

# DIAGNÓSTICO DO USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EMPREENDEDORA EM PEQUE- NAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA DE CONFEC- ÇÕES DA CIDADE DE VILA VELHA – ES

## *DIAGNOSIS OF THE USE OF COMPETITIVE INTEL- LIGENCE ENTREPRENEURIAL IN SMALL BUSINESS THE CLOTHING INDUSTRY OF THE CITY OF VILA VELHA – ES*

Recebido 24/09/2011

Aceito 28/06/2011

Anderson Soncini Pelissari<sup>1</sup>, Inayara Valéria Defreitas Pedroso Gonzalez<sup>2</sup>  
Rosângela Maria Vanalle<sup>3</sup>, Marison Luiz Soares<sup>4</sup>

### RESUMO

As organizações cujas estruturas, processos e tecnologias não estão alinhados com os negócios terão dificuldades em sobreviver. A fim de se manterem, estrategistas de gestão têm se apoiado em práticas como a Inteligência Competitiva (IC) – que tem como base a informação e a velocidade de seu uso para melhor alinhar o negócio às estratégias, facilitando o processo de tomada de decisão. Posto isso, objetivou-se, com esta pesquisa, analisar a prática da inteligência competitiva de pequenas empresas do Município de Vila Velha/ES e a importância da aplicabilidade da Inteligência Competitiva Empreendedora – assumindo-se que a IC contribui para o alinhamento das informações ambientais às estratégias das organizações. Para a coleta de dados, utilizou-se o levantamento (survey), em que foi aplicado um questionário com perguntas fechadas a uma amostra não probabilística intencional, aplicado diretamente pelo próprio pesquisador, por e-mail e fax. Os resultados apontaram que, apesar de os administradores pesquisados demonstrarem interesse em estruturar suas informações com o objetivo de tomar decisões mais rápidas e assertivas, eles não desenvolvem um processo global de Inteligência Competitiva Empreendedora, visto não gerenciarem de modo sistemático as informações do mercado.

**Palavras-chave:** Pequena empresa; Estratégia; Inteligência competitiva; Inteligência competitiva do mercado; Inteligência competitiva empreendedora

<sup>1</sup> Professor do Programa de Mestrado em Administração (PPGADM) da UFES (Universidade Federal do Espírito Santo). Professor do Departamento de Administração da UFES. Doutor em Engenharia de Produção: na área de Estratégias e Organizações pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP/SP (2007). Mestre em Engenharia de Produção: na área de Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2002). Graduado em Administração. E-mail: asoncinipelissari@gmail.com

<sup>2</sup> Professora Temporária do Departamento de Administração da Universidade Federal do Espírito Santo. Professora do Curso de Administração da Faculdade Estácio de Sá de Vitória. Doutoranda em Engenharia de Produção pela UNIMEP. Mestre em Ciências Contábeis, área de concentração: Administração Estratégica pela FUCAPE Business School. Aperfeiçoamento em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela FAESA. Graduada em Administração pela Faculdade Estácio de Sá de Vitória. E-mail: gonzalezinayara@gmail.com

<sup>3</sup> Professora do PPGEP da UNINOVE/SP. Graduada em Engenharia de Produção Química pela Universidade Federal de São Carlos (1981). Doutora em Engenharia Mecânica /Eesc pela Universidade de São Paulo (1995) e pós-doutorado pela Universidad Complutense de Madrid, 2006. E-mail: rvanalle@terra.com.br

<sup>4</sup> Professor do Departamento de Administração da UFES (Universidade Federal do Espírito Santo). Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade do Vale do Itajaí (1988), mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1997) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2002) com passagem pela Universidade de Valencia - Espanha. E-mail: marison@matrix.com.br

## ABSTRACT

*The organizations, whose structures, processes and technologies are not aligned with the businesses, they will have difficulties in surviving. In order to maintain, management strategists have relied on practices such as Competitive Intelligence (CI) - which is based on the information and the speed of its use to better align business strategies, facilitating the process of decision making. That said, the aim with this research, analyzing the practice of competitive intelligence for small businesses in the City of Vila Velha/ES, and the importance of applicability of Competitive Intelligence Entrepreneurship - assuming that, the IC contributes to the alignment of environmental information the strategies of organizations. For data collection, we used the survey (survey), which was applied a questionnaire with closed questions to a non-probabilistic intentional sample applied directly by the researcher by e-mail and fax. The survey results indicated that, although the administrators surveyed show interest in structuring your information with the objective to make quick decisions and assertive, they do not develop a global process of Competitive Intelligence Entrepreneurship, since no systematic way to manage market information.*

**Keywords:** *Small Companies; Strategy; Competitive intelligence; Competitive intelligence of Market; Enterprising Competitive intelligence*

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas modernas, independente da sua dimensão, estão inseridas num mercado caracterizado pela globalização da economia, por uma intensa competitividade no desenvolvimento de novos produtos e serviços e na disputa pelo cliente. Além disso, são circundadas por um ambiente constituído por forças e fatores externos, que afetam a competência da administração em aumentar e manter bons relacionamentos com seus consumidores.

As mudanças no ambiente trazem desafios às organizações e as afetam de diversas maneiras, exigindo definições por parte dos administradores a cada instante, na busca da sobrevivência do crescimento (GULINI, 2005). Somada a isso, a economia atual passa a exigir das empresas uma postura empreendedora e de inovação constante. Nesse cenário vem se consolidando o uso empreendedor da inteligência competitiva nas empresas, emergindo o conceito de Inteligência Competitiva Empreendedora.

