

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM CENTRAIS DE NEGÓCIOS: PROPOSIÇÃO DE MODELO ESTRUTURANTE PARA EMPREENDIMENTOS COLETIVOS E REDES INTERORGANIZACIONAIS

Frederico Cesar Mafra Pereira<sup>1</sup>

Rodrigo Baroni de Carvalho<sup>2</sup>

Ricardo Vinícius Dias Jordão<sup>3</sup>

Márcio Andrade Borges<sup>4</sup>

### RESUMO

Este estudo aborda o contexto das Centrais de Negócios (CN) e a possibilidade de adoção da Inteligência Competitiva (IC) neste tipo de rede interorganizacional. O cenário econômico mais competitivo favorece o crescimento das CN como modelo de empreendimento coletivo, auxiliando na melhoria da competitividade dos pequenos negócios. A atividade de IC, antes voltada a grandes organizações, tem sido cada vez mais, objeto de interesse e de implantação no universo das pequenas empresas, e em modelos associativistas próximos à fronteira conceitual das Centrais de Negócios. A metodologia se baseou em estudo qualitativo-descritivo, via entrevistas realizadas junto

---

<sup>1</sup> Doutor e Mestre em Ciência da Informação (PPGCI-ECI/UFMG), Professor Permanente do Mestrado Profissional em Administração da FPL Educacional (Fundação Pedro Leopoldo/MG), Coordenador Adjunto do Mestrado Profissional em Administração da FPL Educacional, Editor Associado Nacional da Revista Gestão & Tecnologia - [professorfrederico@yahoo.com.br](mailto:professorfrederico@yahoo.com.br) / [frederico.mafra@fpl.edu.br](mailto:frederico.mafra@fpl.edu.br)

<sup>2</sup> Doutor em Ciência da Informação (UFMG/Universidade de Toronto, Canadá), Professor do Programa de Pós Graduação em Administração da PUCMinas, Membro do Comitê Científico de Administração da Informação da Anpad, Editor da Revista Economia & Gestão - [rodbaroni@yahoo.com.br](mailto:rodbaroni@yahoo.com.br) / [baroni@pucminas.br](mailto:baroni@pucminas.br)

<sup>3</sup> Mestre em Administração Estratégica (Fundação Dom Cabral) e Mestre em Contabilidade e Controladoria (UFMG), Professor do Mestrado Profissional em Administração da FPL Educacional (Fundação Pedro Leopoldo/MG), Pesquisador do Center of Advanced Studies in Management and Economics (UE), Portugal – [jordaoconsultor@yahoo.com.br](mailto:jordaoconsultor@yahoo.com.br)

<sup>4</sup> Mestre em Administração pela FPL Educacional (Fundação Pedro Leopoldo/MG), Sócio Administrador da Mais Soluções – [marcio.borges@maisolucoes.com.br](mailto:marcio.borges@maisolucoes.com.br)

a diretores de três CN atuantes no Estado de Minas Gerais. Os resultados apontam que as CN não possuem estruturas informacionais voltadas ao monitoramento do ambiente de negócios, não utilizam informações atualizadas e analisadas nos seus processos decisórios estratégicos, mas estão dispostas a investirem na atividade de IC. Ao final, propõe-se um modelo de estruturação da Inteligência Competitiva para Centrais de Negócios.

**Palavras-chave:** Central de Negócios - Inteligência Competitiva - Empreendimentos Coletivos - Redes Empresariais - Micro e Pequenas Empresas.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda os temas ‘Central de Negócios’(CN) e ‘Inteligência Competitiva’(IC), voltados às micro e pequenas empresas (MPE) no Brasil. São vários os segmentos constituídos de empresas de pequeno porte que já adotam a Central de Negócios como forma de obtenção de vantagens competitivas (PAUL, ANAZCO e DUMKE, 2010). A IC deixou de ser exclusiva de grandes corporações para fazer parte do universo dos pequenos negócios. Segundo Climaco (2013), “os donos de MPE buscam conhecimento para iniciar e gerenciar negócios. Quanto mais informação, mais competitiva será a empresa”. Neste sentido, destacam-se trabalhos recentes de Vitorino e Garcia (2013), Pereira e Perez (2015), Coutinho e Ramos (2015), Mafra Pereira e Santos (2015) e Oliveira e Sade (2016), que demonstram o crescimento e o uso da IC no universo dos pequenos negócios. Na mesma linha, Garcia, Bessi e Reis (2013), Andrade, Fachinelli e Larentis (2015), Freire (2015) e Mafra Pereira, Carvalho e Jordão (2016) apresentam casos exitosos sobre a aplicação/uso da IC em modelos associativistas próximos à fronteira conceitual das CN, como em Arranjos Produtivos Locais (APL) e redes interorganizacionais setoriais.

Diante desta breve contextualização, o trabalho teve como objetivos identificar como as CN, atualmente, coletam e tratam as informações para a tomada de decisões estratégicas, comparar práticas de busca e uso das informações das CN com as de busca e uso de informações propostos por modelos de IC e, finalmente, propor um modelo de

estruturação da IC a ser adotado por CN, sendo esta a principal contribuição teórica deste estudo.

## 2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: CONCEITOS E ESTRUTURAÇÃO

A tomada de decisão é um dos grandes desafios dos gestores empresariais. Starec (2012) afirma ser comum as decisões não acontecerem a partir de uma análise mais apurada das necessidades informacionais da empresa. Conforme o autor, pesquisa do Núcleo de Inteligência Empresarial da UFRJ revelou que "66% das decisões tomadas nas organizações não atingem os objetivos planejados por serem baseadas apenas na experiência acumulada do gestor, em conselhos de especialistas ou na intuição do tomador de decisão".

A informação é o objeto essencial em um processo de IC. No entanto, ela não pode ser considerada apenas como o ato ou efeito de informar, ou de simplesmente transmitir notícias; ela deve ser estratégica, vinculada a um objetivo maior da organização. Se a informação é parte da estratégia, "um sistema de inteligência deve em primeiro lugar identificar os principais tipos de informações competitivas e as melhores fontes dessas informações. Simultaneamente, deve avaliar a validade e confiabilidade da informação, interpretá-la e organizá-la de forma apropriada e, finalmente, enviar as melhores informações para os diferentes membros da organização" (FRANCO e BARBEIRA, 2008).

