

**Avaliação dos setores do Ambiente de Negócios para uso das informações na
definição de Estratégias Empresariais****FREDERICO CESAR MAFRA PEREIRA**Fundação Pedro Leopoldo (FPL)
professorfrederico@yahoo.com.br



AVALIAÇÃO DOS SETORES DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS PARA USO DAS INFORMAÇÕES NA DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Resumo

Acompanhar e interpretar o ambiente de negócios é desafiante para as organizações contemporâneas, exigindo maior agilidade e assertividade para acessar e interpretar dados, gerar informações, compartilhar conhecimentos e tomar decisões. Diante deste contexto, o presente trabalho teve como principal objetivo, a partir de uma pesquisa do tipo descritivo-quantitativa, avaliar a percepção dos empresários e gestores de micro, pequenas, médias e grandes empresas, localizadas em Belo Horizonte (MG), sobre o grau de importância e a taxa de mudança dos setores/componentes do seu ambiente de negócios, e os principais usos dados às informações coletadas neste ambiente. Os resultados permitiram identificar o grau de importância que os entrevistados dão aos setores constituintes dos seus respectivos ambientes de negócios, bem como a percepção que possuem quanto à taxa de mudança destes setores, com destaque para os setores *Clientes*, *Econômico* e *Tecnologia e Inovação*. Foi possível identificar os principais usos dados às informações advindas dos seus ambientes de negócios, com destaque para a busca de informações com vistas a auxiliar os processos de tomada de decisão. Além destas contribuições, foi possível testar o modelo teórico analítico proposto e utilizado como estrutura para elaboração do instrumento de coleta e para a análise dos dados coletados.

Palavras-chave: Ambiente de Negócios; Monitoramento de Mercado; Inteligência Competitiva; Uso da Informação; Estratégias Empresariais.

Abstract

Accompanying and interpreting the business environment is challenging for contemporary organizations, requiring greater agility and assertiveness to access and interpret data, generate information, share knowledge and make decisions. In this context, the main objective of this study was to evaluate, based on a descriptive-quantitative research, the perception of entrepreneurs and managers of micro, small, medium and large companies located in Belo Horizonte (MG), about the importance degree and the rate of change of the sectors/components of your business environment, and the main uses given to the information collected of this environment. The results allowed to identify the importance degree that the interviewees give to the constituent sectors of their respective business environments, as well as the perception they have about the rate of change in these sectors, especially in the Clients, Economic and Technology and Innovation sectors. It was possible to identify the main uses given to the information coming from its business environments, highlighting the information search in order to assist decision making processes. In addition to these contributions, it was possible to test the theoretical analytical model proposed and used as a framework for the elaboration of the collection instrument and for the analysis of the data collected.

Keywords: Business Environment; Market Monitoring; Competitive Intelligence; Information Use; Business Strategies.



1. Introdução

Acompanhar e interpretar o complexo ambiente de negócios é um desafio para as organizações contemporâneas que, para não serem soterradas por milhares de informações diariamente, precisam saber acessá-las, apropriar-se destas e utilizá-las, bem como garantir a retenção e disseminação dos conhecimentos adquiridos (Choo, 2006). Esse contexto exige, das empresas e seus profissionais, maior agilidade, assertividade para acessar e interpretar dados, gerar informações, compartilhar conhecimentos e tomar decisões. Nesse sentido, diversos autores destacam a relevância da informação e do conhecimento na esfera organizacional como fonte de vantagem competitiva duradoura (Davenport & Prusak, 1998; Stewart, 1998; Nonaka & Takeuchi, 2008). Entretanto, Wilson (1997) já alertava sobre os processos informacionais nas empresas, geralmente pouco claros, mal delimitados, complexos e constituídos de muitos aspectos subjetivos, cenário ainda a ser aprimorado.

Considerando que as organizações são concebidas como sistemas abertos que mantêm contínua interação com seus ambientes (Katz & Kahn, 1978), as formas pelas quais essa interação se processa constitui importante questão de pesquisa, não apenas para os estudiosos das organizações, mas também para aqueles interessados nos fluxos informacionais que viabilizam essa interação. Para isso, práticas de Monitoramento de Mercado e/ou de Inteligência Competitiva podem permitir, às organizações, obter informações sobre seu ambiente de negócios, com vistas ao seu uso e à definição de Estratégias Empresariais em prol da busca de sobrevivência, diferenciação e de maior competitividade no mercado.

Este trabalho foi realizado com o principal objetivo de avaliar a percepção dos empresários e gestores de empresas de micro, pequeno, médio e grande portes, localizadas em Belo Horizonte (MG), sobre o grau de importância e a taxa de mudança dos setores/componentes do seu ambiente de negócios, e os principais usos dados às informações coletadas neste ambiente. Em termos específicos, procurou-se estudar: i) o grau de importância dos setores/componentes do ambiente de negócios das empresas alvo; ii) a taxa de mudança dos setores/componentes do ambiente de negócios das empresas alvo; iii) os principais usos dados às informações coletadas no ambiente de negócios das empresas alvo.

Este artigo se apresenta organizado em cinco capítulos. Além desta introdução, incluindo uma breve contextualização e respectivos objetivos e justificativas, é apresentado o referencial teórico no segundo capítulo, com o foco de enquadrar o problema da pesquisa sob o ponto de vista teórico. No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados, seguidos, no capítulo quatro, da apresentação dos resultados e suas respectivas análises (organizadas conforme os objetivos específicos da pesquisa em confronto com a base teórica estudada). De forma conclusiva, são apresentadas as considerações finais do estudo no capítulo cinco, com os principais frutos e as limitações da pesquisa, assim como as possíveis contribuições de cunho acadêmico e prático.

2. Referencial Teórico

Monitorar o ambiente de negócios, preferencialmente de forma inteligente, permite às empresas coletar e utilizar as informações em prol de suas estratégias empresariais. Nesse sentido, o referencial que permite alicerçar esta pesquisa do ponto de vista teórico, viabilizando sua construção sólida e fundamentada, aborda o Ambiente de Negócios e seus componentes externos, o Monitoramento de Mercado e a Inteligência Competitiva, bem como o Uso da Informação do Ambiente Externo visando à elaboração de Estratégias Empresariais.



2.1. O Ambiente de Negócios e seus componentes externos

Segundo Oliveira (2003, p.55 e 92), o ambiente de negócios de uma organização caracteriza-se "não como um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas bastante dinâmico em que atua grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente". Duncan (1972) denomina o ambiente de negócios como ambiente organizacional, enquanto Thompson (1967) e Fremont (1980) o classifica em ambiente geral e de tarefa. Para Chiavenato & Sapiro (2003), o ambiente de negócios se constitui no conjunto de todos os fatores externos que tenham alguma influência sobre um sistema (neste caso, uma organização), e é formado por duas dimensões: o macroambiente e o setor de negócios.

