

V. 9, N. 3, JUL./SET. 2019

FREDERICO CESAR MAFRA
PEREIRA

Centro Universitário UNA, Minas
Gerais, Brasil

✉ professorfrederico@yahoo.com.br

RODRIGO BARONI DE
CARVALHO

PUCMinas, Brasil

✉ baroni@pucminas.br

ARNALDO DE ÁVILA
QUINTÃO

FUNCESI, Brasil

✉ baroni@pucminas.br

ARTIGO

Editor

Alfredo Passos

profdrpassos@gmail.com

RECEBIDO EM: 17.09.2019

APROVADO EM: 17.10.2019

© Atelie Brasil

Rua Pe. Guilherme Pompeu, nº1,

Centro- Santana de Parnaíba

06501-055 - São Paulo - Brasil

USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA POR MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO NAS EMPRESAS ASSOCIADAS À ACITA, ITABIRA(MG), BRASIL

USE OF COMPETITIVE INTELLIGENCE BY MICRO, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: A CASE STUDY IN THE COMPANIES ASSOCIATED IN ACITA, ITABIRA, MINAS GERAIS, BRAZIL

Resumo: A Inteligência Competitiva (IC) se destaca pela sua importância em épocas de incertezas, mudanças e competitividade constante, e pela sua forma estruturada e sistemática de lidar com as informações do ambiente interno e externo. Neste contexto, este estudo direciona-se às micro, pequenas e médias empresas (MPME) associadas à Associação Comercial, Industrial, de Serviços e Agropecuária de Itabira (ACITA) com o objetivo de analisar como buscam, analisam e utilizam as informações advindas do seu ambiente de negócios para suas estratégias. Para isso, foi realizado um estudo de caráter descritivo, utilizando-se das abordagens quantitativa e qualitativa, envolvendo 43 MPME associadas à ACITA. Os principais resultados demonstram que as MPME lidam com as informações nos seus negócios de forma não estruturada e não têm um processo formalizado e com tecnologia dedicada que suportem a tomada de decisão estratégica. Porém, demonstram ter iniciativas isoladas para tratativa das informações e afirmam que um processo estruturado de IC auxiliaria na busca de inovação e na melhor definição de suas estratégias de negócios.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Empresas Inteligentes. Micro, Pequenas e Médias Empresas. Informações Estratégicas. ACITA.

Abstract: The Competitive Intelligence (CI) stands out for your importance in times of uncertainties, changes and constant competitiveness, and for its structured and systematic way of dealing with information from the internal and external environment. In this context, this study is directed to the micro, small and medium-sized enterprises (MSME) associated with ACITA in Itabira / MG in order to analyze how they seek, analyze and use information from their business environment to their strategies. Was carried out in a descriptive study, using the quantitative and qualitative approaches, involving 43 MSME associated with ACITA. The main results demonstrate that MSME deal with information in their business in an unstructured way and do not have a formalized process and dedicated technology that supports the strategic decision-making. However, they demonstrate isolated initiatives to deal with information and affirm that a structured CI process would help them searching for innovation and better definition of their business strategies.

Keywords: Competitive Intelligence. Smart Companies. Micro, Small and Medium Enterprises. Strategic Information. ACITA.

I INTRODUÇÃO

Num contexto em que monitorar e antecipar movimentos do mercado e oportunidades passam a ser parte da estratégia de busca de diferencial competitivo e da própria sobrevivência das organizações, práticas relativas à inteligência do negócio tornam-se de fundamental relevância. Silva (2012) pondera que, embora arriscar faça parte da estratégia, conhecer e gerenciar os riscos é administrar o futuro, e afirma que a Inteligência Competitiva (IC) possui um papel muito importante para empresas que vivem dias de incertezas, mudanças e competitividade constante. Isso envolve ter a informação certa, no momento certo e na hora certa, de forma a evitar perdas para o negócio e melhorar o posicionamento diante de qualquer tipo de risco. Assim, entende-se a IC tanto como um processo organizacional formalizado, estabelecido e cíclico, quanto uma prática de geração de conhecimento (TERRA, 2005; PASSOS, 2007; ALVARENGA NETO, 2008; CAPUANO, CASAES e COSTA, 2009; STAREC, 2012; PEREIRA, 2013; MAFRA PEREIRA, JEUNON, BARBOSA e DUARTE, 2018; MAFRA PEREIRA, CARVALHO, JORDÃO e BORGES, 2018).

As empresas de grande porte (SEBRAE, 2019) tendem a possuir um sistema de IC mais estruturado e formal, que se assemelha às definições e modelos preconizados pela literatura. Entretanto, é relevante ressaltar que a IC está deixando de ser exclusiva de grandes corporações para fazer parte do universo dos pequenos negócios. 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), Mafra Pereira, Jeunon, Barbosa e Duarte (2018), Mafra Pereira, Carvalho e Jordão (2016) e Mafra Pereira, Carvalho, Jordão e Borges (2018) apresentam casos exitosos sobre a proposição e aplicação/uso da IC em organizações complexas (associações, arranjos produtivos locais e redes interorganizacionais setoriais).

Considerando este contexto, insere-se a cidade de Itabira (MG) e a Associação Comercial, Industrial, de Serviços e Agropecuária de Itabira (ACITA), cujo ambiente regional, fortemente alavancado pela atividade minerária e altamente competitivo pelas prestadoras de serviços e empresas dos diversos setores econômicos, se constituiu no campo de estudo deste trabalho. O objetivo geral foi analisar como as micro, pequenas e médias empresas (MPME) associadas à ACITA, em Itabira/MG, buscam, analisam e utilizam as informações advindas do seu ambiente de negócios em suas estratégias. Para alcançar este objetivo, propôs-se traçar os seguintes objetivos específicos: i) Diagnosticar o uso das práticas de IC pelas MPME associadas à ACITA; ii) Validar, de forma qualitativa junto aos empresários/gestores destas MPME, os resultados obtidos na pesquisa quantitativa.