Fleisher e Bensoussan (2003) afirmam que a inteligência e o processo de tomada de decisões se relacionam para a redução da incerteza deste último. Conforme apontam Gomes e Braga (2004), inteligência "é a informação que possibilita ao executivo tomar decisão porque fornece um grau de previsão de coisas que possam vir a causar impacto à organização". Bortoluzzi *et al.* (2014) definem como Inteligência Estratégica (IE) "o processo de aumentar a vantagem competitiva de uma empresa, com o uso inteligente da informação disponível na tomada de decisões". Para Teixeira (2007), a inteligência,

no ambiente empresarial, assume diversos significados. O foco da IE é na tomada de decisão orientada ao futuro e na redução dos riscos. A Inteligência Tática (IT) foca o presente, provendo informações para o monitoramento do ambiente organizacional em “tempo real”. Já a IC, independente de ser tática ou estratégica, engloba informações específicas sobre o mercado e a concorrência. Para esta autora, atuar de forma inteligente pressupõe leitura de necessidade e de prioridade de ações, ora sendo uma IT – curto prazo – ora sendo uma IE – longo prazo. De qualquer forma estas duas podem assumir um caráter de IC, se a organização estiver atenta para este modelo.

Para Gomes e Braga (2006), a IC tem sido um processo cada vez mais demandado pelas organizações, dada a necessidade de estarem sempre alertas ao que acontece em seu meio ambiente competitivo, de forma a não serem surpreendidas pelas ações dos diversos atores que influenciam seus negócios. Miller (2002) já destacava que o crescimento e a modernização da concorrência estavam levando muitas organizações a se interessarem pela IC como instrumento potencializador de suas decisões estratégicas.

Para Lodi (2006), o principal papel da IC consiste em suportar a construção e a revisão contínua dos cenários priorizados pelo planejamento estratégico, identificando e analisando sinais que prenunciam eventos que tragam implicações estratégicas para o posicionamento competitivo. O autor também destaca que, muito mais do que monitorar os movimentos dos concorrentes e de avaliar seus recursos e capacidades, a IC se ocupa do ambiente competitivo com um todo para antecipar mudanças no nível macro (políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais, legais ou regulatórias) e no nível do mercado (comportamento dos consumidores e dos concorrentes, fusões, aquisições e dinâmica da inovação). Tyson (1990) já definia IC como a disciplina capaz de integrar o planejamento estratégico e as atividades de *marketing* e de informação, objetivando o monitoramento constante do ambiente externo, com respostas rápidas e precisas à empresa, no que diz respeito aos movimentos de mercado. Neste ponto, há que se ressaltar o aspecto multidisciplinar do campo da IC que envolve contribuições das áreas de Estratégia, Marketing, Tomada de Decisão, Ciência da Informação e Ciência da Computação.

O Quadro 1 apresenta conceitos acerca da IC baseados em Oliveira e Teles (2015) e Teixeira e Valentim (2016), e adaptado e complementado pelos autores deste trabalho, de forma a mapear, ao longo do tempo, evoluções do termo no contexto empresarial.

**Quadro 1 - Conceitos/Definições sobre Inteligência Competitiva**

<b>Autores / Entidades</b>	<b>Conceito/Definição sobre Inteligência Competitiva</b>
Prescott e Gibbons (1993)	Processo evolutivo pelo qual a equipe de gestão avalia a evolução e as capacidades da sua indústria e o comportamento dos seus atuais e potenciais concorrentes para ajudar na manutenção ou desenvolvimento de uma vantagem competitiva. ('tradução nossa')
Cubillo (1997)	Conjunto de capacidades próprias mobilizadas por uma entidade lucrativa, destinadas a assegurar o acesso, capturar, interpretar e preparar conhecimento e informação com alto valor agregado para apoiar a tomada de decisão requerida pelo desenho e execução de sua estratégia competitiva.
Canongia (1998)	Objetiva agregar valor à informação, fortalecendo seu caráter estratégico, catalisando, assim, o processo de crescimento organizacional. Nesse sentido, a coleta, tratamento, análise e contextualização de informação permitem a geração de produtos de inteligência, que facilitam e otimizam a tomada de decisão no âmbito tático e estratégico.
Kahaner (1998)	Processo de coleta sistemática e ética das informações sobre as atividades dos seus concorrentes e sobre as tendências gerais do ambiente de negócios, com o objetivo de aperfeiçoar a posição competitiva da empresa.
Herring (1999)	Processo organizacional de coleta e análise da informação, que por sua vez é disseminado como inteligência aos usuários, em apoio à tomada de decisão, tendo em vista a geração ou sustentação de vantagens competitivas.
Battaglia (1999)	Disciplina capaz de integrar o planejamento estratégico, atividade de marketing e de informação, objetivando o monitoramento constante do ambiente externo, com respostas rápidas e precisas à empresa no que diz respeito aos movimentos do mercado.
Canongia, Lamb, Carvalho e Valdenis (2001)	Conjunto de atividade de monitoramento e de análise de dados do ambiente, com o objetivo de fornecimento de informações úteis ao processo decisório e ao planejamento empresarial.
Tarapanoff (2001)	Nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão [...] é um processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico.
Krucken-Pereira, Debiassi e Abreu (2001)	Permite à organização identificar ameaças competitivas, eliminar ou reduzir surpresas, reduzir o tempo de reação, identificar oportunidades latentes, gerenciar clientes, antecipar necessidades e desejos dos consumidores, monitorar as estratégias dos concorrentes, difundir as informações na organização, preservar a vantagem competitiva, monitorar as tecnologias em desenvolvimento, dentre outras ações.
Prescott e Miller (2002)	O acompanhamento das intenções dos concorrentes e de ocorrências imprevistas no mercado pelo exame de registros públicos; monitoramento atento da Internet e dos meios de comunicação de massa; contato com clientes, fornecedores, parceiros, especialistas do setor e outras fontes confiáveis; criação de perfis psicológicos de tomadores de decisão de alto nível e participação em feiras e congressos - com o objetivo de reunir dados relativos ao que os concorrentes estão fazendo e incorporar esse conhecimento ao planejamento dos negócios.