Para sobreviverem, as empresas buscam lastrear suas atividades, com a informação de que o centro de gravidade passou dos trabalhadores manuais para os trabalhadores intelectuais. O crescimento empresarial não está mais baseado nos músculos, mas sim na mente. E é dentro dessa visão que a inteligência competitiva passa de estratégica à empreendedora (BRASILIANO, 2003).

A partir dessas considerações, este trabalho se propõe a analisar a prática da inteligência competitiva de pequenas empresas e a importância da aplicabilidade da Inteligência Competitiva Empreendedora, apresentando uma pesquisa junto aos 35 gestores de Pequenas Empresas do Município de Vila Velha/ES, na perspectiva de que a prática da inteligência competitiva contribua para o alinhamento das informações ambientais às estratégias empresariais dessas organizações, visando a criar oportunidades de negócios, além de antecipar problemas potenciais (FREITAS; FREITAS; GENSAS, 2007).

Diversos pesquisadores têm mostrado existir uma forte relação entre o desempenho organizacional e a capacidade de monitorar o competitivo ambiente de negócios. Aaker (1983) procurou mostrar que, para um sistema estratégico de monitoramento de informação, é preciso que se prove sua utilidade através de informações estratégicas de baixo custo; que haja foco no objetivo das necessidades de informação; que seja alocado o maior número de esforços no entorno dessas necessidades, as quais sejam relevantes e tenham um efetivo sistema de armazenamento, processamento e disseminação da informação. Beal (2000) também estudou

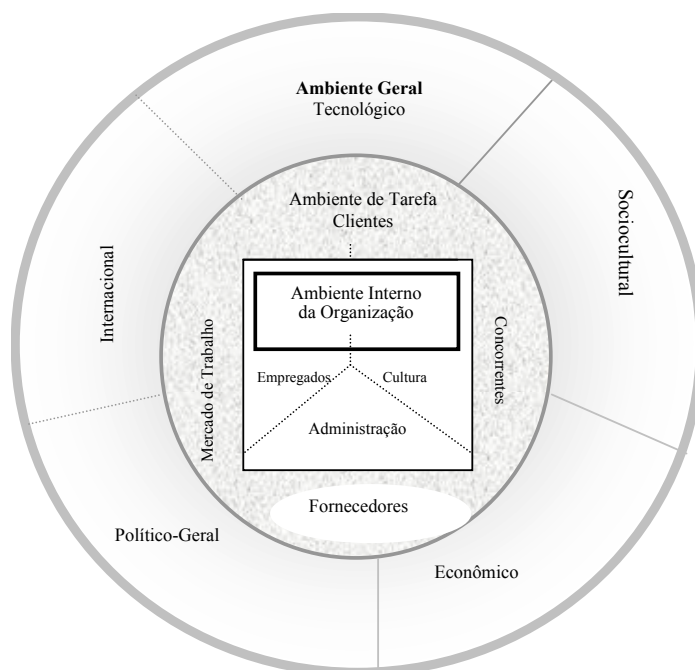
a inteligência competitiva, enfocando a performance estratégica das pequenas empresas no ambiente competitivo, e constatou uma grande variedade de frequência e escopo do monitoramento ambiental.

A preocupação de ordenar e esclarecer o tema leva, em primeiro lugar, a delimitar, com maior precisão possível, o assunto foco de estudo. Assim, inicia-se esta discussão abordando a determinação de ambiente empresarial, o monitoramento do ambiente e da inteligência competitiva. Esses esclarecimentos iniciais são relevantes à medida que fazem parte do conceito de inteligência competitiva empreendedora. Em seguida, se discorre sobre a inteligência competitiva de mercado, com o intuito de mostrar a importância de aproveitar as oportunidades que surgem no novo cenário. Abordam-se os aspectos ligados à aplicabilidade da inteligência competitiva empreendedora como fator fundamental para se ter o conhecimento das mudanças do ambiente na atualidade. Por fim, apresentam-se os aspectos metodológicos e a análise dos resultados da pesquisa realizada com os gestores das Pequenas Empresas do Município de Vila Velha/ES.

## 2 DETERMINAÇÃO DO AMBIENTE EMPRESARIAL, MONITORAMENTO DO AMBIENTE EMPRESARIAL E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Ambiente, como muitas outras áreas do comportamento organizacional, não é um conceito bem definido. Não há consenso sobre o que constitui o ambiente de uma organização e nem sobre os tipos de questões a serem discutidas dentro do assunto “ambientes organizacionais”. Para Bowditch e Buono (1990, p. 143), ambiente é assim caracterizado: “todos os elementos existentes fora dos limites da organização, e que tenham potencial para afetar a organização como um todo ou parte dela”.

De acordo com Daft (1997), o ambiente compreende os elementos que existem externamente às fronteiras de uma organização e têm potencial para afetá-la. Para Daft (1997), o ambiente externo da organização pode ser mais entendido sendo dividido em duas camadas: o ambiente geral e o ambiente de tarefa, como ilustrado na figura 1.



**Figura 1** - Localização dos Ambientes Geral, da Tarefa e do Interno na Organização. **Fonte:** Daft (1997 p.45)

A figura 1 ilustra as relações entre o ambiente geral, o de tarefa e o interno. Como um sistema aberto, a organização retira recursos do ambiente externo e devolve bens e serviços. O ambiente geral representa as camadas externas do ambiente. Essas dimensões influenciam a organização através do tempo, mas não estão envolvidas nas operações do dia a dia. As dimensões do ambiente geral incluem a internacional, a tecnológica, a sociocultural, a econômica e o político-legal. O ambiente de tarefa inclui os setores que têm uma relação direta com a organização, dentre eles, os clientes, os concorrentes, os fornecedores e o mercado de trabalho. Ao passo que o interno representa os colaboradores da organização (DAFT, 1997).

