Jin, T., & Bouthillier, F. (2013, October). What do competitive intelligence professionals do? A pilot study. *In Proceedings of the Annual Conference of CAIS/Actes du congrès annuel de l'ACSI*.

Johns, P., & Van Doren, D. C. (2010). Competitive intelligence in service marketing: A new approach with practical application. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(5), 551-570.

Lee, V. H., Foo, A. T. L., Leong, L. Y., & Ooi, K. B. (2016). Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs. *Expert Systems with Applications*, 65,136-151.

Luu T. T. (2013). Corporate social responsibility, upward influence behavior, team processes and competitive intelligence. *Team Performance Management: An International Journal*, 19(1/2), 6-33.

Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013) *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think*. New York: Harcourt Publishing Company.

McDermott, C. M., & O'Connor, G. C. (2002). Managing radical innovation: An overview of emergent strategy issues. *Journal of Product Innovation Management*, 19(6), 424-438.

Ndlela, L. T., & Du Toit, A. S. A. (2001). Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. *International journal of information management*, 21(2), 151-165.

Prescott, J. E. (1999). The evolution of competitive intelligence – Designing a process for action. *Journal of Association of Proposal Management Professionals*, 37-52, Spring.

Prescott, J. E.; Miller, S. H. (2002) *Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados*. Rio de Janeiro: Campus.

SCIP Brasil. (2016) *Strategic and Competitive Intelligence Professionals: Brasil 2015-2016*. São Paulo: SCIP Brasil,

SEBRAE (2012). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Empresas de serviços serão a maioria no mercado paulista em 2020*. Retirado de https://www.maxpress.com.br/Conteudo/1,471535,Empresas_de_servicos_serao_a_maioria_no_mercado_paulista_em_2020,471535,5.html.

Serasa Experian (2017). Serasa Experian. *Número de empresas criadas no primeiro trimestre de 2017 é recorde*. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/numero-de-empresas-criadas-no-primeiro-trimestre-de-2017-e-recorde-diz-serasa-experian>.

Sewdass, N. (2012). Proposing a Competitive Intelligence (CI) Framework for Public Service Departments to Enhance Service Delivery. *South African Journal of Information Management*, 14(1), 1-13.

Teo, T. S. H., & Choo, W. Y. (2001). Assessing the impact of using the internet for competitive intelligence. *Information and Management*, 39(1), 67-83.

Tyson, K. W. M. (1990.) *Competitor intelligence manual and guide*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Vedder, R. G., & Guynes, C. S. (2002). CIOs' perspectives on competitive intelligence. *Information Systems Management*, 19(4), 49-55.

Vidigal, F. (2013). Competitive intelligence: functional practices, goals and infrastructure of companies in Brazil. *Transinformação*, 25(3), 237-243.

Viviers, W., Saayman, A., & Muller, M. (2005). Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa, *International Journal of Social Economics*, 32(7), 576-89

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.