Tanto pela importância e representatividade das MPME para a economia nacional (SEBRAE, 2019), quanto pelo crescente aspecto estratégico do tema da IC, este estudo contribui tanto para a academia, quanto para as empresas e o mercado. Como contribuição para a gestão das empresas, ressaltam-se as práticas

inovadoras em IC, de forma sistêmica e formal, buscando alimentar uma tomada de decisão mais assertiva para alcance de vantagem competitiva, mais sustentável e duradoura, com resultados eficientes, mensurados e gerenciados sistematicamente. Ainda, este estudo tem relevância na medida em que busca conhecer, cientificamente, sobre práticas informacionais estratégicas das MPME de Itabira (MG) e sobre o conhecimento dos seus gestores a respeito de práticas inovadoras de gestão das informações estratégicas que possam levar à vantagem competitiva.

2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: CONCEITOS E EVOLUÇÃO

O processo de IC se apresenta como prática inovadora e geradora de conhecimento para os tomadores de decisão (BUZZERIO e MARCONDES, 2014). A aplicação do conceito de IC nas organizações não é recente (GOMES, 2004), e se estabelece como tal a partir do final da década de 1980, partindo de práticas e métodos dispersos até evoluir para um processo formal e mais estratégico, diretamente alinhado com o processo decisório das organizações. Com relação aos conceitos, constatou-se que a literatura sobre este assunto aponta variadas referências. A Tabela I apresenta conceitos acerca da IC baseados em Oliveira e Teles (2015), Teixeira e Valentim (2016), Mafra Pereira (2018), Mafra Pereira, Carvalho, Jordão e Borges (2018) e pelos autores deste trabalho, de forma a mapear, ao longo do tempo, evoluções do termo no contexto empresarial.

Tabela I: Conceitos/Definições sobre Inteligência Competitiva

Autores / Entidades	Conceito/Definição sobre Inteligência Competitiva
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, Debiasi 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 interativo 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 Muylder (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)
Mafra Pereira e Santos (2015)	Potencializa a competitividade da organização no mercado ao selecionar as informações que são relevantes ao negócio, auxiliando o proprietário na gestão acertada do empreendimento.
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.
Mafra Pereira, Carvalho e Jordão (2016)	Viabiliza a contínua construção de cenários através de sinais que preveem potenciais modificações no ambiente de negócios da organização, sendo possível planejar e readequar a empresa para enfrentar desafios do ambiente no qual ela encontra-se inserida.

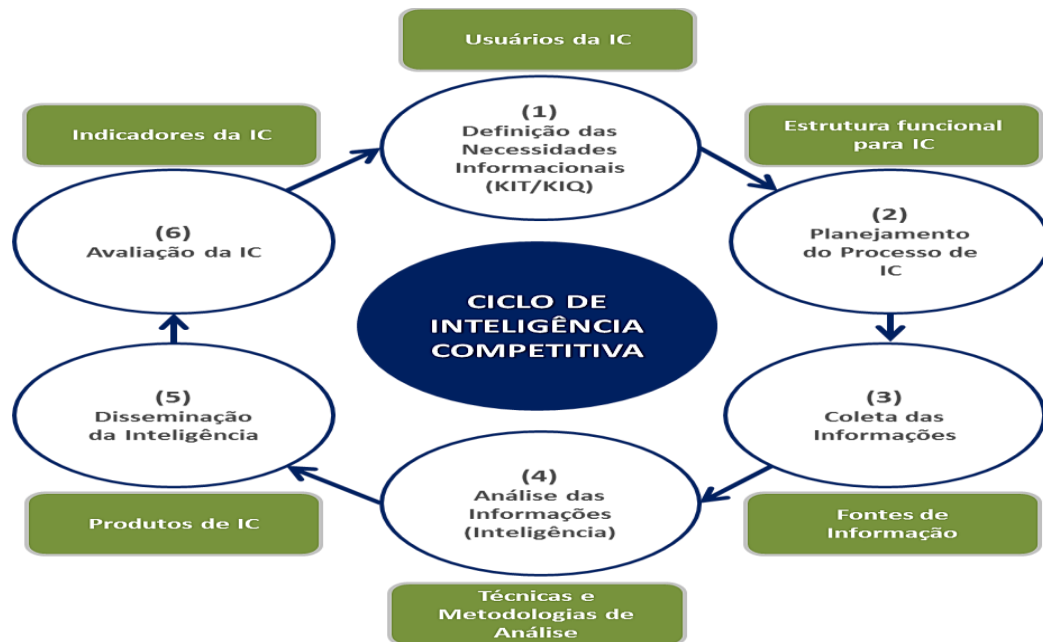
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Em suma, pode-se definir a IC como um processo estruturado e sistemático de coleta, análise e disseminação da informação oriunda do ambiente de negócios de uma organização, a ser utilizada como subsídio para a tomada de decisões estratégicas. Esta definição será considerada neste estudo como síntese da evolução conceitual da IC.

3 METODOLOGIAS PARA ESTRUTURAÇÃO DA IC

Baierle, Frozza, Nara e Kipper (2011) salientam que os gestores se deparam diariamente com uma diversidade de dados, mas não conseguem filtrá-los para transformá-los em informação relevante e prioritária para a tomada de decisões complexas. A sistematização da IC pode ser estruturada por meio de ciclos/etapas organizadas com o objetivo de buscar a informação necessária e sistemática que pode direcionar a tomada de decisão. Vários autores definem o que seria um "Ciclo de Inteligência" ideal, variando no número de etapas/subprocessos (MARTRE, 1994; HERRING, 1999; MILLER, 2002; CALOF e WRIGHT, 2008; STAREC, 2012). Mafra Pereira *et al.* (2018), em estudo propositivo de um modelo de estruturação da IC a ser adotado por Centrais de Negócios (CN), adotaram o modelo de Amaral, Garcia e Alliprandini (2008) como ponto de partida, propondo um Ciclo de IC constituído de seis subprocessos: 1) Identificação das Necessidades Informacionais (KIT/KIQ); 2) Planejamento do Processo de IC; 3) Coleta das Informações; 4) Análise das Informações (Inteligência); 5) Disseminação da Inteligência e; 6) Avaliação da IC (Figura 1).