Miller (2002)	Monitoração de uma ampla gama de fatos novos ao longo do ambiente ou mercado externos de uma organização e seus negócios [...] concentra-se nas perspectivas atuais e potenciais quanto a pontos fortes, fracos e nas atividades de organizações que tenham produtos ou serviços similares dentro de um setor da economia.
Borges (2002)	Conjunto de atividades voltadas para a obtenção, para o processamento, a análise e a disseminação de informação acerca do ambiente de negócios de organizações de produção, com o objetivo de dar suporte à tomada de decisão e à definição estratégica.
Valentim (2002)	Ligada ao conceito de processo contínuo, sua maior complexidade está no fato de estabelecer relações e conexões de forma a gerar inteligência para a organização, na medida em que cria estratégias para cenários futuros e possibilita tomada de decisão de maneira mais segura e assertiva.
Valentim e Cervantes (2003)	Processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo.
Cardoso Júnior (2003)	Representa uma ferramenta estratégica que permite à alta gerência melhorar sua competitividade, identificando as principais forças propulsoras e prevendo os futuros rumos do mercado. É um processo pelo qual as informações de múltiplas fontes são coletadas, interpretadas e comunicadas a quem precisa delas para decidir.
Gomes e Braga (2004)	Resultado da análise de dados e informações coletados do ambiente competitivo da empresa que irão embasar a tomada de decisão, pois gera recomendações que consideram eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas.
Nadaes e Borges (2005)	Processo de coleta e análise sistemática de informações que gera subsídios para a tomada de decisão organizacional. A habilidade com que a empresa coleta, organiza, analisa e implementa mudanças a partir de informações estratégicas, integrando-as ao processo de melhoria contínua de suas atividades, determinará a sua excelência frente ao ambiente de negócios.
Lodi (2006)	Processo contínuo e iterativo que tem como objetivo coletar, analisar e disseminar informações relevantes, precisas e oportunas para a tomada de decisão nos negócios.
Tarapanoff (2006)	Processo de aprendizado motivado pela competição, fundado sobre a informação, permitindo esta última a otimização da estratégia corporativa em curto e em longo prazo.
Tena Millán e Comai (2006)	Processo sistemático de busca, seleção, análise e distribuição de informação sobre o ambiente, reconhecido e aceito em toda a organização. um processo de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização que viabiliza a tomada de decisão.
Fuld (2007)	Informação analisada que oferece à empresa <i>insights</i> e vantagem competitiva.
Starec (2012)	Processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisões e atingir as metas estratégicas da empresa. É conduzida, a partir de uma orientação estratégica, para a obtenção de vantagem competitiva.
Oliveira (2013)	Processo voltado para a transformação de dados e informações esparsas sobre os concorrentes e demais eventos de interesse dos ambientes interno (forças e fraquezas) e de negócios (ameaças e oportunidades) em produtos de inteligência acionáveis para os tomadores de decisões estratégicas.
Silva e De Muijder (2015)	Processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico. É informação sobre produtos específicos e tecnologia, é monitoramento de informações externas que afetam o mercado da organização, como a informação econômica, regulatória, política e demográfica.
SCIP (2015)	Programa sistemático e ético de reunir, analisar e gerenciar informação externa, que pode afetar os planos, decisões e operações de uma organização no mercado, por meio de um entendimento maior, mas inequivocamente ético, dos seus competidores e do seu

	ambiente competitivo. (tradução nossa)
ABRAIC (2016)	Processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado e adaptado de Oliveira e Teles (2015) e de Teixeira e Valentim (2016).

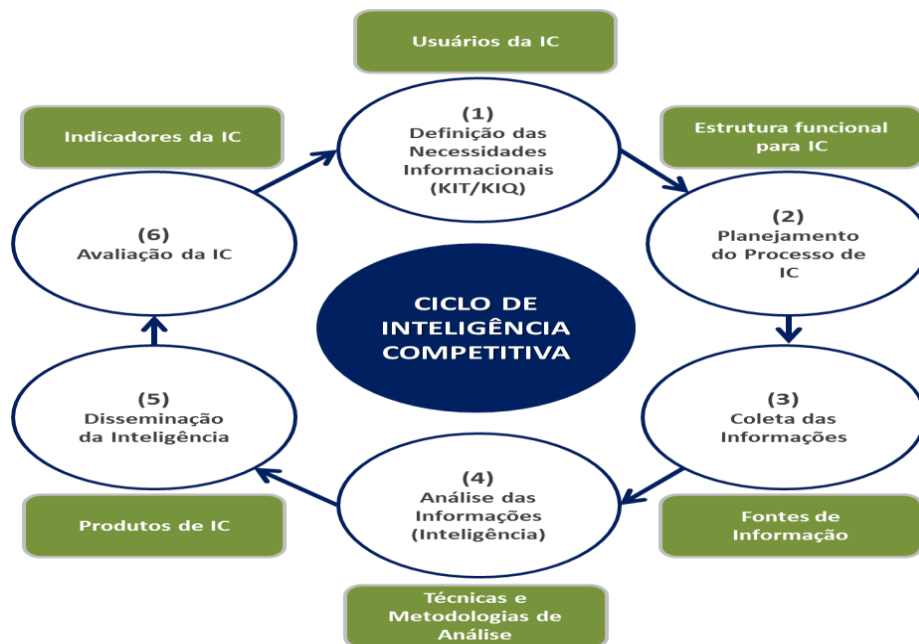
Oliveira e Teles (2015) apontam a necessidade das organizações desenvolverem processos sistemáticos de coleta, análise e disseminação de inteligência acionável aos responsáveis pela tomada de decisão estratégica. Canongia *et al.* (2001) apontam que um sistema de inteligência compreende seis etapas: planejamento, coleta, tratamento, análise, disseminação e *feedback*. Para Gomes e Braga (2004), o processo de IC compreende a identificação, a coleta, o tratamento, a análise e a disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório.

Para Miller (2002) e Bernhardt (2004), esses processos podem ser estruturados e compreendidos por meio do modelo denominado 'Ciclo de Inteligência', dividido em quatro fases principais: (1) levantamento das necessidades de inteligência e identificação dos responsáveis pelas decisões estratégicas; (2) coleta de dados e informações; (3) validação e análise dos dados e informações coletados para a geração de inteligência e, por último, a (4) disseminação da inteligência produzida aos responsáveis pelas decisões. Para William (2012), o Ciclo de Inteligência é definido como o processo "organizado, sistemático e metódico" pelo qual a inteligência é obtida, produzida e disponibilizada para os usuários, exigindo técnicas e metodologias adequadas à boa leitura dos sinais do mercado, visando à tomada de decisão.

Amaral *et al.* (2008) propõem o Ciclo de Inteligência com seis subprocessos: Necessidades, Planejamento, Coleta, Análise, Disseminação e Avaliação, sendo adotado como principal referência para o Ciclo de Inteligência Competitiva proposto neste trabalho, organizado também em seis subprocessos básicos, conforme demonstrado na FIG.1.

## Figura 1 - Ciclo de Inteligência Competitiva





Fonte: Elaborado pelos autores.

O primeiro subprocesso corresponde à definição das necessidades informacionais (consideradas como necessidades de Inteligência) relativas às principais decisões que os decisores de uma organização deverão tomar para a busca de vantagem competitiva no seu ambiente de negócios. Tais decisores são, portanto, considerados os usuários-chaves da IC. As necessidades de Inteligência irão gerar os 'Tópicos-Chave de Inteligência', ou KIT (*Key Intelligence Topics*) e as Questões-Chave de Inteligência, ou KIQ (*Key Intelligence Questions*) (HERRING, 1999; 2005). O segundo subprocesso diz respeito ao Planejamento da IC, onde é definido e organizado como o trabalho será desenvolvido, incluindo a previsão de atividades, a definição das fontes de informação a serem utilizadas na etapa de Coleta, os métodos analíticos a serem utilizados na etapa de Análise, além da equipe envolvida, prazos para entrega dos Produtos de IC, e recursos necessários para sua execução (HERRING, 1999).

