

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017

GT-4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA POR MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NAS EMPRESAS ASSOCIADAS À ACITA, ITABIRA, MINAS GERAIS, BRASIL

Frederico Cesar Mafra Pereira (Fundação Pedro Leopoldo/MG - FPL)

Rodrigo Baroni de Carvalho (Pontifícia Universidade Católica/MG - PUC)

Jorge Tadeu de Ramos Neves (Fundação Pedro Leopoldo/MG - FPL)

Arnaldo de Ávila Quintão (Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira - FUNCESI)

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

Modalidade da Apresentação: Comunicação Oral

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.

1 INTRODUÇÃO

Num contexto em que monitorar e antecipar movimentos do mercado e oportunidades passaram a ser parte da estratégia de busca de diferencial competitivo e da própria sobrevivência das organizações, práticas relativas à inteligência do negócio tornaram-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 como um processo organizacional, formalizado, estabelecido e cíclico.

As grandes empresas tendem a possuir um sistema de IC mais estruturado e formal, que se assemelhe mais proximamente das definições e modelos encontrados na literatura. Entretanto, é relevante ressaltar 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, Borges e Jordão (2015), Mafra Pereira, Jeunon, Barbosa e Duarte (2016) e Mafra Pereira, Carvalho e Jordão (2016) apresentam casos exitosos sobre a proposição e aplicação/uso da IC em organizações complexas (associações, arranjos produtivos locais e redes interorganizacionais setoriais).

Neste 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, quanto pelo aspecto estratégico do tema da IC, este estudo contribui para o conhecimento científico e para a academia. 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 importante 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: HISTÓRICO, EVOLUÇÃO E CONCEITOS

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. O Quadro 1 apresenta conceitos acerca da IC baseados em Oliveira e Teles (2015) e Teixeira e Valentim (2016), e adaptada e complementada 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.

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.

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

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.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

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)
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.

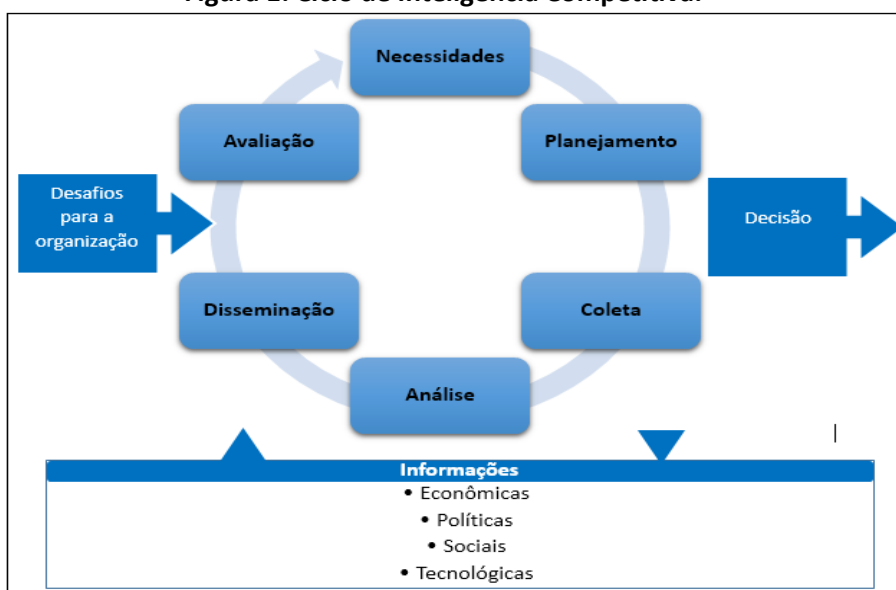
Fonte: Elaborado e adaptado pelos autores, com base em Oliveira e Teles (2015), Teixeira e Valentim (2016).

3 METODOLOGIAS PARA ESTRUTURAÇÃO DA IC

Baierle *et al.* (2011) salientam que os gestores se deparam diariamente com uma enxurrada de dados, mas conseguem filtrar pouca coisa para transformá-los em informação relevante e prioritária para a tomada de decisões mais 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; WRIGHT, 2008; STAREC, 2012). Mafra Pereira, Carvalho e Jordão (2016), em estudo sobre a estruturação e implantação de um Bureau de IC em Arranjos Produtivos Locais (APL), adotaram o modelo de Amaral *et al.* (2008),

com 6 etapas: 1) Identificação das necessidades de informação; 2) Planejamento; 3) Coleta das informações; 4) Análise; 5) Disseminação e; 6) Avaliação (FIGURA 1).

Figura 1: Ciclo de Inteligência Competitiva.