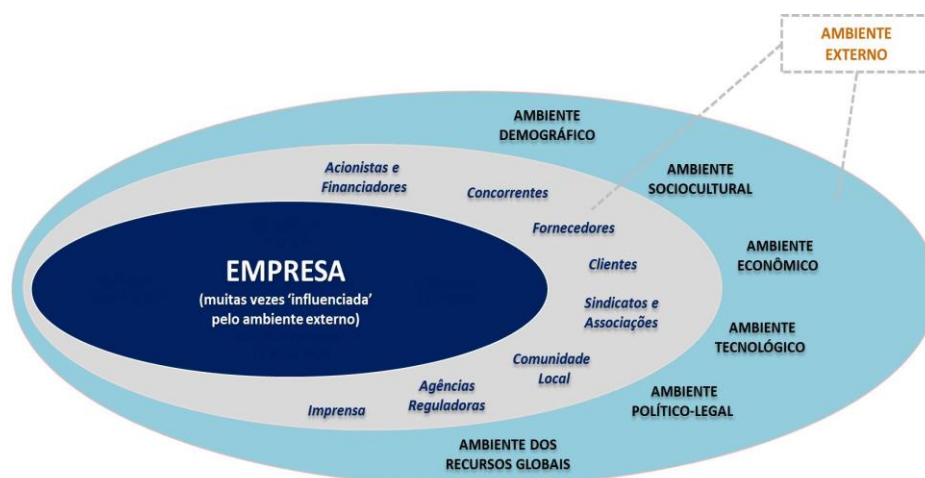


Figura 1 – Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Barbosa (1997; 2002) já destacava diversos autores importantes do campo da teoria das organizações que compartilhavam dessas perspectivas, como Dill (1958), Burns & Stalker (1961), Cyert & March (1963), Lawrence & Lorsch (1967), Katz & Kahn (1978), Aldrich (1979) e Degent (1986). Com relação ao setor de negócios, Dill (1958) o categorizava como o ambiente de tarefa, formado por diversos atores, como: clientes (distribuidores e usuários), fornecedores, concorrentes (por mercados e por recursos) e grupos regulamentadores (governo, sindicatos, associações interorganizacionais). Para Katz & Kahn (1978), as empresas eram consideradas sistemas abertos em contínua interação com seus ambientes e seus fatores (incluindo diversos níveis), como: valores sociais, aspectos políticos, aspectos econômicos e aspectos informacionais e tecnológicos. Já Degent (1986) categorizava o ambiente organizacional externo em setores como: clientes, concorrentes, tecnologia, políticas governamentais, situação geopolítica e fatores socioeconômicos, também sem diferenciar níveis desse ambiente organizacional (macroambiente ou ambiente geral, setor de negócios ou ambiente de tarefa).

Para Aldrich (1979), o ambiente de negócios das organizações podia ser visto como fonte de recursos e fonte de informação. Neste último caso, a visão das organizações como entidades processadoras de informação foi fundamental para a realização de estudos sobre os processos pelos quais elas se adaptam a seus ambientes de negócios, e sobre as formas de coleta, sistematização, armazenamento e uso de informações visando assegurar sua sobrevivência e desenvolvimento, principalmente em ambientes complexos e instáveis (Barbosa, 1997; 2002). Considerando estas últimas características cada vez mais presentes nos



ambientes de negócios das organizações contemporâneas, percebe-se a importância crescente e, por conseguinte, o desafio, por parte de seus gestores e executivos, em acompanharem a multiplicidade de aspectos referentes a este contexto e em identificarem suas implicações para os negócios. Além disso, conforme aponta Barbosa (2002; 2006), o conjunto dos elementos ou componentes do ambiente externo tende a modificar-se cada vez mais rapidamente, aumentando a cada dia o grau de complexidade e a velocidade com que se altera.

Entretanto, o que se observa, empiricamente e através de estudos de caráter mais científico e acadêmico, é que os administradores, independentemente do porte de suas empresas, tendem a acompanhar tal dinamicidade do seu ambiente de negócios, na sua maioria, de maneira informal e reativa, ou seja, pouco estruturada, formalizada e proativa.

Com relação às várias propostas de classificação dos componentes do ambiente de negócios, neste estudo será adotada uma categorização baseada em Daft, Sormune & Parks (1988), Auster & Choo (1994), Barbosa (2002) e Mafra Pereira (2006), através da qual o ambiente de negócios é subdividido em seis setores ou segmentos:

1. *Setor Clientes*: refere-se às empresas ou aos indivíduos que adquirem os produtos ou serviços da organização;
2. *Setor Concorrência*: abrange todas as empresas com as quais a organização em questão compete no mercado;
3. *Setor Tecnologia e Inovação*: consiste em tendências relativas ao desenvolvimento de novos produtos e processos, inovações em tecnologia de informação, tendências científicas e tecnológicas, etc.;
4. *Setor Político-Regulatório*: envolve legislação e regulamentação nacional, regional ou local e desenvolvimentos políticos nos diversos níveis de governo;
5. *Setor Econômico*: abrange fatores relativos a mercado de capitais, mercado de ações, taxas de inflação, resultados de balança comercial, orçamentos do setor público, taxas de juros, índices de crescimento econômico, dentre outros;
6. *Setor Sociocultural e Demográfico*: cobre aspectos como valores da população, ética referente ao trabalho, tendências demográficas, etc.

Segundo Rocha Júnior, Guimarães & Jeunon (2014), obter informações pertinentes para o negócio requer competência por parte das organizações e de seus profissionais. Para Albano & Araújo (2013), através de práticas gerenciais sistematizadas, torna-se possível usar, estrategicamente, as inúmeras informações do meio externo para traçar ações que possam proporcionar não só a sobrevivência, mas também o crescimento da empresa, visando sinergia com o competitivo mercado e elementos para a tomada de decisões (Barbalho, Valentim & Hoffmann, 2007). Neste contexto, Silva (2012) aponta as práticas referentes ao Monitoramento de Mercado e à Inteligência Competitiva como de fundamental importância para tais finalidades.

2.2. Do Monitoramento de Mercado à Inteligência Competitiva

O Monitoramento de Mercado, embora pareça uma atividade complexa e restrita às grandes empresas, é passível de ser realizada por organizações de qualquer porte. Para Barbosa (2008), a diferença consiste na estrutura disponibilizada para a execução da análise do mercado. Martins (2011), por exemplo, destaca que, nas empresas de pequeno porte, o Monitoramento de Mercado pode concentrar-se na análise de aspectos relacionados à estratégia, direcionando os esforços para a implementação da Inteligência Competitiva.