O terceiro subprocesso refere-se à Coleta das Informações, sendo realizadas a busca, adequação e processamento das informações úteis à resolução dos KIT e KIQ, a partir da definição de fontes de informações relevantes e confiáveis. O quarto



subprocesso corresponde à Análise das Informações, e caracteriza o ‘coração’ da atividade de IC, pois é nesta etapa que as informações coletadas são, de fato, transformadas em avaliações significativas.

O quinto subprocesso corresponde à Disseminação da Inteligência, tangibilizada na entrega dos Produtos de IC. Envolve a definição das estratégias de comunicação e disponibilização da inteligência aos usuários da IC, conforme seus perfis e preferências.

Deve-se considerar aspectos críticos como a definição dos formatos e mecanismos de distribuição dos produtos, a definição da linguagem e abrangência da disseminação e a definição da frequência de envio dos Produtos de IC. E o sexto subprocesso corresponde à Avaliação da IC. Não somente é importante avaliar se a atividade de IC está cumprindo com o que foi planejado em termos de processo de trabalho e entregas, mas também conseguir perceber e medir se a IC está efetivamente sendo utilizada nos processos de tomada de decisão da organização, e se é considerada estratégica pelos usuários que fazem uso dela.

### **3 CENTRAIS DE NEGÓCIOS: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS GERAIS**

As Centrais de Negócios (CN) surgiram nos anos 2000 com o SEBRAE (2009), que investiu neste modelo de cooperação tendo como base os princípios do associativismo: adesão voluntária e livre, gestão democrática e participação econômica dos sócios, autonomia e independência, educação, formação e informação, interação e interesse pela comunidade. Em 2009, o SEBRAE lançou uma série denominada ‘Empreendimentos Coletivos’, onde foram abordados modelos e consolidando conceitos referentes a estes tipos de empreendimentos. Em 2011, o SEBRAE (2012) patrocinou uma pesquisa visando observar, registrar e analisar o comportamento das Centrais e Redes de Negócios em todo o Brasil, sendo contabilizadas 778 (setecentas e setenta e oito) CN ativas, e ampliando o próprio conceito de CN:

Cooperação entre empresas ou empreendedores independentes de um mesmo ramo que [...] ampliam seus negócios pelos benefícios conjuntos que possam

gerar devido à união, à força e ao compartilhamento de soluções. [...] é promover e ampliar o acesso a mercados, obtendo maiores vendas, aumento da lucratividade, eficiência operacional, obtenção de preços mais competitivos, com a prática das compras conjuntas, compartilhamento de investimentos em capacitação e consultoria, contratação de serviços, prática de *marketing* e vendas conjuntas. (SEBRAE, 2012).

A CN como modelo associativista teve forte aderência na realidade das MPE, devido às diversas vantagens apontadas por Paul *et al.* (2010). Mas o elemento potencializador de uma CN é o seu caráter eminentemente cooperativo, essencial para o atingimento de resultados. Para Lagemann (2004), a confiança entre os parceiros é o indicador mais citado na literatura como fator crítico de sucesso de uma rede.

Entretanto, a união dos pequenos negócios em CN é complexa. Conforme aponta Pousa (2006), é necessária a contratação de um consultor especialista em CN que auxilie o grupo de empresas na implantação da rede. É recomendável também que os associados disponibilizem um tempo semanal para atuarem na CN. Importante também destacar que nem toda aliança estratégica é uma CN, mas toda CN é uma aliança estratégica (AMATO NETO, 2008), pois é significativo o envolvimento de diversos *stakeholders* no processo, sendo o número de empresas participantes mais elevado.

O funcionamento de uma CN pode ser demonstrado através da FIG.2.

## Figura 2 - Fluxo do processo de decisão de uma CN



Fonte: Paul *et al.*, 2010.

Tal empreendimento coletivo é constituído pelos sócios (governança/gestão), que viabilizam as ações advindas das diretrizes estratégicas da CN, e cuidam dos aspectos operacionais e distribuição de funções para os níveis subsequentes. As diretrizes são acordadas com o grupo de associados, em sintonia com os conselhos da CN, criados conforme a necessidade de cada CN. As equipes são normalmente comissões que possuem atribuições específicas (PAUL *et al.*, 2010), e normalmente um gestor comercial ou administrativo é contratado para gerir toda a CN. A maioria destes empreendimentos coletivos é regida por Estatuto Social, se constituindo em Associação como forma jurídica oficial, com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ, estatuto e regimento interno.

Mundialmente, conforme Amato Neto (2008), as redes interempresariais se difundiram a partir dos anos 90, e muitos exemplos exitosos podem ser encontrados na Europa - Itália (centro, norte e leste), Alemanha (Baden-Württemberg), Dinamarca (Jutland) e Portugal -, nos Estados Unidos (Vale do Silício) e no Japão (os keiretsu). Entretanto, tais modelos associativistas não se assemelham com o conceito de CN adotado no Brasil; cada país possui sua característica, cultura e identidade própria na forma de desenvolver suas redes.

Com relação ao uso da IC em CN no Brasil, poucos trabalhos foram encontrados na literatura retratando experiências de implantação e utilização de processos de IC em

empreendimentos coletivos. Um dos poucos exemplos de sucesso é o caso de IC no APL de *software* de Belo Horizonte (MAFRA PEREIRA, CARVALHO e JORDÃO, 2016). A falta de um processo que inclua a busca de informações sobre o mercado de atuação e sobre a concorrência torna as CN mais vulneráveis. Não monitorar o mercado compromete a competitividade, ficando a organização alienada em relação ao que está ocorrendo em seu ambiente de negócios. Por isso, um dos objetivos deste trabalho foi propor, à luz da teoria sobre IC e da realidade das CN no Brasil, uma estrutura voltada a desempenhar a atividade de IC no contexto deste tipo de empreendimento coletivo.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Inicialmente foi realizado estudo bibliográfico descritivo (MARCONI e LAKATOS, 2011), acerca dos temas ‘Inteligência Competitiva’ e ‘Centrais de Negócios’. Após, a metodologia se caracterizou, quanto aos fins, como uma pesquisa descritiva (RAMPAZZO, 2002; GIL, 2002; MORESI, 2003), desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. A estatística e a precisão não são características deste tipo de pesquisa, mas sim a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. Quanto à abordagem, trata-se de um estudo qualitativo. Para Moresi (2003), na pesquisa qualitativa questões-chave são identificadas e perguntas são formuladas, descobrindo o que importa para os entrevistados e porquê. Quanto aos meios, foi utilizada a técnica de Estudo de Caso (BRUYNE, 1991; BELL, 1993; GIL, 2002; VENTURA; 2007), permitindo amplo e detalhado conhecimento sobre o tema em questão. Cesar (2005) afirma que “o método enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais”.