Fonte: Adaptado por Mafra Pereira, Carvalho e Jordão (2016), com base em Amaral *et al.* (2008).

Baseado neste modelo, o 1º subprocesso corresponde à identificação e mapeamento 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). Segundo Mafra Pereira, Carvalho e Jordão (2016), 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.

O 2º subprocesso corresponde ao planejamento, onde é definida e organizada 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).

Na coleta de dados, Baierle *et al.* (2011) destaca que os dados levantados são "inteligência bruta" e precisarão ser trabalhados para que possam ser utilizados na formulação de estratégias e tomada de decisões. Mafra Pereira, Carvalho e Jordão (2016) complementam que neste subprocesso são realizadas as etapas de busca, adequação e processamento das informações úteis à resolução dos KIT e KIQ anteriormente definidos.

No subprocesso de análise, os dados e informações coletados são transformados, de fato, em inteligência. Mafra Pereira, Carvalho e Jordão (2016) consideram esta etapa como o “coração” da atividade de Inteligência, pois é aqui 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 sendo o processo de IC automatizado, somente o raciocínio humano é capaz de avaliar a relevância e a credibilidade das informações, sendo um dos pontos mais críticos da IC.

O 5º subprocesso corresponde à Disseminação da Inteligência, tangibilizada na entrega dos Produtos de IC. De acordo com Mafra Pereira, Carvalho e Jordão (2016), envolve a definição das estratégias de comunicação e disponibilização da inteligência aos usuários, conforme seus perfis e preferências. Nela ocorre também a apresentação das alternativas de ações disponíveis para a organização, considerando-se as limitações da organização 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.

O último subprocesso é o da Avaliação. É nesta fase que o gestor de IC se preocupa em reconhecer e validar as pessoas que participaram do processo. Mafra Pereira, Carvalho e Jordão (2016) 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 própria sobrevivência dele, uma vez que a IC só se consolida quando seus resultados são efetivamente utilizados para a tomada de decisões.

Neste estudo foi adotado o modelo do Ciclo de Amaral *et al.* (2008) como marco teórico, em função da maior clareza e objetividade do modelo.

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 117.634 habitantes (IBGE, 2015). 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 2.833 (IBGE, 2015). Portanto, direcionar este estudo à cidade de Itabira justificou-se: i) pelo 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 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, 2015), fundada em 1925 com o objetivo de formalizar a representatividade da classe, é uma propulsora da econômica Itabirana, e que contava, no 1º semestre de 2017, com 316 associados, incluindo empresas de todos os portes e segmentos econômicos.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos fins, esta pesquisa se caracteriza como do tipo descritiva (VERGARA, 2014). Quanto aos meios, se caracteriza por 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 na etapa quantitativa. 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 contactado para a pesquisa quantitativa foi de 316 empresas (total de associados no início de 2017).

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 Amaral *et al.* (2008). Para cada etapa do Ciclo de IC foram formuladas afirmativas que objetivaram medir o nível de concordância / discordância em relação à empresa contatada, através 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 empresas de grande porte). Num 2º momento, foram realizadas entrevistas em profundidade via aplicação de roteiro semiestruturado, junto a 4 empresários de MPME, definidos a partir de amostragem por conveniência e acessibilidade, com objetivo de identificar percepções e validar de forma qualitativa, os resultados da etapa quantitativa.

Para a análise dos questionários foi aplicada análise estatística básica (PINHEIRO, DA CUNHA, CARVAJAL e GOMES, 2009). No caso das entrevistas semiestruturadas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (ROESCH, 2009; BARDIN, 2011).

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

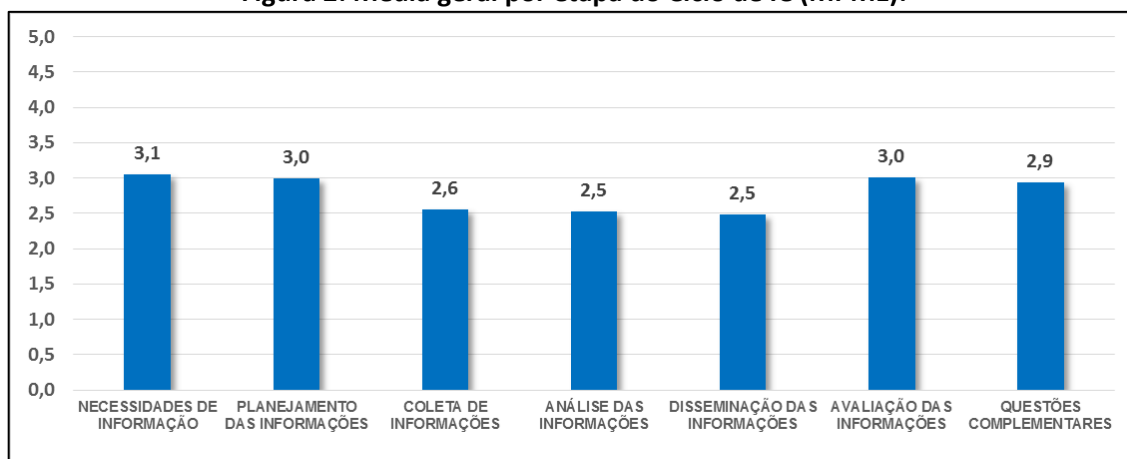
6.1 Perfil das empresas participantes da pesquisa quantitativa