Hoffman (2011, p.5) afirma que “o monitoramento trabalha como um radar, orientado para detectar e interpretar os sinais relativos à organização, incluindo uma quantidade de atividades pessoais e organizacionais”, e que a organização empenhada em manter o



Monitoramento de Mercado pode conquistar vantagens em relação aos concorrentes. Este processo tem sido estudado por vários pesquisadores, os quais, na sua maioria, adotam a definição precursora de Aguilar (1967, p.1): "busca de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo de uma empresa, o conhecimento dos quais irá auxiliar os executivos principais na tarefa de definir a futura linha de ação da empresa". Muitos outros conceitos são associados ao de monitoramento, como inteligência do concorrente, inteligência competitiva, inteligência empresarial, inteligência social, gerenciamento de questões estratégicas (*issues management*), informação para negócios, prospecção tecnológica e construção de cenários, dentre outros, sendo que, em muitos contextos, estes conceitos são considerados equivalentes (Barbosa, 1997; 2004).

A Inteligência Competitiva (IC) se apresenta como uma prática inovadora e geradora de conhecimento para os tomadores de decisão, segundo Buzzerio & Marcondes (2014). Gomes (2004) já apontava que a aplicação da IC nas organizações não era recente, se estabelecendo como tal a partir do final da década de 1980, a partir de práticas e métodos dispersos, mas evoluindo para um processo formal e mais estratégico, diretamente alinhado com o processo decisório das organizações. Tyson (1990) já definia IC como a disciplina capaz de integrar o planejamento estratégico e as atividades de *marketing* e de informação, objetivando o monitoramento constante do ambiente externo, com respostas rápidas e precisas à empresa, no que diz respeito aos movimentos de mercado. Neste ponto, ressalta-se o caráter multidisciplinar da IC, que envolve contribuições das áreas de Estratégia, Marketing, Tomada de Decisão, Ciência da Informação e Ciência da Computação (Mafra Pereira, Carvalho & Jordão, 2016).

Lodi (2006) apontava que, muito mais do que monitorar os movimentos dos concorrentes e de avaliar seus recursos e capacidades, a IC se ocupa do ambiente competitivo com um todo para antecipar mudanças no nível macro (políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais, legais ou regulatórias) e no nível do mercado (comportamento dos consumidores e dos concorrentes, fusões, aquisições e dinâmica da inovação).

Miller (2002) enfatizou que, em função dos múltiplos fatores aos quais as organizações estão suscetíveis, a IC transformou-se em um 'instrumento potencializador' para a tomada de decisões, sendo possível identificar cenários que "prenunciam eventos que tragam implicações estratégicas para o posicionamento competitivo da empresa" (p. 45). Para Gomes & Braga (2004), inteligência "é a informação que possibilita ao executivo tomar decisão porque fornece um grau de previsão de coisas que possam vir a causar impacto à organização". Para Teixeira (2007), a inteligência assume dois significados, tendo a Inteligência Estratégica (IE) foco na tomada de decisão orientada ao futuro e na redução dos riscos da empresa, e a Inteligência Tática (IT) foco no presente, provendo informações para o monitoramento do ambiente organizacional em "tempo real". Para esta autora, a IC, independente de ser tática ou estratégica, engloba informações específicas sobre o mercado e a concorrência, e pressupõe leitura de necessidade e de prioridade de ações, ora de curto prazo (IT), ora de longo prazo (IE). Bortoluzzi, Da Silva, Saciloto & Fachinelli (2014, p.32) definem a IC como o "processo de aumentar a vantagem competitiva de uma empresa, com o uso inteligente da informação disponível para a tomada de decisões". Para Mafra Pereira & Santos (2015), a IC potencializa a competitividade da organização no mercado ao selecionar as informações que são relevantes ao negócio, auxiliando o proprietário na gestão acertada do empreendimento. E para Mafra Pereira, Carvalho & Jordão (2016), a IC 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.



2.3. Finalidades de Uso da Informação do Ambiente de Negócios

Para Choo (2006), o uso da informação, no contexto empresarial, deve estar sempre relacionado a um determinado fim ou objetivo, ou seja, estar voltado para a ação. E segundo este autor, as pesquisas sobre teoria organizacional revelam que as empresas criam e utilizam a informação em três 'arenas estratégicas'. Na primeira – formação de sentido (*sensemaking*) -, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do seu ambiente de negócios, desenvolvendo a percepção da influência deste ambiente na sua atividade diária, permitindo à mesma obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes, por exemplo. Na segunda arena – criação de conhecimento através do processo de aprendizagem organizacional -, a informação é utilizada para criar novos conhecimentos, combinando a experiência dos diversos membros da organização, com o objetivo de aprender e criar condições propícias para o processo inovador. Na terceira arena estratégica – tomada de decisão -, a organização processa e analisa a informação, que é utilizada como subsídio para escolha de cursos de ação apropriados ao seu negócio (ou como subsídio para o processo de tomada de decisão). Estas três arenas estratégicas de uso da informação, segundo Choo (2006), são, na prática, processos interligados e interdependentes, e sua análise se constitui no que ele denomina “visão holística do uso da informação”, caracterizando o que denominou de 'Organização do Conhecimento'.

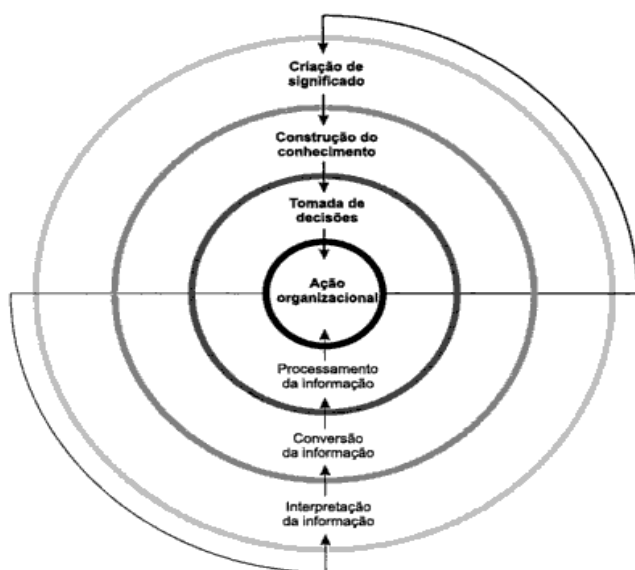


Figura 2 – A Organização do Conhecimento.

Fonte: Adaptado de Choo (2006).