Figura 1 - Ciclo de Inteligência Competitiva



Fonte: Mafra Pereira, Carvalho, Jordão e Borges (2018).

O 1º subprocesso corresponde à 'Definição das Necessidades Informacionais' que 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). Os KIT proporcionam foco e priorização da IC para os temas informacionais considerados mais importantes pela organização, além de ajudarem na própria estruturação da atividade. Segundo Mafra Pereira *et al.* (2018), tais necessidades informacionais são consideradas as reais necessidades de Inteligência, referentes às principais decisões que os decisores de uma organização deverão tomar para a busca de vantagem competitiva em seu ambiente de negócios, e por isso, estes são considerados os principais usuários-chave da IC.

O segundo subprocesso corresponde ao 'Planejamento da IC', onde é definida e organizada a estrutura funcional necessária e a forma como o trabalho será desenvolvido: previsão de atividades, definição das fontes de informação necessárias para a etapa de 'Coleta', 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 (humanos, financeiros e estruturais) (HERRING, 1999).

Na etapa de 'Coleta das Informações', Baierle *et al.* (2011) destacam que os dados levantados são "inteligência bruta" e precisam ser trabalhados para que possam ser utilizados na formulação de estratégias e tomada de decisões. Mafra Pereira *et al.* (2018) complementam que neste subprocesso são realizadas as etapas de busca, adequação e processamento das informações úteis à resolução dos KIT e KIQ definidos, a partir de fontes de informações relevantes e confiáveis (MAFRA PEREIRA, 2016).

No subprocesso de 'Análise das Informações', os dados e informações coletados são transformados, de fato, em Inteligência. Mafra Pereira *et al.* (2018) consideram esta etapa como o 'coração' da atividade de IC, pois é nela que as informações coletadas são, de fato, transformadas em avaliações significativas por parte do analista de IC, visando seu impacto positivo na busca de posição competitiva da organização. Baierle *et al.* (2011) destacam o uso de técnicas de análise diversas e alertam que, mesmo no caso do processo de IC ser automatizado, somente o raciocínio humano é capaz de avaliar a relevância e a credibilidade das informações, sendo este um dos pontos mais críticos da IC.

O quinto subprocesso corresponde à 'Disseminação' da Inteligência, tangibilizada pela entrega dos produtos de IC. De acordo com Mafra Pereira *et al.* (2018), envolve a definição das estratégias de comunicação e disponibilização da Inteligência aos usuários da IC ('decisores'), conforme seus perfis e preferências, e deve-se considerar aspectos críticos como a definição dos formatos e mecanismos de distribuição dos produtos, a linguagem, a abrangência e a definição da frequência de envio dos produtos de IC. Neste subprocesso ocorre também a apresentação das alternativas de ações disponíveis para a organização, considerando-se suas limitações em executá-las e a reação mais provável do ambiente a cada uma delas. Para Starec (2012), a 'Disseminação' pode se dar por meio verbal ou formal, mas é importante que as informações fiquem disponíveis para todos os níveis e/ou setores da organização envolvidos nas decisões consequentes.

O último subprocesso é o da 'Avaliação da IC'. É nesta fase que o gestor de IC se preocupa em reconhecer e validar o processo junto aos usuários e participantes. Mafra Pereira *et al.* (2018) advertem que não só é importante avaliar se a atividade de IC está cumprindo com o que foi planejado em termos 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. Baierle *et al.* (2011) afirmam que a 'Avaliação' é imprescindível tanto para o constante desenvolvimento e aprimoramento do processo, como para a sua própria sobrevivência, uma vez que a IC só se consolida quando seus resultados são efetivamente utilizados para a tomada de decisões empresariais.

4 CONTEXTO DA PESQUISA: A CIDADE DE ITABIRA (MG) E A ACITA

Itabira é uma cidade mineira da região Sudeste do Estado e fica a 110 Km da capital Belo Horizonte, com população estimada em 119.186 habitantes (IBGE, 2018). Por pertencer ao quadrilátero ferrífero e ser berço da mineradora Vale S/A, uma das maiores produtoras de minério de ferro de classe mundial, se destaca pelo vigor econômico. No seu Produto Interno Bruto (PIB), destacam-se a indústria (68,81%) e a prestação de serviços (32,87%). O Índice de Desenvolvimento Humano do Município (IDHM) foi de 0,756 em 2010, posicionando-a no 441º lugar no *ranking* nacional e em 31º no *ranking* estadual, acima das médias brasileira e estadual (ATLAS BRASIL, 2016). O número de empresas ativas atuantes no município era de 3.071 (IBGE, 2018). Portanto, direcionar este estudo à cidade de Itabira justificou-se: i) pelo seu vigor econômico e empresarial; ii) para trazer à luz discussões sobre estratégias de sustentabilidade e competitividade para as empresas da cidade, trazendo ainda à reflexão a situação e a necessidade de não dependência da influência da mineração num futuro próximo, considerando que a extração minerária possui um ciclo finito de exploração.

A Associação Comercial, Industrial, de Serviços e Agropecuária de Itabira (ACITA, 2019), fundada em 1925 com o objetivo de formalizar a representatividade da classe, é propulsora da economia Itabirana, e contava, no 1º semestre de 2018, com 316 associados, incluindo empresas de todos os portes e segmentos econômicos.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos fins, esta pesquisa se caracteriza como descritiva (VERGARA, 2014). Quanto aos meios, um estudo de casos múltiplos (YIN, 2015). Foram utilizadas as abordagens quantitativa e qualitativa (CRESWELL, 2010), devido à necessidade de se quantificar a aderência de práticas das empresas pesquisadas às etapas e processos de IC adotados como referência para este estudo, e de identificar percepções e validar de forma qualitativa os resultados obtidos quantitativamente. As unidades de análise (BRESSAN, 2000) foram as MPME associadas à ACITA. As unidades de observação foram os empresários e diretores destas empresas, cujo universo considerado e contatado para a etapa quantitativa foi de 316 empresas (total de associados no início de 2018, incluindo MPME e grandes empresas).