Foram entrevistados 52 empresários/gestores das empresas associadas à ACITA. Metade foi do setor de serviços (26), seguido pelo setor de Comércio (19). A maior parte das empresas respondentes (23) foi de pequeno porte, 17 micro empresas, 3 de médio porte, e 9 de grande porte. Nas empresas de pequeno e de médio porte predominou o setor de comércio, e nas microempresas e de grande porte, o setor de serviços. Por fim, dentre as empresas entrevistadas, 47 já atuam no mercado há mais de 5 anos.

6.2 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, conforme 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.

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

Os resultados deste agrupamento se mostraram próximos ao ponto central da escala Likert, de neutralidade nas respostas. A média mínima identificada foi de 2,5 e a máxima de 3,1. A etapa de maior valor foi a de necessidades de informações, e as mais baixas foram as de análise das informações e disseminação das informações, com 2,5, além da coleta das informações, com 2,6. A média geral de todas as etapas das MPME foi de 2,9.

Em sequência, apresentam-se os resultados das respostas obtidas junto às 43 MPME, relativas ao 1º bloco de afirmações sobre as necessidades de informação:

Tabela 1: 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.

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

A segunda etapa do Ciclo de IC é a do planejamento das informações, cujas questões e suas respectivas médias são demonstradas na Tabela 2:

Tabela 2: 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.

Semelhante à primeira etapa, os resultados também apontam neutralidade, e revelam que o ponto mais aderente às atividades previstas pelo Ciclo de IC é relacionado à definição

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

das fontes de informação a serem consultadas. Por outro lado, discordam haver equipe dedicada para o planejamento das informações.

As questões e médias da coleta das informações são apresentadas na Tabela 3:

Tabela 3: 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.

Nota-se uma tendência à discordância nas duas afirmativas, refletindo para que a média desta etapa ficasse abaixo do ponto de neutralidade.

A quarta etapa do Ciclo de IC corresponde à análise das informações, apurada com média geral de 2,5. A Tabela 4 detalha as médias por questão:

Tabela 4: 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.

Nesta etapa, 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 que também apresenta discordância é relacionada ao uso de equipe externa para a análise dos dados coletados, demonstrando não ser uma prática nas MPME envolvidas neste estudo.

Na Tabela 5, as médias relacionadas à etapa de disseminação das informações:

Tabela 5: 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.

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

A média geral nesta etapa foi 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.

Por fim, a etapa de Avaliação é apresentada na Tabela 6, com as respectivas médias:

Tabela 6: 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.

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.

Ao final do questionário foram apresentadas seis questões complementares às relacionadas ao Ciclo de IC, precedidas de uma breve definição do que é a IC (TABELA 7):

Tabela 7: Questões complementares.

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

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

Nota-se uma discordância nas questões 20, 21 e 23, 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 encontrados vão de encontro ao que afirmam Rodrigues, Volpp e Rechziegel (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 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 de que os respondentes afirmam 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 suposições são admitidas, visto que a média das questões 22, 24 e 25 se apresenta superior às demais médias do Ciclo de IC respondidas anteriormente.

6.3 Análise qualitativa dos gestores de MPME sobre os 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. Com relação à 1ª etapa do Ciclo de IC, pôde-se perceber, de forma geral, que os entrevistados concordaram 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 indicaram que a busca 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)

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

Sobre a etapa referente ao planejamento, os entrevistados concordam que este não existe em função da não estruturação da etapa de identificação das necessidades, 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 das 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 de informações, os entrevistados confirmaram 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 e Jordão (2016), que consideram ser esta etapa o “coração” da atividade de IC, e corroborando Baierle *et al.* (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)