O uso da informação se transforma em ação organizacional, a qual, na prática, representa a estratégia empresarial que a empresa deverá seguir (Mintzberg, 2007) para gerar valor superior aos concorrentes e diferenciar-se no mercado. Por estratégia empresarial entende-se o “conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização” (Ansoff & McDonell, 1993, p.47). Harrison (2002) destaca que a estratégia empresarial precisa contemplar o ambiente de negócios, para “mover a organização e implementar as estratégias, tudo em um esforço para satisfazer a seus principais públicos interessados” (p.26). Ou seja, quanto mais aprimorado for o conjunto de suposições e hipóteses que a empresa conseguir reunir, a partir do monitoramento sistemático do mercado e/ou do seu processo de IC, maiores são as chances de alcançar a vantagem competitiva desejada (Porter, 1996; Mintzberg, 1987; Barney & Hesterly, 2007).

2.4. Marco Teórico: proposição de modelo teórico analítico

Com base no referencial teórico, chega-se à proposição de um modelo teórico analítico (Figura 3), e que constituiu a base da pesquisa ora realizada.

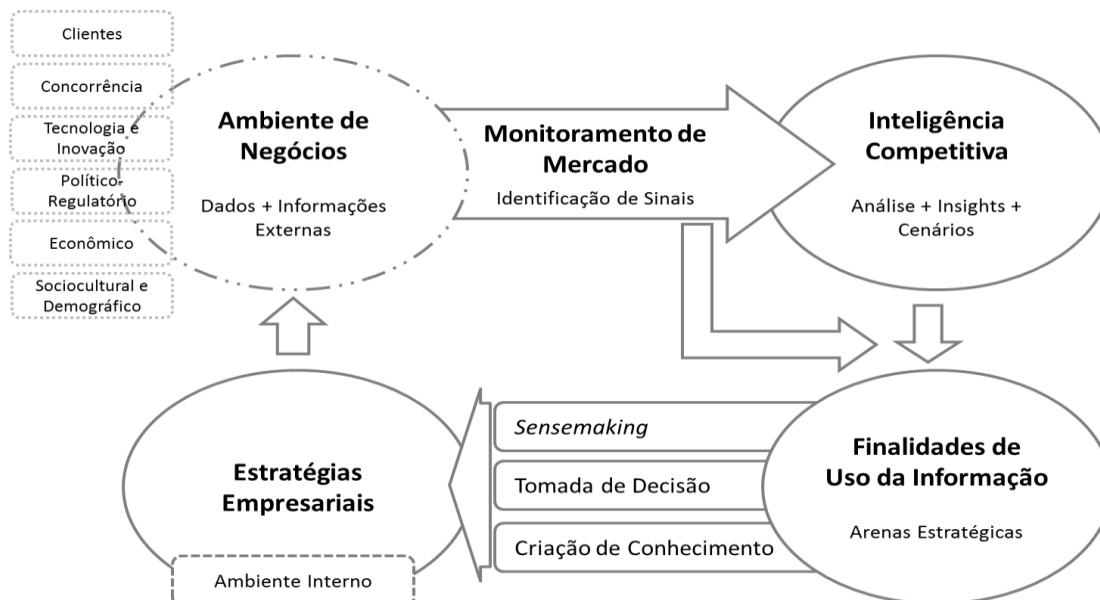


Figura 3. Modelo Teórico Analítico: Informações para Uso e Definição de Estratégias Empresariais via Monitoramento do Ambiente de Negócios e Inteligência Competitiva.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Ambiente de Negócios contém dados e informações sobre fatos e acontecimentos referentes aos seus setores/componentes, e que podem impactar na competitividade da empresa. Esta, por sua vez, pode identificar sinais (positivos e/ou negativos) advindos de seu ambiente de negócios, a partir de atividades de Monitoramento de Mercado. Tais atividades, quando estruturadas, permitem à empresa definir um processo de Inteligência Competitiva, com foco na análise dos sinais monitorados e geração de *insights* e de cenários de ação futuros. Ambos os processos – Monitoramento de Mercado e/ou Inteligência Competitiva – disponibilizam à empresa informações interpretadas e/ou analisadas para o seu uso, de acordo com suas finalidades ('arenas estratégicas'). Ou seja, a empresa pode utilizar as informações para compreender a dinâmica do seu ambiente de negócios, para criar novos conhecimentos organizacionais ou para tomada de decisões. Quaisquer que sejam os usos destinados às informações, estas permitirão à empresa definir suas Estratégias Empresariais, as quais podem ser direcionadas tanto ao seu ambiente interno, para potencializar forças ou corrigir debilidades, quanto ao seu ambiente de negócios, através de ações para melhoria de seu posicionamento e competitividade no mercado. E dessa forma, as fases do modelo se repetem, caracterizando um ciclo virtuoso de captação, geração, interpretação, análise, disseminação e uso das informações, pelas empresas, em seu ambiente de atuação.

3. Procedimentos Metodológicos

A metodologia utilizada neste trabalho se dividiu em duas etapas distintas e subsequentes. Na primeira, foi realizada pesquisa bibliográfica (Samara & Barros, 2002) para mapeamento e identificação das categorias a serem utilizadas no modelo teórico analítico. Num segundo momento, foi realizada pesquisa do tipo descritivo-quantitativa (Creswell,



1994; Vergara, 2016), com o objetivo de avaliar a percepção dos empresários e gestores de empresas de micro, pequeno, médio e grande portes, localizadas em Belo Horizonte (MG), sobre o grau de importância e a taxa de mudança dos setores/componentes do seu ambiente de negócios, e os principais usos dados às informações coletadas neste ambiente.

Foi utilizado para a coleta de dados um questionário do tipo estruturado quantitativo não-disfarçado (Cervo, Bervian & Da Silva, 2009), já pré-testado e validado nos estudos de Mafra Pereira (2006), Mafra Pereira & Barbosa (2009) e Mafra Pereira (2016), aplicado a uma amostra do tipo não-probabilística intencional por acessibilidade (Malhotra, 2001; Samara & Barros, 2002), totalizando 131 respondentes (sendo 60 representantes de micro, pequenas e médias empresas, e 71 de grandes empresas). Na primeira parte do questionário, cada setor/componente do ambiente de negócios foi avaliado em termos do seu grau de importância e da sua taxa de mudança, a partir da percepção dos respondentes, através de escala do tipo Likert de 5 pontos (Silva & Costa, 2014). Para o grau de importância, a escala utilizada contemplou os seguintes pontos: 'sem importância', 'pouco importante', 'importante', 'muito importante' e 'extremamente importante'. Para a taxa de mudança, a escala utilizada contemplou os seguintes pontos: 'mudança muito baixa', 'mudança baixa', 'mudança média', 'mudança alta' e 'mudança muito alta'. Na segunda parte do questionário, foram identificados os principais usos dados às informações coletadas no ambiente de negócios de cada empresa, tendo como base as três arenas estratégias de uso da informação de Choo (2006).