Foi utilizado, num 1º momento, questionário estruturado visando o levantamento das percepções dos entrevistados acerca das atividades caracterizadoras de um processo de IC nas suas empresas (CERVO, BERVIAN e DA SILVA, 2009). A construção do questionário quantitativo se deu a partir do modelo de Mafra Pereira, Carvalho, Jordão e Borges (2018). Para cada etapa do Ciclo de IC foram formuladas afirmativas que objetivaram medir o nível de concordância / discordância em relação à empresa contatada, por meio de escala do tipo *Likert* de 5 pontos (SILVA e COSTA, 2014). O questionário foi disponibilizado na plataforma *Google Docs*, e o *link* eletrônico encaminhado à Gerência da ACITA e aos associados por *email* e pelo aplicativo *Whats App*. Ao final, foram obtidas 52 respostas (incluindo 43 de MPME e 9 de empresas de grande porte). Num segundo momento, foram realizadas entrevistas em profundidade via aplicação de roteiro semiestruturado, junto a quatro

empresários de MPME, definidos e selecionados a partir de amostragem por conveniência e acessibilidade (MARCONI e LAKATOS, 1996; ARIBONI e PERITO, 2004), com o objetivo de identificar percepções e validar de forma qualitativa, os resultados da etapa quantitativa. O roteiro abordou os resultados obtidos em cada etapa e respectivas assertivas do questionário quantitativo aplicado. Para a análise dos questionários foi aplicada análise fatorial (FIELD, 2009) para validação, e estatística básica (PINHEIRO, DA CUNHA, CARVAJAL e GOMES, 2009) para análise dos dados obtidos. No caso das entrevistas semiestruturadas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (ROESCH, 2009; BARDIN, 2011).

6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 Validação do questionário quantitativo

Para validação estatística, o referido questionário foi submetido à análise fatorial por meio do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), e sua confiabilidade foi avaliada pelo alfa de *Cronbach*, que mede a consistência interna dos indicadores, baseada na correlação média entre as variáveis. Segundo Field (2013), este coeficiente é a medida mais comum de confiabilidade. Os valores do alfa de *Cronbach* variam de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 os limites inferiores de aceitabilidade, de acordo com Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009). Para o caso do questionário elaborado, o alfa de *Cronbach* ficou em 0,956. Esta faixa é sugerida por Malhotra (2008) como de confiabilidade muito alta.

Em seguida, foi realizada a análise fatorial exploratória que, segundo Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), tem como objetivo identificar a estrutura de um conjunto de variáveis e fornecer um processo para a redução de dados por meio das correlações entre as variáveis. Esta foi realizada pelo teste de esfericidade de *Bartlett* e a medida *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). Segundo Field (2013), a estatística KMO varia entre 0 e 1, onde um valor igual ou próximo de 0 indica que a soma das correlações parciais é alta relativa à soma das correlações totais, indicando difusão no padrão de correlações e, portanto, indicando que a análise de fatores provavelmente é inadequada. Já um valor próximo a 1 indica que padrões de correlações são relativamente compactos; assim, a análise de fatores deveria dar preferência a valores distintos e confiáveis. Para Hutcheson e Sofroniou (1999), valores entre 0,5 e 0,7 são medíocres, valores entre 0,7 e 0,8 são bons, valores entre 0,8 e 0,9 são ótimos e valores acima de 0,9 são excelentes. O resultado da medida *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) ficou em 0,816, considerado ótimo pela referida teoria. Segundo Field (2013) as medidas de *Bartlett* testam a hipótese nula de que a matriz de correlações original seja uma matriz identidade, ou seja, existe uma correlação significativa de pelo menos uma das variáveis. Ainda segundo o autor, a estatística de KMO deve ser maior que 0,5 no mínimo e o teste de *Bartlett* para esfericidade deve ser significativo, em que o valor de “Sig” deve ser menor do que 0,05. No caso em questão, o indicador KMO acima de 0,8 e a alta significância obtida no teste de *Bartlett* ($p < 0,001$) indicam a validade da utilização do método.

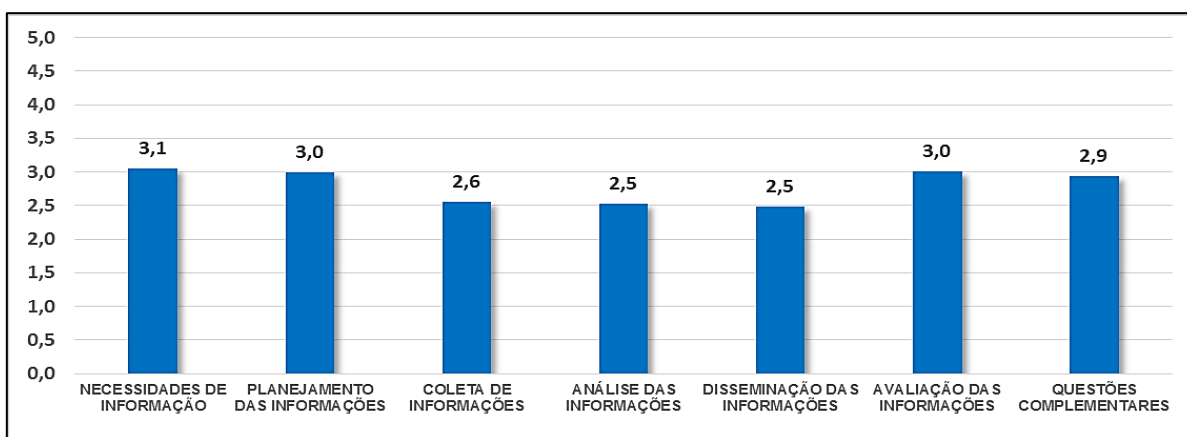
6.2 Perfil das empresas participantes da pesquisa quantitativa

Foram entrevistados 52 empresários/gestores das empresas associadas à ACITA. Metade foi do setor de serviços (26), seguido pelo setor de Comércio (19). A maioria (23) foi de pequeno porte, 17 microempresas, três de médio porte e nove de grande porte. Entre as empresas de pequeno e médio porte predominou o setor de comércio, e nas microempresas e de grande porte o setor de serviços. 47 empresas atuam no mercado há mais de 5 anos.