O ambiente cria problemas e oportunidades para as organizações. Incertezas ambientais levam a um processo de obtenção de informações, pois os gestores devem identificar oportunidades e detectar e interpretar áreas com problemas. Um ambiente de incertezas gera diversas mudanças e pode criar um reajuste organizacional, uma tensão, empurrando a organização e restabelecendo a congruência com uma nova condição ambiental. As mudanças no ambiente trazem desafios às organizações e as afetam de diversas maneiras, exigindo definições, por parte dos administradores, a cada instante, na busca da sobrevivência e crescimento (GULINI, 2005).

Para Hambrick (1983) e Hagen e Amim (1995), uma maneira de não ser surpreendido por mudanças ambientais é o monitoramento do ambiente, o qual compreende um processo essencial de gerenciamento estratégico, uma vez que se trata de um canal que possibilita aos administradores a percepção das mudanças ambientais.

Pode-se considerar que o monitoramento do ambiente externo começou muito antes de se instalar o conceito atual de inteligência competitiva. Um dos primeiros pesquisadores a estudar o ambiente como uma fonte de informação foi William Dill. Ele afirmou que a maneira mais eficaz de analisar o ambiente é “vendo-o como informação que se torna disponível para que a organização, por meio de uma atividade de busca, possa ter acesso” (MORESI, 2001, p. 3).

Autores como Kefalas (1973), Keegan (1974) e Segev (1977), citados por Santos (2007), apontam como principais funções do monitoramento ambiental: aprender sobre eventos e tendências no ambiente externo; estabelecer relacionamentos entre elas; verificar se os dados obtidos fazem algum sentido; extrair as principais implicações para tomada de decisão e desenvolvimento estratégico.

Um sistema de monitoramento facilita a obtenção de sinais/informações e pode ser efetivamente considerado se descreve as condições retratadas no ambiente, ele mostra sobre os avanços, as oportunidades e as condições da existência ou inexistência de problemas. Um monitoramento efetivo do ambiente vem sendo necessário para o sucesso competitivo das estratégias (BEAL, 2000).

Entretanto, mais relevante que a “posse de informações é saber utilizá-las, agregando valor às mesmas, através de um tratamento adequado que possa representar uma vantagem competitiva quando chegar às mãos de quem decide” (KÜNZEL, 2001, p. 26).

Nesse aspecto, além de uma estrutura física capaz de comportar a coleta, o tratamento, a disseminação e o uso das informações advindas do ambiente externo, torna-se necessário o desenvolvimento de uma inteligência competitiva que seja capaz de aplicar as informações retidas de forma eficaz (SOARES JR, 2004). Para Gilad (1994), vale sublinhar que inteligência competitiva é prestar atenção ao ambiente competitivo para entender os sinais que esse ambiente está sempre emitindo. Com isso, é possível prever os movimentos dos competidores, dos consumidores, do governo, e todos os fatores que afetam a organização (GILAD, 1994).

Kahaner (1996, p.16) afirma que a inteligência competitiva “é um programa sistemático para garimpar e analisar informações sobre atividades da concorrência e as tendências do setor específico

e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas”.

Para Gomes e Braga (2001, p.28), inteligência competitiva é:

o resultado da análise de dados e informações coletados do ambiente competitivo da empresa que irão embasar a tomada de decisão, pois geram recomendações que consideram eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas. (GOMES E BRAGA, 2011, p.28)

No mesmo sentido, Neves (2005) relata que a Inteligência Competitiva pode auxiliar as empresas a obterem melhores resultados, antecipando tanto os movimentos do macroambiente que geram impacto positivo ou negativo nas organizações como os movimentos dos concorrentes, fornecedores ou clientes; novas tecnologias, produtos substitutos ou de novos entrantes; respondendo a questões e anseios dos tomadores de decisão e reduzindo o risco na tomada de decisão. Portanto, “a inteligência competitiva é sinônimo de capacidade de antecipar as ameaças e novas oportunidades por meio da informação validada para a tomada de decisão” (BATTAGLIA, 1999, p. 204). Conforme Battaglia (1999, p. 201),

a inteligência competitiva é fundamentada em duas grandes bases: a informação e a velocidade de seu uso. Estes dois componentes são chaves para o entendimento da inteligência competitiva, pela simples razão de que a inteligência competitiva faz uso de tipos e fontes diversas de informações em uma velocidade muito grande para monitorar desenvolvimentos de produtos, processos, serviços e posições de mercado.

É importante lembrar que a Inteligência Competitiva é um processo informacional proativo (ABRAIC, 2001), que busca adaptar-se a todos os segmentos e atividades econômicas do homem, gerar produtos capazes de subsidiar planejamentos estratégicos, possibilitando o monitoramento e o desenvolvimento de estratégias e facilitando, assim, o assessoramento a tomadores de decisão, com vistas à competitividade dos mercados.