Os empresários e gestores foram selecionados a partir de cursos de Mestrado em Administração e de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de três instituições de ensino atuantes no mercado de Minas Gerais, nos quais o pesquisador atua como professor. As entrevistas foram realizadas no período de novembro de 2016 a abril de 2017, através da aplicação dos questionários em sala de aula. Os questionários foram tabulados e processados no software estatístico IBM SPSS Statistics 20, e os dados foram analisados mediante técnica estatística descritiva básica (Pinheiro, Da Cunha, Carvajal & Gomes, 2009).

4. Apresentação e Análise dos Resultados

As 131 entrevistas realizadas se dividiram da seguinte forma: 16% pertencem a micro empresas (de 1 a 9 pessoas), 19% a pequenas empresas (de 10 a 49 pessoas), 11% a médias empresas (de 50 a 99 pessoas), e 54% a grandes empresas (100 pessoas ou mais), segundo critérios de classificação adotados pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2015). Além disso, as empresas participantes representam todos os setores da economia mineira/brasileira (agronegócios, indústria, comércio e serviços).

Neste trabalho, optou-se por agregar as micro, pequenas e médias empresas, denominando-as de empresas de pequeno e médio porte (EPMP), e comparar os dados com os obtidos junto às grandes empresas (GE). Tal escolha permitiu deixar mais explícitas as diferenças de percepções entre os empresários e gestores entrevistados por porte de empresas, visto que não somente as características, mas principalmente os processos de monitoramento de mercado, IC, finalidades de uso de informações e definição de estratégias empresariais, tendem a ser diferentes entre as empresas destes grupos, conforme já apontado em estudos da literatura em Administração sobre EPMP *versus* GE.

4.1. Percepção quanto ao grau de importância dos setores do ambiente de negócios

A Tabela 1 apresenta a percepção dos empresários e/ou gestores dos grupos das EPMP e das GE quando ao grau de importância dos setores constituintes dos seus ambientes de negócios, com ênfase no somatório percentual dos quesitos 'extremamente importante' e 'muito importante', de um lado, e 'pouco importante' e 'sem importância', do outro lado.



Tabela 1

Grau de Importância – Setores do Ambiente de Negócios

Setores do Ambiente de Negócios	Extremamente importante / Muito importante			Pouco importante / Sem importância		
	Avaliação geral (%)	Avaliação EPMP (%)	Avaliação GE (%)	Avaliação geral (%)	Avaliação EPMP (%)	Avaliação GE (%)
Clientes	92,4	97,0	89,0	-	-	-
Econômico	76,4	65,0	86,0	5,4	7,0	4,0
Tecnologia e Inovação	74,0	68,0	79,0	6,1	12,0	1,0
Concorrência	71,8	68,0	75,0	10,7	10,0	11,0
Político-Regulatório	71,0	62,0	79,0	5,4	7,0	4,0
Sociocultural e Demográfico	48,9	47,0	51,0	13,8	20,0	8,0

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A Tabela 2 apresenta as médias das avaliações dos empresários e/ou gestores dos grupos das EPMP, das GE, e a avaliação geral, quando ao grau de importância dos setores constituintes dos seus ambientes de negócios.

Tabela 2

Médias do Grau de Importância – Setores do Ambiente de Negócios

Setores do Ambiente de Negócios	Avaliação geral	Avaliação EPMP	Avaliação GE
Clientes	4,69	4,78	4,62
Econômico	4,15	3,88	4,37
Tecnologia e Inovação	4,03	3,87	4,17
Concorrência	3,94	3,92	3,96
Político-Regulatório	4,02	3,78	4,23
Sociocultural e Demográfico	3,53	3,43	3,61

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O setor *Clientes* foi considerado 'extremamente importante/muito importante' por 92,4% dos empresários/gestores entrevistados, obtendo nota média de 4,69. Este índice foi de 97% nas EPMP (com média de 4,78), enquanto que nas GE ficou em 89% (e média de 4,62). Dada a sua importância, este setor não obteve avaliações do tipo 'pouco importante/sem importância', nem na avaliação geral, nem na avaliação por porte de empresas. O setor *Econômico* ficou em 2º lugar como 'extremamente importante/muito importante', com avaliação geral de 76,4%, e média de 4,15. Tal colocação se confirma na avaliação das GE, onde obteve o índice de 86,0% (e nota média de 4,37), praticamente dez pontos percentuais acima da avaliação geral. Entretanto, este setor é avaliado como 'extremamente importante/muito importante' por 65,0% das EPMP (e nota média de 3,88), mais de dez pontos percentuais abaixo da avaliação geral, e com diferença de 21 pontos percentuais em relação à avaliação das GE. Com isso, para as EPMP, acabou se configurando como o 4º em grau de importância, atrás ainda dos setores *Tecnologia e Inovação* e *Concorrência*. Quanto às classificações do tipo 'pouco importante/sem importância', o setor *Econômico* obteve avaliação geral de 5,4%, de 7,0% pelas EPMP, e de 5,4% pelas GE.

Os setores *Tecnologia e Inovação*, *Concorrência* e *Político-Regulatório* obtiveram avaliações gerais do tipo 'extremamente importante/muito importante' muito próximas (74,0%, 71,8% e 71,0%, respectivamente). Nas EPMP, estes percentuais ficaram abaixo das avaliações gerais (68,0%, 68,0% e 62,0%, respectivamente), enquanto que nas GE, os percentuais ficaram acima das avaliações gerais (79,0%, 75,0% e 79,0%, respectivamente).



Interessante observar o setor *Concorrência*, quanto às avaliações do tipo 'pouco importante/sem importância': este setor ficou em 2º lugar neste tipo de classificação, com avaliação média de 10,7%. Para as EPMP, este índice foi de 10,0%, e para as GE, de 11,0%. Independentemente do porte, tais índices demonstram que este importante setor merece ser visto com mais atenção por parte das organizações, dado o acirramento da disputa de mercado e a ameaça de perda, pelas empresas participantes, de vantagens competitivas e até de clientes, caso não monitorem adequadamente seus concorrentes (não só locais, mas globais).

O setor *Sociocultural e Demográfico* ficou em 6º lugar, em grau de importância, com avaliação geral de 48,9% nas avaliações 'extremamente importante/muito importante', e nota média de 3,53. Este setor foi também o de menor avaliação, comparativamente aos demais setores analisados, tanto pelas EPMP (47,0%), quanto pelas GE (51,0%).