6.3 O uso das práticas de Inteligência Competitiva pelas MPME da ACITA

Foi realizado, inicialmente, um agrupamento de respostas por cada etapa do Ciclo de IC (Figura 2), e com base exclusivamente nas 43 MPME participantes.

Figura 2 - Média geral por etapa do Ciclo de IC (MPME)



Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2019).

Os resultados deste agrupamento se mostraram próximos ao ponto central da escala *Likert*. A média mínima identificada foi de 2,5 e a máxima de 3,1. A etapa de maior valor foi a de 'Necessidades de Informação', e as mais baixas foram as de 'Análise das Informações' e 'Disseminação das Informações', com 2,5, além da 'Coleta de Informações', com 2,6. A média geral de todas as etapas das MPME foi de 2,9. Em sequência, apresentam-se os resultados obtidos junto às 43 MPME, relativos ao bloco sobre as 'Necessidades de Informação':

Tabela 2 – Etapa 1: Necessidades de Informação

Questões	Média apurada
Q1. Na minha empresa existe um processo estruturado de identificação e mapeamento das necessidades informacionais!	3,1
Q2. Na minha empresa existe um processo estruturado para monitorar o ambiente competitivo!	2,9
Q3. Na minha empresa os temas e atores a serem monitorados são bem definidos!	3,0
Q4. Na minha empresa é clara a definição dos tópicos-chave sobre o ambiente competitivo a ser monitorado!	3,2

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2019).

Percebe-se neutralidade nas médias, demonstrando que as MPME têm alguma forma de identificação e definição do que var ser monitorado no seu ambiente de negócios, mas de maneira não estruturada. Contribui para esta análise tanto a neutralidade das médias, quanto a questão relacionada à estruturação do processo, com nota abaixo da média.

A segunda etapa do Ciclo de IC é a do 'Planejamento das Informações' (Tabela 3).

Tabela 3 – Etapa 2: Planejamento das Informações

Questões	Média apurada
Q5. Na minha empresa há um planejamento estruturado sobre a forma como as informações serão coletadas!	3,0
Q6. Na minha empresa há uma clara definição das fontes de informações a serem consultadas!	3,4
Q7. Na minha empresa há um planejamento dos recursos a serem utilizados na busca e tratamento das informações!	3,0
Q8. Na minha empresa há uma equipe dedicada para a busca e tratamento das informações!	2,7

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2019).

Semelhante à 1ª etapa, os resultados também apontam neutralidade, e revelam que o ponto mais aderente às atividades previstas pelo Ciclo de IC é relacionado à definição das fontes de informação a serem consultadas. Por outro lado, discordam haver equipe dedicada para o planejamento das informações. Em seguida, as questões e médias da etapa de 'Coleta de Informações' são apresentadas na Tabela 4, e nota-se tendência à discórdância nas duas afirmativas, refletindo para que a média desta etapa ficasse abaixo do ponto de neutralidade.

Tabela 4 – Etapa 3: Coleta de Informações

Questões	Média apurada
Q9. Na minha empresa há um processo sistematizado de coletas de informações no ambiente competitivo!	2,7
Q10. Na minha empresa a coleta de informações tem a participação de pessoas externas!	2,5

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2019).

A 4ª etapa do Ciclo de IC corresponde à 'Análise das Informações', apurada com média geral de 2,5. A Tabela 5 detalha as médias por questão. As questões apresentam médias características de discordância ao proposto no Ciclo de IC. A mais baixa é relacionada à ausência de modelos ou metodologias para análise das informações. A 2ª afirmativa também apresenta discordância e é relacionada ao uso de equipe externa para a análise dos dados coletados, demonstrando não ser uma prática nas MPME envolvidas neste estudo.

Tabela 5 – Etapa 4: Análise das Informações

Questões	Média apurada
Q11. Na minha empresa há um processo estruturado de análise das informações coletadas no ambiente competitivo!	2,8
Q12. Na minha empresa, as análises têm a participação de pessoas externas à organização!	2,4
Q13. A minha empresa utiliza modelos (metodologias) de análises das informações coletadas!	2,3

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2019).

Na Tabela 6 são apresentadas as médias relacionadas à etapa de 'Disseminação das Informações'. A média geral foi também de 2,5, a mais baixa obtida na pesquisa, junto com a etapa de 'Análise das Informações'. As duas questões formuladas nesta etapa apresentaram discordância, principalmente quanto à divulgação permanente das análises realizadas, demonstrando não haver esta prática nas MPME estudadas.

Tabela 6 – Etapa 5: Disseminação das Informações

Questões	Média apurada
Q14. Na minha empresa há uma divulgação permanente das análises do ambiente competitivo!	2,3
Q15. Na minha empresa existem diferentes tipos de relatórios para os temas definidos!	2,7

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2019).

Por fim, a etapa de 'Avaliação das Informações' é apresentada na Tabela 7, com as respectivas médias. Nesta etapa, a Q.19 apresentou a maior medida de concordância, na opinião dos respondentes. As demais figuram no campo da neutralidade. Mas, com base na análise comparativa desta etapa com os resultados das etapas

anteriores, pode-se inferir que a questão de concordância de que as informações disponibilizadas são utilizadas nas tomadas de decisão não fazem parte de um processo formal de IC.

Tabela 7 – Etapa 6: Avaliação das Informações

Questões	Média apurada
Q16. Na minha empresa há um processo estruturado de comparação dos resultados das entregas com o planejamento!	2,7
Q17. Na minha empresa há um processo estruturado de avaliação da contribuição das informações para a tomadas de decisão!	2,9
Q18. Na minha empresa há um processo estruturado de reconhecimento e validação das pessoas envolvidas com a coleta, análise e entrega das informações do ambiente competitivo!	2,7
Q19. Na minha empresa as informações disponibilizadas são utilizadas nas tomadas de decisão!	3,7

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2019).

Ao final do questionário foram apresentadas seis questões complementares ao Ciclo de IC, precedidas de uma breve definição do que é, de fato, e com base na literatura, a IC. Os resultados constam na Tabela 8.