A unidade de análise foi composta por três CN: ‘Toque Brasil’ (segmento comercial de *lingerie*), ‘Rede do Campo’ (segmento agropecuário) e ‘Clube da Casa’

(segmento da construção civil), situadas no Sul do Estado de Minas Gerais. Estas CN foram escolhidas pelo contato pessoal e profissional com um dos pesquisadores e pela experiência de mais de cinco anos no mercado atuando no formato de CN. Como unidades de observação, em cada CN foram selecionados quatro sócios que ocupam cargos hierárquicos responsáveis pelas decisões estratégicas nestas CN. Assim, a amostragem utilizada para a escolha das CN e respectivos sócio/gestores foi do tipo não-probabilística por julgamento (ou intencional) (MAFRA PEREIRA, 2000; MALHOTRA, 2001; SAMARA e BARROS, 2002; MORESI, 2003). Os entrevistados identificados como E1 a E4, na seção de análise dos resultados, são da CN Toque Brasil; os E5 a E8 pertencem à Rede do Campo, e os E9 a E12 do Clube da Casa.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais em profundidade, norteadas por um roteiro semiestruturado de perguntas abertas. Para Gil (2002), as entrevistas individuais são muito utilizadas para proporcionar melhor compreensão do problema, gerar hipóteses e para investigar um tema em profundidade, como ocorre nas pesquisas designadas como qualitativas. Para tratamento e análise dos dados foi utilizada a estratégia de Análise de Conteúdo (MORAES, 1999; CAREGNATO e MUTTI, 2004; CAMPOS, 2004; BARDIN, 2006), que é a própria análise de texto, através da reinterpretação das mensagens e a compreensão dos significados num nível que vai além de uma leitura comum.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As primeiras questões do roteiro semiestruturado identificaram como as CN coletam e tratam as informações para as tomadas de decisões estratégicas. A 1ª questão identificou o que os entrevistados entendiam sobre o conceito de informação. Percebeu-se que desconheciam o conceito preciso, alguns confundindo ‘informação’ com ‘conhecimento’, e outros entendendo-a como ‘notícias recebidas pela mídia’. Somente um entrevistado definiu-a adequadamente: “os dados que levam à informação, e que levam ao conhecimento” (E9, CN Clube da Casa).

A 2ª questão compreendeu como as informações são coletadas pelas CN. Para tanto, foi apresentado o conceito de informação conforme referencial teórico adequado. Os entrevistados da CN Toque Brasil apresentaram opiniões diferentes quanto aos métodos e formas de coleta de informação, mas foram unânimes em afirmar não existir um método específico e adequado para este trabalho. Os entrevistados da CN Rede do Campo afirmaram que não trabalham com informações, apenas com dados. E os entrevistados da CN Clube da Casa não deixaram claro como são coletadas as informações; apenas citaram algumas fontes utilizadas por eles para este trabalho de coleta, como congressos, feiras e fornecedores.

A 3ª questão identificou como e por quem são criadas as estratégias da CN. As respostas permitiram perceber que as estratégias das CN encontram-se dispersas em diversos atores, seja na diretoria ou nas comissões que compõem cada CN, ficando evidente que não são definidas dentro de um núcleo estratégico.

As questões quatro a nove compararam as práticas de busca e uso das informações utilizadas pelas CN com as práticas de busca e uso propostas por modelos de IC. A 4ª questão procurou compreender como as CN desenvolvem suas estratégias, e se existe algum método congruente com o que é indicado pela IC. Conforme o entrevistado E4, as estratégias surgem de forma espontânea e não provocada. Os demais entrevistados da CN Toque Brasil citaram as comissões como espaços para a geração e execução das estratégias. Os entrevistados da CN Rede do Campo afirmaram não existirem modelos nem metodologias para elaboração de estratégias na CN, sendo essa atividade realizada de forma natural e intuitiva, sem planejamento prévio. E os entrevistados da CN Clube da Casa também comungam dessas opiniões, citando que as estratégias são definidas pela provocação que fazem no grupo, fazendo-os sair da zona de conforto.

A 5ª questão identificou como os entrevistados buscam informações sobre acontecimentos e tendências relacionados ao setor de atuação de suas CN. Nenhum dos entrevistados apontou essa função como de responsabilidade da diretoria da CN. Alguns afirmaram utilizar feiras e eventos para buscarem informações de tendências de

mercado. Mas ficou evidente, pelas respostas dos entrevistados, que as diretorias das CN não estão atentas, de forma estruturada e profissional, à questão do monitoramento do mercado.

Na 6ª questão foram identificadas algumas fontes de informação mais utilizadas pelas CN. Para isso, utilizou-se como referência a lista de Fontes de Informação para Negócios (MAFRA PEREIRA e BARBOSA, 2009). As fontes mais citadas fazem parte da rotina das CN (empresários da própria CN, parceiros/fornecedores, clientes e atas de reuniões). As fontes relacionadas aos consultores e às feiras exigem que os empresários façam algo além da rotina estabelecida na CN. Como fontes importantes para o monitoramento do mercado, os concorrentes, a Internet e os jornais e revistas foram pouco citadas.

A questão sete buscou identificar se as CN realizam o monitoramento da concorrência, e em caso positivo, como isso é feito. Apenas o entrevistado E3 (CN Toque Brasil) afirmou que existe um esforço de monitoramento da concorrência por meio de feiras de negócios. Os demais entrevistados disseram não existir qualquer esforço de monitoramento voltado exclusivamente para os concorrentes. Na prática, as CN demonstram não conhecerem seus concorrentes, como eles pensam, como agem, quais os resultados que vêm obtendo no mercado e quais estratégias de desenvolvimento pretendem alcançar.

Na 8ª questão foi perguntado como as informações obtidas nas CN são tratadas e analisadas, objetivando auxiliar na formulação das estratégias de negócios. Somente o entrevistado E9 (CN Clube da Casa) afirmou existir um processo de análise de informações, mas este não se encontra vinculado a um sistema ou modelo de IC, cumprindo apenas objetivos de curto prazo. Na prática, as CN têm tomado decisões com alto grau de incerteza em relação aos aspectos externos de mercado, pois não possuem um modelo de tratamento e de análise de informações estruturado e eficiente, como recomendado nos modelos de IC.

Na 9ª questão foi apresentado, aos entrevistados, o Ciclo de Inteligência Competitiva, e perguntado se a CN na qual atuam aplica, de alguma forma, alguma das



etapas propostas. Na CN Toque Brasil, os entrevistados E3 e E4 afirmaram que não utilizam nenhuma etapa do Ciclo de IC. Na CN Rede do Campo, os entrevistados E5 e E6 afirmaram que só utilizam a 1ª etapa do Ciclo (identificação das necessidades de informação). Na CN Clube da Casa, defendem a existência de um planejamento voltado para ações e tomada de decisão, o qual substituiria, na visão deles, a ideia do Ciclo de IC. Ou seja, percebe-se que os entrevistados, e suas respectivas CN, utilizam a 1ª etapa do Ciclo de IC, referente à identificação de necessidades informacionais, não como parte de um sistema estruturado e completo de busca e análise de informações visando à entrega de um produto final que possa ser utilizado.