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

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 afirmaram haver a disseminação das informações pelas empresas, acreditando que as informações chegam aos decisores mesmo sem uma estruturação formal do processo de IC. Interessante destacar o questionamento de um dos entrevistados sobre o fato das pessoas entenderem, de verdade, que a disseminação deve ser realizada de forma estruturada e com algum método especificado. 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 as informações devam ser distribuídas e fiquem 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 e Jordão (2016), 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. De forma geral, todos os entrevistados concordam com os resultados apurados e, 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 IC e aplicá-la em seus negócios, mesmo que de forma não totalmente estruturada como sugerido por Amaral *et al.* (2008). Portanto, nota-se que as considerações dos entrevistados corroboram com as suposições ao final da análise quantitativa de que as MPME consideram as atividades de IC como 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, na estratégia e na tomada de decisão, pode ter sido relacionado ao caso de as empresas virem a implementar este processo, e não porque já o fazem.

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)

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. Um 1º objetivo específico diagnosticou o uso das práticas de IC por estas empresas, e os resultados apurados indicaram 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 6 etapas do Ciclo de IC, as que tiveram as menores médias foram a de coleta (impactada pela baixa utilização de pessoas externas); de análise (impactada pelo baixo uso de modelos ou metodologias); e de disseminação (impactada pela deficiente divulgação). A etapa de maior média, com 3,1, foi a de necessidades de informações, demonstrando que as MPME sabem quais os tópicos-chave do ambiente competitivo precisam ser monitorados, mas não fazem de maneira estruturada e sistemática. Um 2º objetivo específico validou, de forma qualitativa, os resultados obtidos na pesquisa quantitativa. Os empresários/gestores entrevistados concordam com os resultados, e confirmam que as MPME não têm um processo formalizado e estruturado de IC, conforme o modelo de Amaral *et al.* (2008), 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 ao caso das empresas virem a implementar este processo, e não por possuírem o mesmo.

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

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 já destacado anteriormente neste mesmo artigo.

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**. 2015. Disponível em: <<http://acitaitabira.com.br/>>. Acesso em: 03 fev. 2017.

AMARAL, Roberto Morato; GARCIA, Leonardo Guimarães; ALLIPRANDINI, Dario Henrique. Mapeamento e Gestão de Competências em Inteligência Competitiva. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v.9, n.6, dez., 2008. Disponível em: <<http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/index.php/article/download/7642>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

ANDRADE, Simone Fonseca de; FACHINELLI, Ana Cristina; LARENTIS, Fabiano. Processo e Resultados de Inteligência Competitiva Setorial: Uma Pesquisa-Ação aplicada ao Setor Vitivinícola. In: XXXIX ENANPAD - Encontro da ANPAD, 2015, Belo Horizonte. **Anais Eletrônico...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1198&cod_evento_edicao=78&cod_edicao_trabalho=19465>. Acesso em: 03 mar. 2017.

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

BAIERLE, Ismael Cristófer; FROZZA, Rejane; NARA, Elpidio Oscar Benitez; KIPPER, Liane Mahlmann. O Ciclo da Produção de Inteligência como apoio à estratégia de tomada de decisão organizacional. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v.11, n.4, p.1086-1113, 2011. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/743>>. Acesso em: 29 fev. 2017.

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Edição Revisada e Ampliada. Brasil: Edições 70 Brasil, 2011. 280 p.

BRESSAN, Flávio. O Método do Estudo de Caso. **Administração On Line**, São Paulo, v.1, n.1, jan./mar. 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm>. Acesso em: 03 mar. 2017.

BUZZERIO, Felipe Gama; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. A Inteligência Competitiva na perspectiva de ser uma fonte de vantagem competitiva e suas contribuições estratégicas. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.16, n.40, p.235-249, dez. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n40p235>>. Acesso em: 29 fev. 2017.

CALOF, Jonathan L.; WRIGHT, Sheila. Competitive intelligence: A practitioner, academic and interdisciplinary perspective. **European Journal of Marketing**, v.42, n.7/8, p.717-730, 2008. Disponível em: <<https://www.dora.dmu.ac.uk/handle/2086/2830>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

CERVO, Arnaldo Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 242 p.

COUTINHO, Maria Lúcia Granja; RAMOS, Heidy Rodriguez. Monitoramento Ambiental em empresa de pequeno porte: caso Run&Fun Assessoria Esportiva. In: IV SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2015, São Paulo. **Anais Eletrônico...** São Paulo: UNINOVE, 2015. Disponível em: <<https://singep.org.br/4singep/resultado/589.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2017.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Método Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Bookman, 2010. 296 p.