Tabela 8 – Questões Complementares

Questões	Média apurada
Q20. Minha empresa possui tecnologia da informação dedicada para a atividade de IC!	2,4
Q21. Minha empresa é experiente no processo de IC!	2,3
Q22. A IC ajuda a minha empresa a ser mais inovadora!	3,4
Q23. Na minha empresa a IC está integrada com todos os setores estratégicos!	2,6
Q24. A IC ajuda na formulação das estratégias da minha empresa!	3,4
Q25. A IC ajuda na tomada de decisão estratégica da minha empresa!	3,5

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2019).

Os resultados indicam discordância nas questões 20, 21 e 23, as quais são relacionadas à infraestrutura para a IC e à integração com os setores estratégicos da empresa. Nas demais questões, houve concordância com as ideias de que a IC ajuda a empresa a ser mais inovadora, contribui na formulação das estratégias e ajuda na tomada de decisão estratégica. De forma geral, os resultados obtidos vão de encontro ao que afirmam Rodrigues, Volpp e Rechiegel (2014), de que as empresas acompanham diariamente a atuação dos seus concorrentes, seja de maneira informal, ou através de um sistema organizado. Como se percebe, a discordância à formalização de um processo de IC nas MPME indica que não há uma estruturação da IC e que esta não funciona como um processo formal. Porém concordam de que a IC contribui para a inovação, para a estratégia e para a tomada de decisão.

Analisando os resultados destas questões, de forma geral pode-se inferir duas suposições: i) a primeira é de que respondentes possam ter entendido as questões Q20, Q22 e Q23 no sentido de como o processo de

IC poderia contribuir, caso o praticassem de fato, mas que não necessariamente praticam em suas MPME; ii) a segunda é de que os respondentes afirmaram não utilizar a IC de forma estruturada em suas organizações, porém concordam que, com o que praticam, obtêm ganhos na inovação, na estratégia e na tomada de decisão. Estas inferências podem ser admitidas, visto que a média das questões 22, 24 e 25 se apresenta superior às demais médias do Ciclo de IC respondidas anteriormente.

6.4 Análise qualitativa dos gestores de MPME sobre resultados da pesquisa quantitativa

Para esta etapa de análise, foram realizadas quatro entrevistas com algumas das MPME participantes da pesquisa quantitativa, dos setores de comércio e serviços. A escolha seguiu o critério de amostragem não probabilística por acessibilidade e conveniência (MARCONI e LAKATOS, 1996; ARIBONI e PERITO, 2004). Com relação à primeira etapa do Ciclo de IC, de 'Necessidades de Informação', os entrevistados concordam que a média 3,1 foi apurada em função da falta de estruturação e formalização que prevê a literatura, porém com iniciativas características desta etapa. Algumas afirmações indicam que a busca de informações acontece principalmente em momentos de dificuldades e, neste caso, caracterizam processos mais pontuais, e menos sistemáticos e estruturados.

Aqui por exemplo nós contratamos um trabalho de consultoria, que trouxe pra gente pesquisa das empresas mais lembradas, ou seja, quais são, e o nosso público. Mas tudo bem pontual. (Entrevistado MPME1)

Sempre estamos buscando informação, só que não é estruturado, não é um processo definido. (Entrevistado MPME2)

Acho que está dentro de uma coerência porque na minha empresa o processo existe, só não posso dizer que está estruturado. A palavra “estruturação” aqui é que nós precisamos melhorar, mas a busca dessa informação existe. (Entrevistado MPME3)

Sobre a etapa referente ao 'Planejamento das Informações', os entrevistados concordam que esta não existe em função da não estruturação da etapa anterior, e consideram ser mais um custo a ser evitado em detrimento a outros (principalmente em momentos de crise). Algumas afirmativas referiram-se ao fato de que a média deste bloco ficou relativamente alta em função do que se percebe, na prática, nas empresas da região.

Não temos isso estruturado, essa questão aqui é o cara me mostrar realmente a informação confiável, não ficar só no achismo, me dar uma coisa estruturada. Realmente isso a gente não tem. (Entrevistado MPME2)

Eu acho que essas notas poderiam ser até menores. Eu acho que se você tivesse isso bem estruturado a média seria maior. (Entrevistado MPME3)

Na análise das médias da etapa relativa à 'Coleta de Informações', os entrevistados afirmaram haver também uma falta de estruturação. Apontam para a necessidade de investimentos em equipes internas para tal

subprocesso (via treinamento ou contratação) e para o cuidado na organização dos dados e informações coletados.

Acho que é por essa questão de confiança e dos dados terem que ficar realmente restritos, você tem que ter confiabilidade (Entrevistado MPME2).

Tem muita empresa dependente do mercado externo. Tem uma carência, não consegue gerir sozinha e busca a “bengala”. O caminho é fortalecer pessoal interno, ser autossuficiente para entender o cenário, fazer a leitura e buscar alternativas. Outro ponto é que você tem uma dificuldade de sistematizar essa coleta de informação, você pode ter um monte de dados, mas não informação... É semelhante à hierarquia de TI: você precisa “minerar” e só com dados você não toma decisão. (Entrevistado MPME4).

Sobre os resultados obtidos acerca da etapa de 'Análise das Informações', os entrevistados confirmam que as empresas, em geral, não aplicam metodologias para análise de informações estratégicas, e afirmam que, quando chegam a analisar informações, tal tarefa é feita de forma empírica e baseada na sensibilidade de cada gestor. Tais colocações confirmam as baixas médias identificadas nos resultados quantitativos relacionados a esta etapa. Na prática, portanto, não conseguem gerar, de fato, inteligência significativa para os negócios, conforme apregoam Mafra Pereira, Carvalho, Jordão e Borges (2018), que consideram ser esta etapa o “coração” da atividade de IC, e corroborando Baierle, Frozza, Nara e Kipper (2011), que afirmam que todos os dados levantados na etapa anterior são considerados inteligência bruta e precisam ser trabalhados na etapa de análise para que possam ser utilizados na formulação das estratégias e na tomada de decisão.