### 3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DE MERCADO

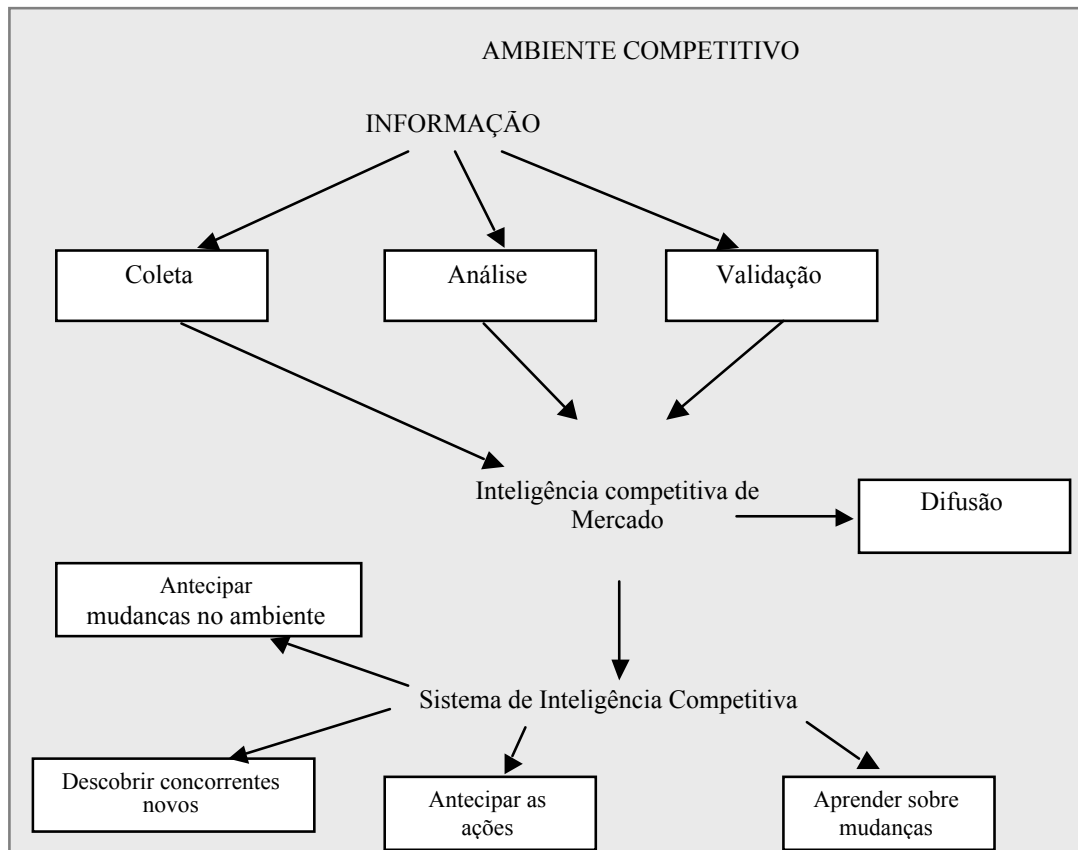
Sabe-se que, ao se analisar o contexto em que as organizações estão atualmente inseridas, verificam-se dificuldades em definir estratégias e sustentá-las. Dada a natureza competitiva do mercado, se uma empresa não consegue transformar em ação efetiva as informações de que dispõe, não conseguirá sustentar, ao longo do tempo, a sua estrutura de inteligência de mercado. Pelo contrário, como o custo da estrutura de informação é muito alto e fixo, ela passará a perder competitividade, já que terá uma estrutura administrativa mais pesada do que o necessário e repassará estes custos ao consumidor final (GARBER, 2001).

Garber (2001, p.33) cita ainda:

[...] quando o conhecimento de mercado representa um diferencial em relação aos concorrentes, e este diferencial é utilizado como vantagem competitiva de mercado, ele é chamado de inteligência de marketing ou inteligência competitiva de mercado, fundamental para o sucesso em mercados competitivos e por isso cada vez mais valorizada pelas organizações. (GARBER, 2001, p.33)

Assim, pode-se dizer que a inteligência competitiva de mercado está sempre colocando em questão o aproveitamento das oportunidades, porque é preciso utilizar a informação no

momento apropriado. Ao mesmo tempo, também é necessário que a empresa desenvolva um eficiente processo de sistematização e difusão, mantendo o seu próprio banco de dados, a fim de fornecer informações rápidas e seguras a todos os níveis da organização, reduzindo, assim, incertezas e riscos de insucesso nas decisões tomadas e ganhando em agilidade sobre a concorrência (BALESTRIN, 2001). Todo esse trabalho no trato da informação será exercido pelo Sistema de Inteligência Competitiva – SIC. A figura 2 sintetiza este processo:



**Figura 2** - Inteligência competitiva de mercado. **Fonte:** Elaborado pelos autores (2008)

Para Moraes (1999, p.14)

sistema de Inteligência Competitiva é o processo organizacional que viabiliza a coleta, o tratamento e a análise da informação, disseminada como Inteligência aos usuários, gerando conhecimento para a tomada de decisão, tendo em vista a geração ou sustentação de vantagens competitivas, centradas muitas vezes em racionalização de custos e diferenciação de produtos, serviços e processos. (MORAIS, 199, p.14)

No mesmo sentido, complementa Battaglia (1999, p. 204) que

o Sistema de inteligência competitiva é o processo organizacional de coleta e análise sistemática da informação, disseminada como inteligência aos usuários, em apoio à decisão, nos níveis estratégico e tático. Inteligência é o resultado que começa com a coleta de dados. Esses dados são organizados e transformados em informação, que, depois de analisada e contextualizada, transforma-se em inteligência. Esta, por sua vez, aplicada aos processos decisórios gera vantagem competitiva para a organização. Trata-se, portanto, de um processo contínuo em que a informação é transformada em conhecimento no processo decisório da empresa. (BATTAGLIA, 1999, p.204)

Gomes e Braga (2001) enfatizam que a utilização de Sistemas de Inteligência Competitiva em organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, tem os seguintes objetivos, dentre outros: antecipar mudanças no ambiente de negócios; descobrir concorrentes novos ou potenciais; antecipar as ações dos atuais concorrentes; e aprender sobre mudanças políticas, regulatórias ou legislativas que possam afetar seu negócio.