Como forma de perceber a avaliação dos entrevistados diante da possibilidade de possuírem um sistema de IC voltado para suas CN e, conseqüentemente, propor um modelo de estruturação da IC a ser adotado, foram aplicadas as questões 10 a 12. Na 10ª questão, foi perguntado aos entrevistados se eles acreditam que a IC poderia ser benéfica para a CN da qual fazem parte, e quais seriam esses benefícios, caso a resposta fosse positiva. Todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que a IC seria interessante para a CN da qual são sócios. Os principais benefícios se referem à profissionalização e estruturação de um modelo de busca e tratamento de informações voltadas ao apoio das estratégias de negócios das CN. O fato das CN não possuírem um sistema semelhante ao apreçoado pelo Ciclo de IC é um ponto crítico e que gera, na prática, insegurança e incerteza no foco estratégico, na tomada de decisão e, conseqüentemente, na chance de alcançar melhores resultados.

Na 11ª questão foi perguntado aos entrevistados se os mesmos apoiariam a implantação da atividade de IC em suas CN, e as respostas positivas foram unânimes. E, finalmente, a 12ª questão buscou identificar possíveis dificultadores para a implantação da atividade de IC nas CN. Quatro entrevistados afirmaram que o preço da implantação poderia ser um fator de resistência. Outro alegou falta de confiança no método, o que pode ser traduzido como falta de conhecimento sobre o assunto. Um entrevistado apontou que a falta de um gestor no grupo para coordenar tais ações poderia ser um empecilho. Outro possível dificultador poderia ser a falta de tempo dos empresários

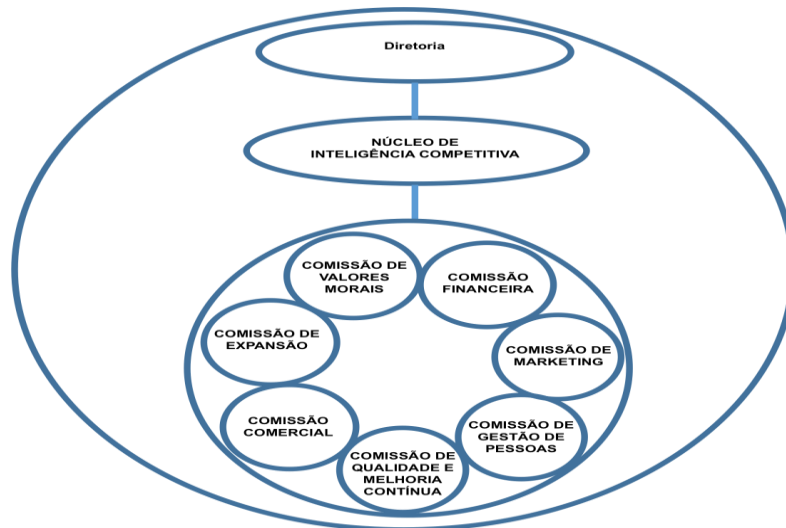
para coordenarem essa atividade. Entretanto, sete entrevistados afirmaram não existir qualquer resistência à ideia.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo demonstram que nenhum dos três itens – planejamento, conhecimento de mercado e conhecimento da concorrência – é, de fato, realizado pelas CN das quais os entrevistados participam. O planejamento, quando acontece, tem foco quase que exclusivo no curto prazo e em ações operacionais do dia a dia. A falta de um modelo estruturado de monitoramento de mercado torna as CN com pouca informação sobre a concorrência, conseqüentemente, vulneráveis em um ambiente onde é intensa a disputa por espaços e clientes e, finalmente, pouco competitivas. Em termos de estrutura organizacional, ficou evidente que é precária a forma como os sócios/empresários, e as próprias CN, definem suas estratégias, não existindo processos bem estruturados para esta finalidade. Com relação à necessidade das CN e seus gestores conhecerem e monitorarem o mercado de atuação, foi unânime a aceitação e a aprovação dos conceitos referentes à IC e da possibilidade de implantação de um processo dessa natureza nas CN pesquisadas.

Dessa forma, o estudo sugere a adoção de uma estrutura de IC, aqui denominado de Núcleo de Inteligência Competitiva para Centrais de Negócios (NICCN). Ele estaria localizado, em termos de estrutura organizacional, entre a Diretoria da CN e as diversas Comissões que existem em cada CN, se constituindo em um elo de comunicação entre estas duas dimensões (FIG.3). O círculo maior envolvendo as três dimensões (Diretoria, NICCN e Comissões) sugere uma estrutura não enrijecida, mas sim integrada e sistêmica.

### **Figura 3 - Estrutura Organizacional da CN com a inclusão do NICCN.**

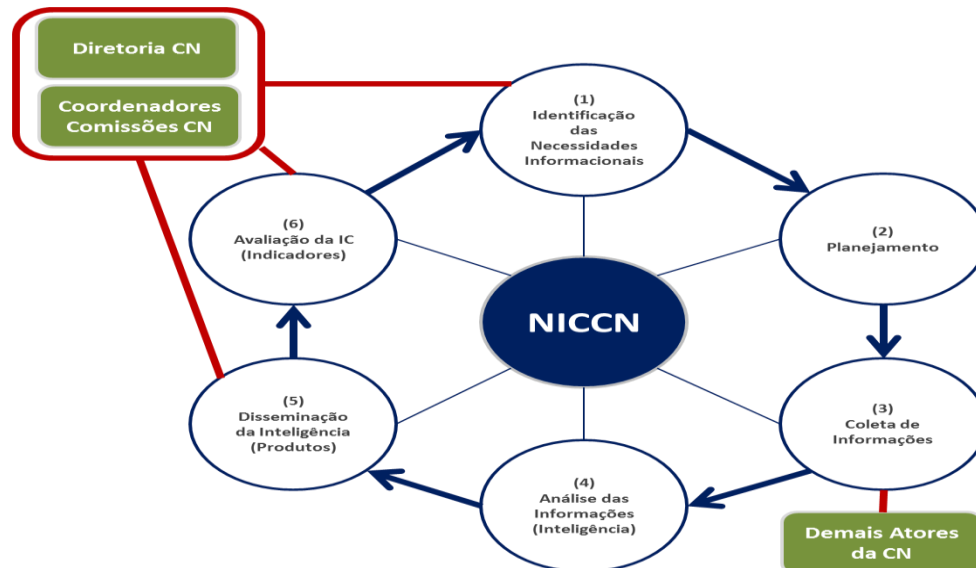


Fonte: Elaborado pelos autores.