Às vezes, essa metodologia, muitos não acreditam também né? É coisa muito teórica... Preferem acreditar na sensibilidade mesmo. (Entrevistado MPME1)

No geral, as empresas ainda veem isso como um gasto, uma perda de tempo ainda. Então não se analisa tanto, ainda mais nas pequenas e médias empresas que estão mais preocupadas com o vender do que coletar os dados. (Entrevistado MPME2)

Às vezes o gestor quer ver essa pratica, mas acaba indo para o empírico, ele quer a coisa, mas ele não sabe. Há uma distância muito grande aquela informação e o que e como fazer com ela. (Entrevistado MPME4)

Em seguida foram apresentadas as médias quantitativas referentes à etapa de 'Disseminação das Informações'. Apesar de confirmarem a falta de estruturação nas etapas anteriores, os entrevistados afirmam haver a disseminação das informações pelas empresas, acreditando que elas chegam aos decisores mesmo sem uma estruturação formal do processo de IC. Houve também a afirmação de que as informações costumam não chegar a todos os interessados, ficando restritas ao nível estratégico, o que, na prática, não se caracteriza necessariamente em um problema do processo, apesar de Starec (2012) indicar que elas deveriam ser distribuídas e estar disponíveis para todos os níveis e/ou setores da organização.

Aqui na nossa empresa, pelo menos, existe sim. A gente divulga sim né? Pelo menos uma vez no mês a gente reúne para poder trocar alguma novidade, alguma coisa do mercado mesmo e ver algum investimento. (Entrevistado MPME1)

Hoje eu vejo necessidade de uma pessoa para isso, para manter a continuidade e ir disseminando. Temos muita informação, mas acaba que a mesma não é disseminada... por exemplo, todo ano tem uma pesquisa para saber como é o funcionamento da gente, em qual bairro que a gente tem que melhorar. Eu sei, mas isso não é disseminado ou passado para o geral. (Entrevistado MPME2)

Sobre a sexta e última etapa, de avaliação do processo de IC, os entrevistados afirmaram que as MPME tomam decisões baseadas na experiência do gestor no negócio ou por alguma informação coletada, mesmo que não tenha sido de forma estruturada. Entretanto, não conseguiram apontar como estas empresas conseguem (e se conseguem) avaliar o real impacto do uso de informações nos resultados alcançados, conforme advertem Mafra Pereira, Carvalho, Jordão e Borges (2018), de que é importante 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.

A informação não é estruturada realmente! Sentimento! Eu sei que é complicado, mas fazemos assim. É no *feeling* mesmo! (Entrevistado MPME2)

Quando não tem processo estruturado, isso dificulta. Vem só de cima! Eu acho que essa nota foi ousada. (Entrevistado MPME4)

Ao final, os gestores também avaliaram os resultados quantitativos das questões complementares, e de forma geral, concordam com os resultados apurados, especificamente com relação à contribuição das atividades de IC para as empresas. Alguns até opinaram que as médias poderiam ter sido mais altas, e comentaram sobre a importância deste estudo para aqueles que querem conhecer melhor sobre a IC e aplicá-la em seus negócios, mesmo que de forma não totalmente estruturada como sugerido por Amaral, Garcia e Alliprandini (2008).

As notas mostram que a inteligência competitiva é importante! Mas se são feitas da forma adequada, não são! (Entrevistado MPME3)

Eu acho que as notas estão coerentes, agora a três: "se ela contribui", deveria ser 5! Não é mais ou menos. Contribui e muito! (Entrevistado MPME4)

Portanto, nota-se que as considerações qualitativas dos entrevistados corroboram com as suposições ao final da análise quantitativa de que as MPME consideram as atividades de IC estratégicas na tomada de decisão, mas não as praticam de forma estruturada e, ainda, que o entendimento relacionado às questões associadas a

ganhos em inovação, estratégia e tomada de decisão pode ter sido relacionado ao caso das empresas virem a implementar este processo, e não porque já o fazem.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou como as MPME associadas à ACITA (Itabira/MG) buscam, analisam e utilizam as informações advindas do seu ambiente de negócios em suas estratégias. Inicialmente, diagnosticou-se o uso das práticas de IC por estas empresas, e os resultados apurados indicam que elas têm práticas pouco estruturadas e não formalizadas. Numa escala de 1 a 5, a média geral das empresas participantes ficou em 2,9. Das seis etapas do Ciclo de IC, as que tiveram as menores médias foram: 'Coleta de Informações' (impactada pela baixa utilização de pessoas externas); 'Análise das Informações' (impactada pelo baixo uso de modelos ou metodologias); e 'Disseminação das Informações' (impactada pela deficiente divulgação). A etapa de maior média, com 3,1, foi a de 'Necessidades de Informação', demonstrando que as MPME sabem quais os tópicos-chave do ambiente competitivo precisam ser monitorados, mas não a realizam de maneira estruturada e sistemática.

Posteriormente, o estudo validou, de forma qualitativa, os resultados obtidos na pesquisa quantitativa. Os empresários/gestores entrevistados concordam com os resultados, confirmam que as MPME não têm um processo formalizado e estruturado de IC, e que as iniciativas relacionadas ao processo de IC são isoladas e não sistemáticas, na maioria das vezes baseadas no empirismo. Nas questões complementares, corroboram as suposições de que as MPME consideram que as atividades de IC têm valor estratégico, mas não as praticam de forma estruturada, e ainda, que o entendimento relacionado às questões associadas a ganhos em inovação, estratégia e tomada de decisão, pode estar relacionado à implementação deste processo no futuro, e não por já o terem implementado.

Pela característica do ambiente em que foi realizado este estudo, julga-se relevante mencionar e, por que não, sugerir, a implantação de um processo de Inteligência Competitiva Coletiva na ACITA, como forma de auxiliar as empresas associadas no monitoramento de seu ambiente de negócios e no apoio às decisões estratégicas, seguindo os estudos realizados por Mafra Pereira, Carvalho e Jordão (2016) e Mafra Pereira, Carvalho, Jordão e Borges (2018).