GARCIA, Leonardo Guimarães; BESSI, Nayara Cristini; REIS, Felipe Nascimento dos. Caracterização de Redes Informacionais Interorganizacionais de Profissionais de Inteligência Competitiva. In: XIV ENANCIB - Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 2013, Florianópolis. **Anais Eletrônico...** Florianópolis: UFSC, 2013. Disponível em: <<http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xivenancib/paper/viewFile/4224/3347>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

GOMES, Elisabeth. **Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 144 p.

HERRING, Jan P. Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs. **Competitive Intelligence Review**, v.10, n.2, p.4-14, 1999. Disponível em: <https://cubic.wlu.ca/documents/22437/04_Herring___KITs__A_Process_to_Identify.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2017.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produto Interno Bruto dos municípios**. 2015. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/>>. Acesso em: 02 fev. 2017.

MAFRA PEREIRA, Frederico Cesar; BORGES, Márcio Andrade; JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias. Inteligência Competitiva em Redes Interorganizacionais: proposta de modelo para Centrais de Negócios. In: XVI ENANCIB - Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação,

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

2015, João Pessoa. **Anais Eletrônico...** João Pessoa: UFPB, 2015. Disponível em:
<<http://www.ufpb.br/evento/lti/ocs/index.php/enancib2015/enancib2015/paper/viewFile/2778/1081>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

MAFRA PEREIRA, Frederico Cesar; SANTOS, Marina Gabriela do Amaral. 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. Disponível em:
<<http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/125>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

MAFRA PEREIRA, Frederico Cesar; CARVALHO, Rodrigo Baroni de; JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias. 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. Disponível em:
<<http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/145>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

MAFRA PEREIRA, Frederico Cesar; JEUNON, Ester Eliane; BARBOSA, Regiane Santos; DUARTE, Leonora da Cunha. Inteligência Competitiva como suporte à Estratégia Empresarial em Micro e Pequenas Empresas: um estudo comparativo na Aerotrópole de Belo Horizonte. In: V SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2016, São Paulo. **Anais Eletrônico...** São Paulo: UNINOVE, 2016. Disponível em:
<<https://singep.org.br/5singep/resultado/228.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2017.

MARTRE, Henri. **Intelligence économique et stratégie des entreprises**. Paris: Commissariat général du Plan, 1994. 167 p.

MILLER, Jerry. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293 p.

OLIVEIRA, Paulo Henrique de; TELES, Egberto Lucena. 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. Disponível em:
<<http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/115>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

OLIVEIRA, Paulo Henrique de; SADE, Wagner. 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. Disponível em:
<<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1885>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

PEREIRA, Carlos Eduardo; PEREZ, Gilberto. A Captura de Sinais do Ambiente Externo como elemento para o Processo de Inovação em Micro e Pequenas Empresas. In: SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 4., 2015, São Paulo. **Anais Eletrônico...** São Paulo: UNINOVE, 2015. Disponível em:
<<https://singep.org.br/4singep/resultado/371.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2017.

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

PINHEIRO, João Ismael D.; CUNHA, Sonia Baptista da; CARVAJAL, Santiago Ramírez; GOMES, Gastão Coelho. **Estatística Básica: a arte de trabalhar com dados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 286 p.

RODRIGUES, Leonel Cezar; VOLPP, Júlio Cesar; RECHZIEGEL, Waldir. Maturidade Organizacional em Inteligência Competitiva: o caso de uma instituição financeira brasileira. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.16, n.38, p.126-139, abr. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n38p126>>. Acesso em: 08 mar.2017.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. 312 p.

SILVA, Cláudio José. Gestão de Riscos e Inteligência Competitiva. In: STAREC, Cláudio (Ed.). **Gestão da Informação, Inovação e Inteligência Competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2012. 324 p.

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**, São Paulo, v.15, p.1-16, out. 2014. Disponível em: <http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1_Mensura%C3%A7%C3%A3o%20e%20Escalas%20de%20Verifica%C3%A7%C3%A3o%20uma%20An%C3%A1lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2107.

STAREC, Cláudio. **Gestão da Informação, Inovação e Inteligência Competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2012. 324 p.

TEIXEIRA, Thiciane Mary Carvalho; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência Competitiva Organizacional: um estudo teórico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.6, Número Especial, p.3-15, jan., 2016. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/27392>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 94 p.

VITORINO, Alexandre Hussein; GARCIA, Leonardo Guimarães. Inteligência Competitiva na ampliação da efetividade da publicidade de Micro e Pequenas Empresas. In: XIV ENANCIB - Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 2013, Florianópolis. **Anais Eletrônico...** Florianópolis: UFSC, 2013. Disponível em: <<http://enancib.sites.ufsc.br/index.php/enancib2013/XIVenancib/paper/view/34>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

YIN, Robert. K. **Estudo de casos: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.