Todavia, Gomes e Braga (2001) e Vasconcelos (1999) ressaltam a necessidade de preparar a empresa para receber um sistema de inteligência competitiva para que o mesmo não seja mal interpretado. Lembrando-se de que “os sistemas de Inteligência Competitiva são exclusivos de cada empresa, pois seus projetos baseiam-se fundamentalmente nas necessidades de informação estratégica e nas necessidades de recursos existentes” (BATTAGLIA, 1999, p. 204).

Pode-se ressaltar, ainda, que um Sistema de Inteligência Competitiva deve expressar simplicidade, buscando valorizar mais os resultados do que a infraestrutura, com visão proativa, antecipando as exigências e expectativas do mercado atual, caracterizando-se, assim, como uma Inteligência Competitiva Empreendedora.

## 4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EMPREENDEDORA

A sobrevivência no atual ambiente de negócios depende da construção e aplicação de uma boa estratégia, apoiada em inovação e criatividade, o que exigirá da organização conhecer e antever o que ocorre ao redor do empreendimento, percebendo as ameaças e antecipando as oportunidades de crescimento. Assim, tentando reduzir o natural isolamento vivenciado pelos tomadores de decisão, em meio a ambientes empresariais de incerteza e competitividade crescente, emerge a inteligência competitiva (CARDOSO JR, 2003).

Diante de um ambiente altamente competitivo e de rápidas mudanças, a Inteligência Competitiva surge como um processo de apoio à decisão. “O processo decisório adotado pelas organizações tem íntima ligação com o sistema de inteligência, pois, este sistema visa fornecer subsídios para a melhor tomada de decisão” (ARAÚJO; CÂNDIDO; SILVA FILHO, 2004, p. 2).

O serviço de inteligência nos dias de hoje consiste em perseguir as informações desejadas ao processo decisório através das redes de relacionamentos interpessoais, o que implica criar muitas ligações e fazer pesquisas ou investigações quando necessário (CARDOSO Jr, 2003). Nessa acepção, toda a sociedade não passa da junção de redes entrecruzadas de informações. As redes permitem dominar a complexidade do ambiente no qual uma organização atua.

Uma das áreas de mais rápido crescimento da ampliação de fronteiras organizacionais é a inteligência competitiva. Pequenas e grandes empresas estão montando departamentos de inteligência competitiva ou contratando especialistas externos para coleta de informações sobre os competidores. “A inteligência competitiva proporciona aos executivos de topo um modo sistemático de coletar e analisar informações sobre os concorrentes e utilizá-las para tomar melhores decisões” (WESTERN, 1995, p. 22-23).

Diante de tais abordagens, a inteligência competitiva empreendedora pode ser entendida como sendo o processo de organizar dados, transformando-os em informações com valor agregado; aprendendo a respeito do concorrente; captando informações sobre seus produtos e serviços, processos de produção e métodos e estilo de administração; ações que levam a empresa a alcançar uma gestão inteligente. Essas estratégias integram o conceito de inteligência competitiva empreendedora.

Levantando-se o estado da arte da inteligência competitiva empreendedora, Sapiro (1993, p.108) afirma que:

O grande desafio é entender as organizações como organismos sociais inteligentes. Quanto mais inteligentes, mais chances terão de sobreviver e se desenvolverem. Sendo a Inteligência Competitiva Empreendedora uma área emergente de conhecimento, não existe um conceito plenamente formado e muitas questões sobre a sua implementação eficaz nas organizações de diversos setores da economia precisam ainda ser mais bem investigadas e definidas. A Inteligência Competitiva Empreendedora tem um papel importante dentro das organizações independente da sua dimensão (SAPIRO, 1993, p.108).

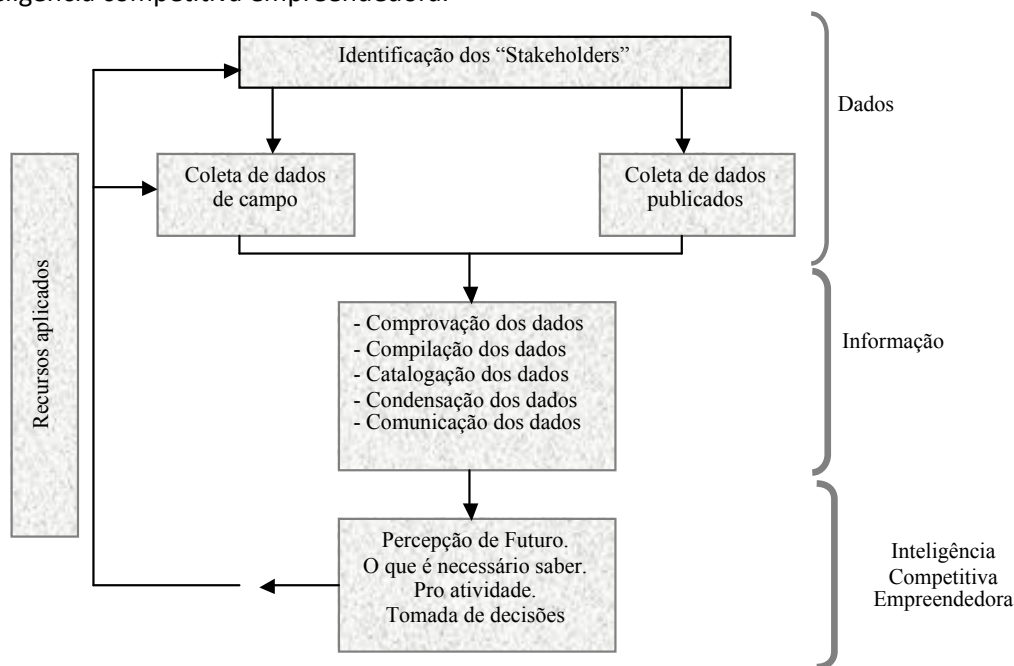
Conforme Sapiro (1993), a Inteligência Competitiva possibilita reduzir a incerteza quando o administrador-estrategista tem pouco ou nenhum conhecimento ou informação para utilizar como base para a tomada de decisão.