Comparando os resultados obtidos com os trabalhos de Barbosa (2002) e Mafra Pereira (2006), tem-se que: i) o setor *Clientes*, considerado o mais importante pelos empresários/gestores entrevistados, também aparece em 1º lugar nos estudos de Barbosa (2002) e de Mafra Pereira (2006); ii) o setor *Tecnologia e Inovação* aparece em 3º lugar neste trabalho, bem como nos estudos de Barbosa (2002); já no trabalho de Mafra Pereira (2006), este setor aparece como o 2º mais importante; iii) o setor *Sociocultural e Demográfico* apresenta resultados semelhantes aos demais: é unânime a sua colocação como o menos importante, ficando em 6º lugar, comparativamente aos demais setores pesquisados; iv) o setor *Econômico*, que neste trabalho aparece em 2º lugar, apresenta diferenças com relação aos resultados obtidos pelos demais autores: em Mafra Pereira (2006), é considerado o 3º mais importante, e nos trabalhos de Barbosa (2002), aparece como 5º mais importante, à frente apenas do setor *Sociocultural e Demográfico*; v) o setor *Concorrência*, que neste trabalho aparece em 4º lugar, obteve a mesma posição no trabalho de Barbosa (2002); em Mafra Pereira (2006), este setor apareceu em 5º lugar.

4.2. Percepção quanto à taxa de mudança dos setores do ambiente de negócios

A Tabela 3 apresenta a percepção dos empresários e/ou gestores dos grupos das EPMP e das GE quando à taxa de mudança dos setores constituintes dos seus ambientes de negócios, com ênfase no somatório percentual dos quesitos 'mudança muito alta' e 'mudança alta', de um lado, e 'mudança baixa' e 'mudança muito baixa', do outro lado.

Tabela 3

Taxa de Mudança – Setores do Ambiente de Negócios

Setores do Ambiente de Negócios	Mudança muito alta / Mudança alta			Mudança baixa / Mudança muito baixa		
	Avaliação geral (%)	Avaliação EPMP (%)	Avaliação GE (%)	Avaliação geral (%)	Avaliação EPMP (%)	Avaliação GE (%)
Econômico	65,7	62,0	69,0	12,2	20,0	6,0
Tecnologia e Inovação	57,3	56,0	56,0	16,8	18,0	15,0
Clientes	39,0	42,0	37,0	25,2	17,0	32,0
Concorrência	35,2	38,0	31,0	30,5	30,0	32,0
Político-Regulatório	32,1	27,0	37,0	30,5	37,0	18,0
Sociocultural e Demográfico	26,7	25,0	28,0	35,9	37,0	35,0

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A Tabela 4 apresenta as médias das avaliações dos empresários e/ou gestores dos grupos das EPMP, das GE, e a avaliação geral, quando à taxa de mudança dos setores constituintes dos seus ambientes de negócios.



Tabela 4

Médias da Taxa de Mudança – Setores do Ambiente de Negócios

Setores do Ambiente de Negócios	Avaliação geral	Avaliação EPMP	Avaliação GE
Econômico	3,73	3,62	3,82
Tecnologia e Inovação	3,63	3,62	3,65
Clientes	3,20	3,35	3,07
Concorrência	3,02	2,98	3,04
Político-Regulatório	2,99	2,77	3,18
Sociocultural e Demográfico	2,82	2,78	2,86

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O setor *Econômico* é o que possui a maior taxa de mudança, conforme a percepção dos empresários/gestores participantes: obteve percentual de 65,7% somando-se os quesitos 'mudança muito alta/mudança alta' (nota média de 3,73), enquanto que nas EPMP este índice foi de 62,0%, e nas GE, de 69,0% (notas médias de 3,62 e 3,82, respectivamente). O setor *Tecnologia e Inovação* ficou em 2º lugar quanto à percepção dos entrevistados sobre a taxa de mudança, com percentual de 57,3% de avaliação geral considerando os quesitos 'mudança muito alta/mudança alta' (e nota média de 3,63), de 56,0% nas EPMP (nota média de 3,62) e de 56,0% nas GE (nota média de 3,65). Os setores *Clientes*, *Concorrência* e *Político-Regulatório* obtiveram avaliações gerais quanto aos quesitos 'mudança muito alta/mudança alta' de 39,0%, 35,2% e 32,1%, respectivamente. Nas EPMP, o percentual dos setores *Clientes* e *Concorrência* ficaram acima da avaliação geral (42,0% e 38,0%), enquanto que nas GE, foi o setor *Político-Regulatório* que obteve percentual acima da avaliação geral (37,0%).

Interessante observar, em especial, os índices obtidos pelos setores *Clientes* e *Concorrência*. Quanto ao setor *Clientes*, apesar de considerado como o mais importante na percepção das empresas participantes, é o 3º em taxa de mudança, com quase 20 pontos percentuais abaixo do 2º colocado. Além disso, 25,2% das opiniões gerais consideram que este setor tem taxa de mudança baixa ou muito baixa. Comparando tais resultados, percebe-se que as empresas participantes, mesmo considerando o setor como o mais importante para seus negócios, na prática não o consideram como um setor dinâmico, talvez por não o monitorarem de maneira sistemática e, por isso, não compreenderem as intensas mudanças ocorridas nos últimos anos no comportamento e nos mercados consumidores das empresas brasileiras. De qualquer forma, tal percepção precisa ser confirmada por meio de outras pesquisas.

O setor *Concorrência*, considerado como o 2º 'pouco importante/sem importância', também apresentou percepções, por parte dos entrevistados, de que é um setor com 'mudança baixa/mudança muito baixa' (na avaliação geral, este índice foi de 30,5%, sendo 30,0% nas EPMP e 32,0% nas GE). Estes índices, de certa forma, ajudam a configurar a análise apontada anteriormente de que as empresas, em geral, não estão atentas, como deveriam, aos movimentos dos concorrentes no seu ambiente de negócios, aspecto que acaba configurando uma possível situação de baixa utilização (ou até mesmo de inexistência) de processos de Monitoramento de Mercado e/ou de IC por parte destas empresas.

O setor *Sociocultural e Demográfico* ficou em 6º lugar, em taxa de mudança, com avaliação geral de 26,7% nas avaliações 'mudança muito alta/mudança alta', e nota média de 2,82. Este setor foi também o de menor avaliação, comparativamente aos demais setores analisados, tanto pelas EPMP (25,0%), quanto pelas GE (28,0%).