Os membros do NICCN poderiam ser escolhidos dentre os funcionários das empresas sócias da CN, ou especialistas contratados como terceiros para a execução das atividades. Qualquer que seja o critério escolhido, a etapa de estruturação e implantação do NICCN deve ser de responsabilidade de especialistas e/ou empresas especializadas em IC, atuantes no mercado, dado que o conhecimento sobre IC, verificado através das análises realizadas neste estudo, é quase inexistente nas CN. O apoio externo especializado, num primeiro momento de implantação da IC nas CN, seria de fundamental importância para o sucesso do projeto.

A FIG.4 apresenta o NICCN de forma detalhada, com base nas fases sugeridas pelo Ciclo de IC, e a participação dos membros do próprio núcleo e dos diversos atores da CN.

**Figura 4 - NICCN – Núcleo de IC para CN.**



Fonte: Elaborado pelos autores.

A Diretoria, o NICCN e os coordenadores das Comissões da CN seriam os responsáveis pela identificação das necessidades informacionais – i) a Diretoria por ser eleita para definir, implementar e coordenar as decisões estratégicas; ii) o NICCN por ser a estrutura adequada para coordenar essa e as demais etapas de IC para a CN; e iii) os coordenadores das Comissões, por deterem o conhecimento sobre as necessidades mais específicas de cada área que coordenam. A etapa de Planejamento seria de responsabilidade exclusiva do NICCN, com a definição e organização do processo de IC a ser executado. A terceira etapa, de Coleta de Informações, seria realizada pelo NICCN em conjunto com os diversos atores envolvidos no negócio da CN (demais associados). Como a definição e o acesso às fontes de informação consideradas mais relevantes e confiáveis são fundamentais nessa etapa, a participação de atores externos ao NICCN é importante no acesso a determinadas fontes.

A Análise das Informações coletadas, 4ª etapa do processo de IC, estaria a cargo do NICCN. A experiência do(s) profissional(is) do NICCN no processo de IC e/ou no assunto pesquisado é critério fundamental para garantia da qualidade da análise a ser feita. Na 5ª etapa, de Disseminação da Inteligência, o NICCN deveria ser o responsável

em disseminar os produtos de IC, levando suas conclusões aos tomadores de decisão (Diretoria e Coordenadores das Comissões). A 6ª etapa corresponderia à Avaliação da IC, principalmente quanto à percepção dos resultados práticos da IC nos processos de tomada de decisão da CN.

Importante enfatizar que, para o sucesso de um projeto de estruturação e implantação de um NICCN, é crucial a sensibilização da alta direção da CN em relação à importância e às vantagens da IC para a entidade. Recomenda-se o uso de um especialista e/ou empresa especializada em IC para apresentação dos conceitos e das metodologias de IC, da ideia do NICCN, bem como dos resultados possíveis e/ou alcançados, para tais dirigentes.

Como limitações deste trabalho, tem-se o número de CN pesquisadas. Apesar da quantidade não ter comprometido o resultado, um número maior de CN poderia enriquecer a análise realizada sobre este modelo de negócios com outros pontos de vista, percepções e opiniões sobre o conteúdo apresentado. O fato do estudo ter sido realizado em apenas uma única região do Estado de Minas Gérias também é um limitador, e nesse sentido, recomenda-se sua ampliação para outras regiões do Estado, e mesmo para outros estados brasileiros. Recomenda-se também a realização de pesquisas sobre o tema da IC em cooperativas, arranjos produtivos locais e outros modelos de empreendimento coletivo, visto que há uma clara tendência, inclusive no Brasil, de crescimento do associativismo, o que acaba gerando a necessidade de um maior profissionalismo na gestão deste tipo de negócio.

Além dos benefícios já expostos da adoção da IC pelas CN, pode-se também afirmar que as conclusões deste estudo são importantes para a academia, pois a literatura sobre a adoção de modelos de IC voltados a empreendimentos coletivos ainda é muito restrita e incipiente. Justifica-se também a escolha de se trabalhar com o universo das pequenas empresas por este segmento ser relevante para a sociedade e a economia do Brasil, e pelo fato das CN serem, normalmente, constituídas por empresas de pequeno porte.

## COMPETITIVE INTELLIGENCE IN BUSINESS CENTERS: PROPOSAL OF A STRUCTURING MODEL FOR COLLECTIVE ENTERPRISES AND INTERORGANIZATIONAL NETWORKS

### ABSTRACT

This paper reports a study on Colletive Business, and the possibility of adoption of Competitive Intelligence activity in this interorganizational network. The increasingly competitive economic environment favors the growth of the Colletive Business, assisting in improving the competitiveness, primarily, of the small businesses. And the Competitive Intelligence activity, before facing large organizations, it has been the subject of interest and deployment in the small business companies, and associative models near the border conceptual Colletive Business. The methodology was based on a descriptive-qualitative study, through 12 interviews with the directors of three Colletive Business located at Minas Gerais. The results showed that the Colletive Business do not have informational structures aimed at monitoring its business environment, do not use current and analyzed information in yours strategic decision-making, but are willing to invest in Competitive Intelligence as a support activity in this context. In the end, it was possible to propose a model of structuring of Competitive Intelligence for Colletive Business.

**Keywords:** Colletive Business. Competitive Intelligence. Collective Enterprises. Corporate Networks. Small and Medium Sized Business.

### REFERÊNCIAS

AMARAL, R.M., GARCIA, L.G., ALLIPRANDINI, D.H. Mapeamento e Gestão de Competências em Inteligência Competitiva. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**. Rio de Janeiro, v. 9, n. 6, dez., 2008.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

ANDRADE, S.F., FACHINELLI, A.C., LARENTIS, F. Processo e Resultados de Inteligência Competitiva Setorial: Uma Pesquisa-Ação aplicada ao Setor Vitivinícola. In: **XXXIX ENANPAD** - Encontro da ANPAD, Belo Horizonte, 2015. **Anais...** Belo Horizonte, 13 a 16 de setembro, 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BELL, J. **Como Realizar um projeto de investigação - um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação**. São Paulo: Gradiva, 1993.

BERNHARDT, D. **Competitive Intelligence: how to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence**. London: Prentice Hall, 2004.

BORTOLUZZI, F.R., ROBINI DA SILVA, E., SACIOTO, E.B., FACHINELLI, A.C. Inteligência Estratégica e Análise: revisão sistemática da literatura. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 27-38, abr./jul. 2014.

BRUYNE, P. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CAMPOS, C.J.G. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília (DF), v.57, n.5, p.611-614, 2004.

CANONGIA, C.; LAMB, C.; CARVALHO, C.S.de P.; VALDENIS, S. S. Convergência da IC com construção de visão de futuro: proposta metodológica de sistema de informação estratégica (SIE). **DataGramZero – Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v.2, n.3, jun./2001.

CAREGNATO, R.C.A.; MUTTI, R. **Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso versus Análise de Conteúdo**. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul – FACED, 2004.

CESAR, A.M. **Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em**



**Administração.** Disponível em:

[http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul\\_dez\\_05/06.pdf](http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf). 2005 .