Assim, no cenário de incertezas, de competição acirrada e de mudanças frequentes, em que as organizações estão inseridas, a Inteligência Competitiva Empreendedora torna-se uma aliada, uma vez que gera uma permissão às empresas, de forma ética e legal, identificando os componentes-chaves e as estratégias utilizadas pelo seu competidor.

A Inteligência Competitiva Empreendedora busca ser um processo informacional e que, de forma proativa, tende a conduzir o gestor à melhor tomada de decisões estratégicas ou operacionais (NOGUEIRA, 2003). Além disso, o autor afirma que se trata de um processo sistemático, que visa a descobrir as forças que regem os negócios, assim como a redução dos riscos e a condução do administrador para a ação antecipada.

Vale sublinhar que um fator fundamental para o sucesso de qualquer operação de inteligência competitiva empreendedora é atender as reais necessidades do usuário, ou seja, saber quais os procedimentos mais adequados para se obter as informações, e que recursos são mais apropriadas para coletar, armazenar e disseminar a informação (...) (ARAÚJO; CÂNDIDO; SILVA FILHO, 2004).

Nesse sentido, a figura 3 apresenta as etapas do processo responsável pela formação da inteligência competitiva empreendedora.



**Figura 3** – Etapas da Formação da Inteligência Competitiva Empreendedora

**Fonte:** Adaptado de Porter (1986).



Assim, observa-se que o foco principal da Inteligência Competitiva Empreendedora está em buscar analisar as características e atividades do concorrente no mercado, identificando informações que serão valiosas para o desenvolvimento de estratégias de ataque ou defesa, um objetivo fundamental e vital para o sucesso dos negócios no mundo globalizado. Portanto, Inteligência Competitiva Empreendedora visa à identificação das oportunidades ainda emergentes no mercado, bem como a capacitação da organização, no sentido de obter novas vantagens competitivas para atender às necessidades provenientes das novas oportunidades. Contribui, desse modo, para que a informação certa esteja, no momento desejado, à disposição da organização para orientar o processo decisório e o planejamento estratégico, melhorando o posicionamento estratégico da empresa frente a seus concorrentes.

A fim de aprofundar o entendimento da importância da aplicabilidade da Inteligência Competitiva Empreendedora nas organizações do cenário atual, realizou-se uma pesquisa com gestores de pequenas empresas, conforme estudo apresentado na seção a seguir.

## 5 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

Quanto à classificação, esta pesquisa caracteriza-se como de cunho descritivo-exploratório. Para Triviños (1995), o foco essencial desse estudo está no desejo de conhecer a realidade, uma vez que se tem a pretensão de descrever com exatidão os fatos e fenômenos relacionados a esta. Seu objetivo é explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão (TRIVIÑOS, 1995).

No que se refere às bases lógicas da investigação, adotou-se o método indutivo. De acordo com Gil (1999), esse método parte da observação de fatos ou fenômenos cujas causas desejam-se conhecer.

O delineamento deste estudo foi realizado através da pesquisa bibliográfica e do levantamento (*survey*). Fachin (1993, p.102) destaca que a pesquisa bibliográfica diz respeito ao conjunto de conhecimentos reunidos em livros, e que esta visa a conduzir o leitor a determinado assunto e à produção, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa. Através da pesquisa bibliográfica, contextualizou-se a temática e formou-se um esboço teórico-referencial, que serviu de base para a investigação prática.

A pesquisa *survey* “caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (GIL, 1999, p. 70). É uma pesquisa formada por um subconjunto da população total, através do qual se estimam as características desse universo (RICHARDSON, 1999). Portanto, esse tipo de pesquisa apresenta como vantagens a economia de tempo, rapidez na coleta de dados e facilidade de quantificação na busca de conhecimento da realidade pesquisada.

### 5.1 Amostra de pesquisa

Conforme Richardson (1999, p.103), universo “é o conjunto de elementos que possuem determinadas características semelhantes”. A amostra compreende um subconjunto de observações da população, ou seja, toma-se parte da população para a realização da pesquisa e, através desta, pode-se fazer inferências da população (RICHARDSON, 1999).

Para a realização do estudo, foram selecionadas, como população, 35 pequenas empresas do segmento industrial de confecções, do município de Vila Velha/ES, as quais não serão identificadas (anonimato solicitado pelas mesmas).

Vale destacar que a indústria de confecções do Espírito Santo é destaque na economia regional. O setor é formado, principalmente, por micro e pequenas empresas, 98% ao todo. A maioria dessas empresas está concentrada no município de Vila Velha, que abriga aproximadamente 42% das indústrias, empregando mais de 12.000 funcionários (SEBRAE/ES, 2008).