Comparando os resultados obtidos com os trabalhos de Barbosa (2002) e Mafra Pereira (2006), tem-se que: i) o setor *Econômico*, considerado com a maior taxa de mudança pelos empresários/gestores entrevistados, aparece em 2º lugar nos estudos de Barbosa (2002) e de Mafra Pereira (2006); ii) o setor *Tecnologia e Inovação* aparece em 2º lugar neste



trabalho, enquanto que nos estudos de Barbosa (2002) e de Mafra Pereira (2006), aparece em 1º com maior taxa de mudança; iii) o setor *Sociocultural e Demográfico* apresenta resultados semelhantes aos demais: é unânime a sua colocação como o de menor taxa de mudança, ficando em 6º lugar, comparativamente aos demais setores pesquisados; iv) o setor *Clientes* aparece neste trabalho com o 3º em taxa de mudança, enquanto que no trabalho de Barbosa (2002) é o 4º, e no de Mafra Pereira (2006), o 5º; v) o setor *Concorrência*, que neste trabalho aparece em 4º lugar, é o 3º em Mafra Pereira (2006), mesma posição obtida no trabalho de Barbosa (2002).

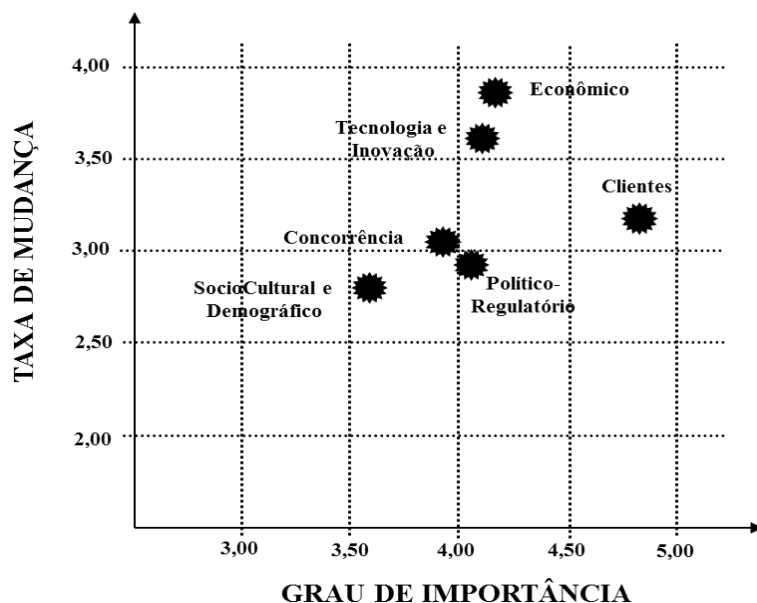


Figura 4. Relação comparativa entre Grau de Importância e Taxa de Mudança dos setores do Ambiente de Negócios – avaliação geral.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3. Principais usos dados às informações coletadas no ambiente de negócios

Neste item, foram identificados os principais usos dados pelos empresários/gestores entrevistados às informações coletadas no ambiente de negócios de suas empresas, com base nas 'arenas estratégicas' de Choo (2006). Os dados apontam que o 'principal objetivo/primeira finalidade' para o uso das informações coletadas é a *busca de informações para embasar o processo de tomada de decisão*. Na avaliação geral, esta arena estratégica obteve 42,7% de opiniões indicando ser esta o 'principal objetivo/primeira finalidade' de uso. Para as EPMP, esta arena obteve 35,0% de opiniões indicando ser esta o 'principal objetivo/primeira finalidade' de uso, enquanto que, para as GE, tal índice foi de 49,0%.

Tabela 5

Principais arenas estratégicas de uso das informações – avaliação geral

Finalidades de uso da informação	Principal objetivo	Segundo objetivo	Terceiro objetivo	NS/NR	TOTAL
Buscar informações para tomar decisões	42,7%	23,7%	26,0%	7,6%	100,0%
Acompanhar e entender o ambiente de negócios	26,0%	46,6%	19,1%	8,4%	100,0%
Gerar e construir novos conhecimentos	24,4%	21,4%	46,6%	7,6%	100,0%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2017).



Como segundo objetivo/finalidade, identificou-se a arena estratégica *acompanhar e entender o ambiente de negócios* (46,6% na avaliação geral). Para as EPMP, esta arena obteve 33,0% de opiniões indicando ser esta o segundo objetivo/finalidade' de uso, enquanto que, para as GE, tal índice foi de 58,0%. Em terceiro lugar, identificou-se a arena estratégica de *gerar e construir novos conhecimentos* (46,6% na avaliação geral). Para as EPMP, esta arena obteve 37,0% de opiniões indicando ser esta o terceiro objetivo/finalidade' de uso, enquanto que, para as GE, tal índice foi de 55,0%.

Com base nestes resultados, percebe-se que o uso das informações com foco nas três arenas estratégicas de Choo (2006) é mais intenso nas GE, comparativamente às EPMP. Em outras palavras, são mais claras as finalidades dadas às informações advindas do ambiente de negócios pelas GE (vide os índices de afirmações destas empresas, superiores à avaliação geral). Por outro lado, nas EPMP, tais usos são mais diluídos entre os tipos de arenas estratégicas, o que pode sugerir certa falta de foco quanto ao uso a ser dado às informações advindas do ambiente de negócios, considerando-se, ainda, a possibilidade destas empresas realizarem, de fato, alguma atividade de monitoramento de mercado ou de IC; ou seja, no caso de não realizarem tais processos, ficam ainda mais indecisas quanto ao que será feito no futuro, comprometendo inclusive a definição eficaz das estratégias empresariais.

Importante ressaltar que todas estas observações com relação às principais finalidades de uso da informação pelos empresários e gestores entrevistados são baseadas nos dados quantitativos levantados pela pesquisa. Contudo, elas também devem ser pesquisadas em profundidade, junto a este público (via pesquisas qualitativas e/ou exploratórias), como já destacado e recomendado anteriormente nesta mesma análise.

5. Considerações Finais

Os resultados obtidos neste trabalho permitiram atender ao objetivo geral de avaliar a percepção dos empresários e gestores de empresas de micro, pequeno, médio e grande portes, localizadas em Belo Horizonte (MG), sobre o grau de importância e a taxa de mudança dos setores/componentes do seu ambiente de negócios, e os principais usos dados às informações coletadas neste ambiente. Em termos específicos, foi possível identificar o grau de importância que os entrevistados de EPMP e GE dão aos setores constituintes dos seus respectivos ambientes de negócios, bem como a percepção que possuem quanto à taxa de mudança (dinâmica) destes setores, com destaque para os setores *Clientes, Econômico e Tecnologia e Inovação*. Também foi possível identificar os principais usos dados às informações advindas dos seus respectivos ambientes de negócios, com destaque para a busca de informações com vistas a auxiliar os processos de tomada de decisão.

Além destas contribuições, foi possível também testar o 'Modelo Teórico Analítico: Informações para Uso e Definição de Estratégias Empresariais via Monitoramento do Ambiente de Negócios e Inteligência Competitiva', proposto e utilizado como estrutura para elaboração do instrumento de coleta e para a análise dos dados coletados.