Como limitações do estudo, ressalva-se o cuidado para a não generalização dos resultados obtidos, apesar destes colaborarem para o campo teórico do tema, na medida em que foram utilizados métodos e princípios científicos da própria área. Ressalta-se também o reconhecimento da importância dos princípios da IC de uma forma mais estratégica e estruturada, sobre o ambiente de negócios de uma organização, identificado inclusive pelas respostas apuradas e pelas manifestações de interesse no tema da IC por parte das empresas participantes. Outra limitação refere-se ao número de respondentes à pesquisa, apesar de todo o cuidado e esforço em buscar levantar as percepções de todos associados à ACITA; uma maior participação das empresas constituintes do universo poderia ter enriquecido ainda mais os resultados e conclusões deste estudo. Como estudos futuros, sugere-se sua aplicação em empresas de outras regiões e ou de segmentos específicos.

REFERÊNCIAS

ACITA, Associação Comercial, Industrial, de Serviços e Agropecuária de Itabira. Site. 2019. Disponível em: <<http://acitaitabira.com.br/>>. Acesso em 17 jun. 2019.

ALVARENGA NETO, R.C.D. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

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

ANDRADE, S.F. de; 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. Anais Eletrônico... Belo Horizonte: ANPAD. 2015.

ARIBONI, S.; PERITO, R. Guia Prático para um projeto de pesquisa exploratória, experimental, descritiva. São Paulo: Unimarco, 2004.

ATLAS BRASIL. (2016). Atlas de Desenvolvimento Humano do Brasil. Site. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/itabira_MG>. Acesso em 27 fev. 2019.

BAIERLE, I.C.; FROZZA, R.; NARA, E.O.B.; KIPPER, L.M. O Ciclo da Produção de Inteligência como apoio à estratégia de tomada de decisão organizacional. Revista Produção Online, v.11, n.4, p.1086-1113, 2011.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Brasil: Edições 70 Brasil, 2011.

BRESSAN, F. O Método do Estudo de Caso. Administração On Line, v.1, n.1, jan./mar, 2000.

BUZZERIO, F.G.; MARCONDES, R.C. A Inteligência Competitiva na perspectiva de ser uma fonte de vantagem competitiva e suas contribuições estratégicas. Revista de Ciências da Administração, v.16, n.40, p.235-249, dez., 2014.

CALOF, J.L.; WRIGHT, S. Competitive intelligence: A practitioner, academic and interdisciplinary perspective. European Journal of Marketing, v.42, n.7/8, p.717-730, 2008.

CAPUANO, E.A.; CASAES, J.; COSTA, J.R. Inteligência Competitiva e suas conexões epistemológicas com Gestão da Informação e Conhecimento. Ciência da Informação, v.38, n.2, p.19-34, maio/ago, 2009.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A.; DA SILVA, R. Metodologia Científica. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

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. Anais Eletrônico... São Paulo: UNINOVE. 2015.

CRESWELL, J.W. Projeto de Pesquisa: Método Qualitativo, Quantitativo e Misto. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FIELD, A. Descobrendo a estatística usando o SPSS. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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. Anais Eletrônico... Florianópolis: UFSC. 2013.

GOMES, E. Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

HAIR, J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. Análise multivariada de dados. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Produto Interno Bruto dos municípios. 2018. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em 02 fev. 2019.

MAFRA PEREIRA, F.C. Fontes de Informação para Negócios: análise sobre frequência, relevância e confiabilidade, baseada em estudo empírico com empresários e gestores organizacionais. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.21. n.2, p.100-119, abr./jun., 2016.

MAFRA PEREIRA, F.C. Evaluation of the business environment for use of information in the definition of business strategies. *Reuna*, v.23, n.3, p.32-53, Jul./Sept., 2018.

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*, v.5, n.4, p.1-28, set./dez., 2015.

MAFRA PEREIRA, F.C.; 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*, v.6, n.1, p.139-164, jan./mar., 2016.

MAFRA PEREIRA, F.C.; CARVALHO, R.B.; JORDÃO, R.V.D.; BORGES, M.A. Inteligência Competitiva em Centrais de Negócios: proposição de modelo estruturante para empreendimentos coletivos e redes interorganizacionais. *Revista Inteligência Competitiva*, v.8, n.1, p.1-27, abr./jun., 2018.

MAFRA PEREIRA, F.C.; JEUNON, E.E.; BARBOSA, R.S.; DUARTE, L.C. Inteligência Competitiva como suporte à Estratégia Empresarial em micro e pequenas empresas: um estudo na Aerótrópole de Belo Horizonte. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v.17, n.1, p.93-111, 2018.

MALHOTRA, N.K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo Atlas, 1996.

MARTRE, H. Intelligence économique et stratégie des entreprises. Paris: Commissariat général du Plan, 1994.

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

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

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

PASSOS, A. Inteligência Competitiva para Pequenas e Médias Empresas. LCTE Editora, 2007.

PEREIRA, E.C. (Org.). Conhecimento, Estratégia e Informação: três constructos que se entrelaçam na gestão organizacional. 1ª ed. Curitiba: Editora Appris, 2013.

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. Anais Eletrônico... São Paulo: UNINOVE. 2015.

PINHEIRO, J.I.D.; CUNHA, S.B.; CARVAJAL, S.R.; GOMES, G.C. Estatística Básica: a arte de trabalhar com dados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RODRIGUES, L.C.; VOLPP, J.C.; RECHZIEGEL, W. Maturidade Organizacional em Inteligência Competitiva: o caso de uma instituição financeira brasileira. Revista de Ciências da Administração, v.16, n.38, p.126-139, abr., 2014.

ROESCH, S.M.A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Site. 2019. Disponível em: <
<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em 27 fev. 2019.

SILVA, C.J. Gestão de Riscos e Inteligência Competitiva. In: STAREC, C. (Ed.). Gestão da Informação, Inovação e Inteligência Competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2012.

SILVA, S.D.; COSTA, F.J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia, v.15, p.1-16, out., 2014.

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

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

TERRA, J.C.C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. 5a. ed. rev. e atual. São Paulo: Negócio, 2005.

VERGARA, S.C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 15ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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. Anais Eletrônico... Florianópolis: UFSC. 2013.

YIN, R.K. Estudo de casos: planejamento e métodos. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.