Para efeito de obtenção de dados, optou-se pela amostra não probabilística intencional, formada pelas 35 empresas cujos administradores participaram do curso Empretec, Sebrae – ES no ano de 2007. Cabe esclarecer que esse curso é desenvolvido pelo Sebrae/ES, com o objetivo de capacitar empresários e potenciais empreendedores no entendimento, na autoavaliação e no desenvolvimento de suas características empreendedoras; bem como nos aspectos de gestão, ambiente e estratégia empresarial.

Assim, a pesquisa foi realizada com os 35 administradores das pequenas empresas de confecções de Vila Velha, ES, que participaram do referido curso, pois considerou-se que, pelos fundamentos teóricos adquiridos no Empretec, os mesmos responderiam o questionário com maior propriedade.

## 5.2 Coleta de dados

A coleta de dados primários foi realizada mediante a aplicação de questionário direcionado aos gestores das referidas empresas. Lembrando-se de que, em se tratando de micro e pequenas empresas, geralmente os empresários-gestores são os próprios proprietários, que conhecem bem a realidade, indicando, assim, maior aptidão para responder às questões criadas com base na estrutura conceitual aqui discorrida, seguindo as orientações de Bardin (1977).

Richardson (1999, p.142) esclarece que “os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. A informação obtida por meio de questionário permite observar as características de um indivíduo ou grupo”. Essa técnica foi escolhida por ser considerada adequada à obtenção de dados referentes ao estudo proposto.

O questionário foi composto por 07 questões fechadas, voltadas a obter informações sobre a aplicabilidade da inteligência competitiva nas empresas pesquisadas. Depois do questionário redigido, foi realizado um pré-teste com 03 empresários, seguindo critérios científicos de confiabilidade (MARCONI; LAKATOS, 1999), o que possibilitou rever o modo de elaborar duas das sete questões, visando a amoldar o questionário à realidade das empresas pesquisadas.

O levantamento posterior, na fase após o pré-teste, foi realizado no período de novembro e dezembro de 2007 (corte temporal), sendo a aplicação feita diretamente pelo próprio pesquisador, via e-mail e fax. Houve um retorno de 100% dos questionários enviados. Sendo assim, os resultados da pesquisa, apresentados na seção a seguir, referem-se à opinião de 35 gestores quanto a prática da inteligência competitiva empreendedora e o alinhamento das informações ambientais às estratégias empresariais das micro e pequenas empresas industriais de Vila Velha – ES.

## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

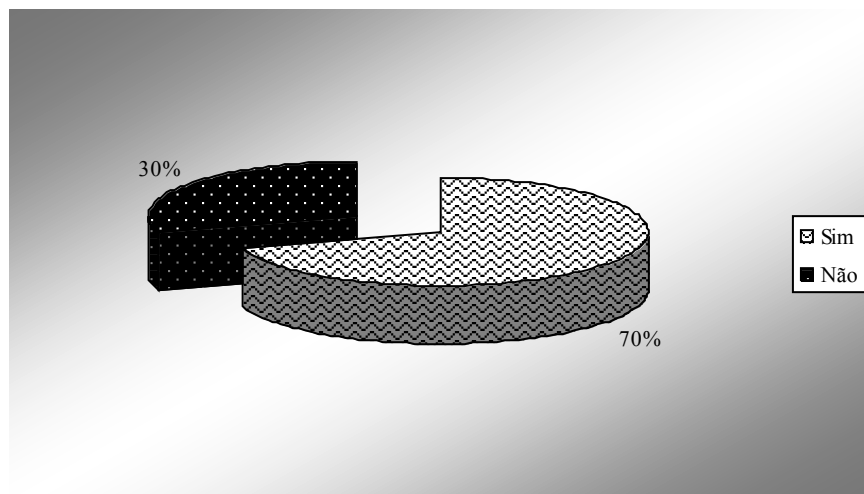
A coleta de dados, feita a partir do referencial e do questionário, evidenciou um conjunto de informações que foram analisadas nesta etapa do estudo, conforme Bardin (1977), em que a autora revela a investigação dos conteúdos ou das informações coletadas por meio de categorias de análise, descritas aqui como:

- 1) planejamento da coleta de informações do ambiente competitivo;
- 2) frequência do monitoramento ambiental;
- 3) fontes de informações mais utilizadas;
- 4) tipos de sistematização das informações;
- 5) difusão das informações aos setores da empresa;
- 6) frequência com que são divulgadas as informações.

A seguir, cada categoria de análise advinda do referencial teórico investigado é apresentada conforme os resultados obtidos acerca das organizações estudadas, ou seja, segue o confronto entre a teoria e a prática.

### 6.1 Planejamento da coleta de informações do ambiente competitivo

Na etapa de coleta das informações, busca-se a identificação e classificação das fontes de consulta, a coleta de informações propriamente ditas e seu tratamento. Lembrando-se de que é necessário realizar anteriormente o mapeamento das necessidades da organização, visando ao monitoramento, à seleção e filtragem de dados, à informação e ao conhecimento, existentes fora da organização (NEVES, 2005), aqui feitos, conforme comentado, de acordo com Bardin (1977). O gráfico 1 evidencia o percentual das empresas que estruturam (não estruturam) a coleta de informações sobre o ambiente competitivo.