Acesso em: 4 abr. 2014.

CLIMACO, F. **Como será o mercado para as PMEs em 2013?** PE

DESENVOLVIMENTO. 2013. Disponível em:

<http://pedesenvolvimento.com/2013/01/10/como-sera-o-mercado-para-as-pmes-em-2013/> . Acesso em: 3 nov. 2013.

COUTINHO, M.L.G., RAMOS, H.R. Monitoramento Ambiental em empresa de pequeno porte: caso Run&Fun Assessoria Esportiva. In: **IV SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**, São Paulo, 2015. **Anais...** 08 a 10 de novembro de 2015.

FLEISHER, G.; BENSOUSSAN. **Strategic and Competitive Analysis: Methods and techniques for Analyzing Competition**. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

FRANCO, M.; BARBEIRA, M.. As Alianças como Estratégia e Inteligência Competitiva na Partilha de Conhecimento Organizacional. Comunicação apresentada na **International Academy of Business Disciplines – European Academy of Management and Business Economics, Building Bridges in a Global Economy**, Salamanca, Spain, 18-20 June, 2008.

FREIRE, I.M. Um Projeto de Inteligência Coletiva no Regime de Informação do LTI. In: **XVI ENANCIB - Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, João Pessoa, 2015. **Anais...** João Pessoa: UFPB, 26 a 30 de out., 2015.

GARCIA, L.G., BESSI, N.C., REIS, F.N. Caracterização de Redes Informacionais Interorganizacionais de Profissionais de Inteligência Competitiva. In: **XIV ENANCIB - Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, Florianópolis, 2013. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 29 de out./nov., 2013.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GOMES, E.; BRAGA, F. Construção de um Sistema de Inteligência Competitiva. In: STAREC, C.; GOMES, E.; CHAVES, J. B. L. (Orgs.). **Gestão Estratégia da Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, p. 111-123, 2006.

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

\_\_\_\_\_. Create an Intelligence Program for current and future business needs. **Competitive Intelligence Magazine**, v8, n.5, p.20-27, Sep-Oct., 2005.

LAGEMANN, L. **Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas**. Dissertação de Mestrado (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Administração – Programação de Pós-Graduação em Administração). Porto Alegre: UFRS, 2004.

LODI, C.F.G. Planejamento por Cenários e Inteligência Competitiva: integrando seus processos para tomar decisões estratégicas mais eficazes. In: STAREC, C.; GOMES, E.; CHAVES, J. B. L. (Orgs.). **Gestão Estratégia da Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, p. 111-123, 2006.

MAFRA PEREIRA, F.C. **Fundamentos Metodológicos da Pesquisa de Marketing**. 2000. 68fls. Monografia (Especialização *lato sensu* em Gestão Estratégica de Marketing) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

MAFRA PEREIRA, F.C.; BARBOSA, R.R. A decisão estratégica por executivos de micro e pequenas empresas e a cadeia alimentar informacional como modelo integrativo de fontes de informação. In: **Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, X ENANCIB, João Pessoa, 2009. Anais... João Pessoa: UFPB, p.1113-1131, 2009.

MAFRA PEREIRA, F.C., SANTOS, M.G.A. Inteligência Competitiva na Indústria Alimentícia: Práticas adotadas e Proposta de Estruturação da IC em uma empresa de Processamento Mínimo de Frutas e Hortaliças de Minas Gerais. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v.5, n.4, p.1-28, set./dez., 2015.

\_\_\_\_\_. CARVALHO, R.B., JORDÃO, R.V.D. Análise do Ciclo de Inteligência Competitiva em Arranjos Produtivos Locais: Estruturação e Implantação do *Bureau* de Inteligência Competitiva do APL de Software de Belo Horizonte. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v.6, n.1, p.139-164, jan./mar., 2016.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MILLER, J. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORAES, R. Análise de Conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa**. Pró-Reitoria de Pós Graduação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2003.

OLIVEIRA, P.H., TELES, E.L. Relações de dependência informacional entre os processos de administração estratégica e de inteligência competitiva. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 17-39, abr./jun. 2015.

\_\_\_\_\_. SADE, W. Inteligência Competitiva no contexto das empresas mineiras de artefatos de estanho. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, n.1, p.23-41, jan./mar., 2016.

PAUL, N.; ANAZCO, J.K.; DUMKE, E. **Central de negócios – um caminho para a sustentabilidade de seus negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PEREIRA, C.E., PEREZ, G. A Captura de Sinais do Ambiente Externo como elemento para o Processo de Inovação em Micro e Pequenas Empresas. In: **IV SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**, São Paulo, 2015. Anais... 08 a 10 de novembro de 2015.

POUSA, R. Os Ciclos de Vida das Centrais de Negócios: um estudo no setor supermercadista no Estado de São Paulo. In: **XIII SIMPEP** – Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru (SP), 2006. Anais... 6 a 8 de novembro, 2006.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica [para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação]**. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

SAMARA, B.S.; BARROS, J.C. **Pesquisa de Marketing – Conceitos e Metodologia**. 3. edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEBRAE - SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Central de Negócios - Série Empreendimentos Coletivos**. Brasília, 2009.

SEBRAE - SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Mapeamento das Centrais e Redes de Negócios 2011**. Brasília, 2012.

STAREC, C. **Gestão da Informação, Inovação e Inteligência Competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2012.

TEIXEIRA, D.R. As Faces da Inteligência Competitiva: como direcionar a sua organização e definir o perfil profissional. **Paper Inteligência**, abril/2007. Disponível em [http://www.leansixsigma.com.br/ACERVO/ACERVO\\_3115631.PDF](http://www.leansixsigma.com.br/ACERVO/ACERVO_3115631.PDF) . Acesso em 31/07/2015.

TEIXEIRA, T.M.C., VALENTIM, M.L.P. Inteligência Competitiva Organizacional: um estudo teórico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.6, Número Especial, p.3-15, jan, 2016.

TYSON, K. W. M. **Competitor Intelligence Manual and Guide**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990.

VENTURA, M.M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. Rio de Janeiro: **Revista SOCERJ**, p. 383-386, 2007.

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Frederico Cesar Mafra Pereira; Rodrigo Baroni de Carvalho; Ricardo Vinícius Dias Jordão; Márcio Andrade Borges

VITORINO, A.H., GARCIA, L.G. Inteligência Competitiva na ampliação da efetividade da publicidade de Micro e Pequenas Empresas. In: **XIV ENANCIB** - Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, Florianópolis, 2013. Anais... Florianópolis: UFSC, 29 de outubro a 1 de novembro, 2013.

WILLIAM, R. O ciclo de inteligência competitiva. 2012. Disponível em: <<http://rogerwilliam.wordpress.com/2012/01/09/o-ciclo-da-inteligencia-competitiva/>>. Acesso em: 25 de mar. 2014.