Assim, recomenda-se, para trabalhos futuros, a aplicação do modelo proposto, bem como dos aspectos pesquisados, em outros contextos organizacionais, de forma a contribuir para a ampliação do arcabouço teórico e aplicado sobre os temas abordados neste estudo.

Por fim, o trabalho apresentado justificou sua importância e relevância para os campos da Administração e da Ciência da Informação, contribuindo com um estudo sobre a percepção dos empresários e gestores acerca dos seus ambientes de negócios, sobre monitoramento de mercado e inteligência competitiva, bem como sobre o uso estratégico das informações visando a eficaz elaboração das estratégias empresariais.



Referências

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: The Macmillan Company.
- Albano, C. S., & Araújo, M. H. (2013). Inteligência competitiva e monitoramento ambiental utilizando informações disponíveis na internet: a viabilidade de utilizar dados governamentais abertos. *Anais do Encontro de Administração da Informação (EnADI)*, Bento Gonçalves, RS, Brasil, 4.
- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1993). *A administração estratégica* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Auster, E., & Choo, C. W. (1994). How senior managers acquire and use information in environmental scanning. *Information Processing and Management*, 30(5), 607-618.
- Barbalho, C. R. S., Valentim, M. L. P., & Hoffmann, W. A. M. (2007). Uso da inteligência competitiva em empresas brasileiras de produtos naturais. *Anais do Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (ENANCIB)*, Salvador, BA, Brasil, 8.
- Barbosa, R. R. (1997). Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar, *Revista de Administração*, 32 (4), 42-53, out./dez.
- Barbosa, R. R. (2002). Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. *DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação*, 3(6), dez..
- Barbosa, R. R. (2004). *Inteligência Competitiva*. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG. Notas de aula.
- Barbosa, R.R. (2006). Uso de fontes de informação para a Inteligência Competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, n. esp., 91-102, 1º sem.
- Barbosa, R. R. (2008). Gestão da Informação e do Conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Informação & Informação, Londrina*, 13 (Edição Especial), 1-25.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bortoluzzi, F. R., Da Silva, E. R., Saciloto, E.B., & Fachinelli, A.C. (2014). Inteligência Estratégica e Análise: revisão sistemática da literatura. *Revista Inteligência Competitiva*, 4(3), 27-38, abr./jul.
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Buzzerio, F. G.; & Marcondes, R. C. (2014). A Inteligência Competitiva na perspectiva de ser uma fonte de vantagem competitiva e suas contribuições estratégicas. *Revista de Ciências da Administração*, 16(40), 235-249, dez.
- Cervo, A.L.; Bervian, P.A.; & Da Silva, R. (2009). *Metodologia científica*. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2003). *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Choo, C. W. (2006). *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions* (2a ed.). New York: Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (1994). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2a ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.



- Daft, R. L., Sormune, J., & Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal*, 9(2), 123-139.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Degent, R. J. (1986). A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, 26(1), 77-83. jan/mar.
- Dill, W. R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy, *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 409-443, Mar.
- Duncan, R.B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327, sep.
- Fremont, K. (1980). Scanning the future environment: social indicators. *California Management Review*, 23(1), 22-32, Fall.
- Gomes, E. (2004). *Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Gomes, E., & Braga, F. (2004). *Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Harrison, J. S. (2002). *Administração Estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman.
- Hoffmann, W. A. M. (2011). Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade organizacional. *Revista de Ciência da Informação e Documentação*, 2(2), 125-144.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. 2 ed. New York: John Wiley & Sons.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Lodi, C.F.G. (2006). Planejamento por Cenários e Inteligência Competitiva: integrando seus processos para tomar decisões estratégicas mais eficazes. In: STAREC, C.; GOMES, E.; CHAVES, J. B. L. (Orgs.). *Gestão Estratégia da Informação e Inteligência Competitiva*. São Paulo: Saraiva, 111-123.
- Mafra Pereira, F. C. (2006) *Uso de fontes de informação: um estudo em micro e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte*. 2006. 154f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Escola de Ciência da Informação, UFMG, Belo Horizonte.
- Mafra Pereira, F. C. (2016). 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*, 21(2), 100-119, abr./jun.
- Mafra Pereira, F.C.; & Barbosa, R.R. (2009). A decisão estratégica por executivos de micro e pequenas empresas e a cadeia alimentar informacional como modelo integrativo de fontes de informação. In: *Anais do Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, X ENANCIB*, João Pessoa: UFPB, 1113-1131.
- Mafra Pereira, F. C., & Santos, M.G. do A. (2015). 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*, 5(4), 1-28, set./dez.
- Mafra Pereira, F. C., Carvalho, R. B. de, & Jordão, R. V. D. (2016). Análise do Ciclo de Inteligência Competitiva em Arranjos Produtivos Locais: estruturação e implantação do bureau de inteligência do APL de software de Belo Horizonte. *Revista Inteligência Competitiva*, 6(1), 139-164, jan./mar.



- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman.
- Martins, E. L. C. (2011). *Monitoramento informacional do ambiente de negócios na micro e pequena empresa (MPE): estudo do comércio varejista de materiais para a construção de Cuiabá-MT*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Miller, J. (2002). *O Milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66-75.
- Mintzberg, H. (2007). *Ascensão e queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira, D. de P. R. de. (2003). *Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia, práticas*. 19ª edição. São Paulo: Atlas.
- Pinheiro, J. I. D., & Cunha, S. B. da, Carvajal, S. R., & Gomes, G. C. (2009). *Estatística Básica: a arte de trabalhar com dados*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M. E. (1996). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (7a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Rocha Júnior, E. de A., Guimarães, E. H. R., & Jeunon, E. E. (2014). Gestão do Conhecimento em Agência de Fomento à Pesquisa: Proposição de um Modelo Aplicado. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(3), 244-260.
- Samara, B. S., & Barros, J. C. de. (2002). *Pesquisa de Marketing – Conceitos e Metodologia*. 3ª edição. São Paulo: Prentice Hall.
- Sebrae. *Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/>>. Acesso em: 25 jul. 2015.
- Silva, C. J. (2012). 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.
- Silva, S. D., & Costa, F. J. (2014). 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*, 15, 1-16, out.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Teixeira, D.R. (2007). As Faces da Inteligência Competitiva: como direcionar a sua organização e definir o perfil profissional. Recuperado em 17 agosto 2017, de <http://www.mbi.com.br/mbi/biblioteca/artigos/200704facesintelig/>.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: social sciences bases of administrative behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Tyson, K. W. M. (1990). *Competitor Intelligence Manual and Guide*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Vergara, S.C. (2016) *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Wilson, T. D. (1997). Information Behavior: an interdisciplinary perspective. *Information Processing & Management*, 33(4), 551-572.