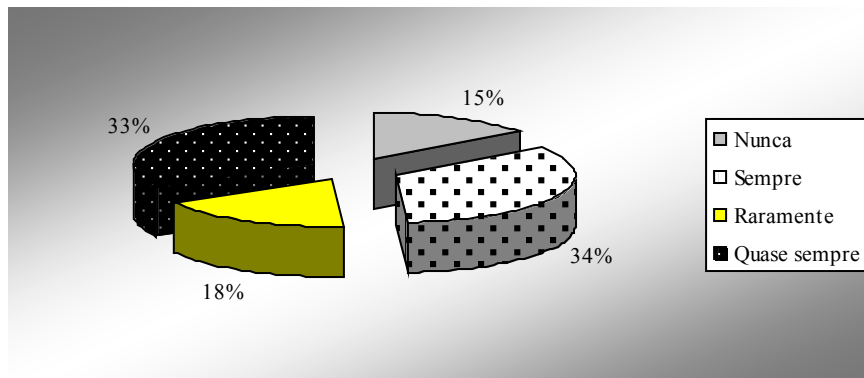
**Gráfico 1** – Planejamento da empresa de maneira estruturada quanto a coleta de informações sobre o ambiente competitivo. **Fonte:** Dados Coletados (2007).

Diante da demonstração do gráfico 1, constata-se que as organizações estão buscando estruturar a coleta das informações sobre o ambiente competitivo, visto que 70% das empresas pesquisadas procuram planejar de forma estruturada a coleta de informações. Não se esquecendo de que o sistema de monitoramento do ambiente competitivo coloca, à disposição da administração, a inteligência resultante de um processo de análise e discussão dos especialistas destinados ao acompanhamento do ambiente externo da organização (NEVES, 2005).

Silva (2000) comenta que a competitividade é “manter-se alerta, sempre atualizado”; que a informação é um recurso estratégico para a organização, que precisa ter sempre o seu processo de planejamento estruturado na Inteligência Competitiva, assim, tornando-se essencial para suprir essa necessidade de informação atualizada.

## 6.2 Frequência do monitoramento ambiental

Segundo dados coletados, a frequência do monitoramento da concorrência pela empresa é conforme expressa o gráfico 2:



**Gráfico 2** – Frequência do monitoramento da concorrência pela empresa. **Fonte:** Dados Coletados (2007)

No atual ambiente competitivo, conhecer a concorrência tornou-se decisivo para qualquer organização, independente da dimensão que esta apresenta. Essa questão buscou verificar com que frequência as empresas pesquisadas fazem o monitoramento da concorrência. O gráfico 2 mostra que 34% das empresas pesquisadas sempre utilizam-se do monitoramento para entender o mercado concorrencial, porcentual este considerado baixo diante da competitividade e quantidade de concorrentes que estão no mercado. Um número significativo (33%) de respondentes declarou que quase sempre faz o monitoramento da concorrência, todavia não indicou qual a frequência do monitoramento.

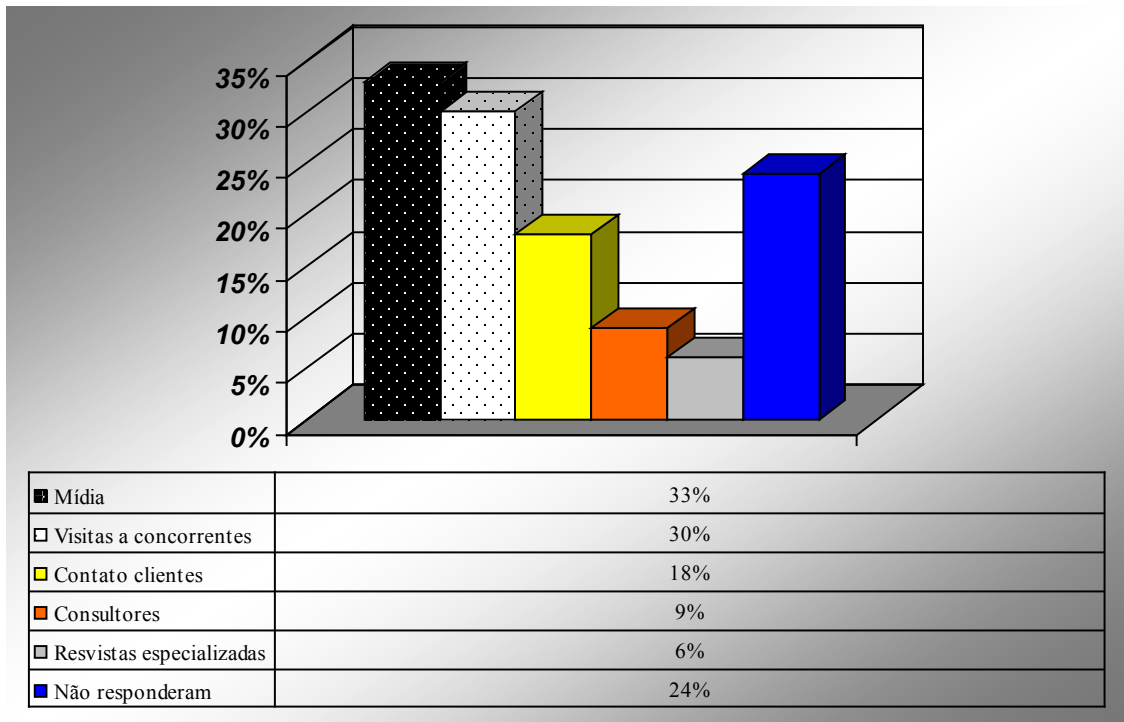
Não se pode esquecer que, na economia da informação, a concorrência entre organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, processar, interpretar e, sobretudo, transmitir a informação de forma eficaz, no menor tempo possível.

Destaca-se que o monitoramento informacional é uma etapa fundamental do processo de inteligência competitiva e, como processo, é uma atividade contínua, uma vez que, o mapeamento de dados, informação e conhecimento alimenta os diferentes sistemas informacionais existentes na organização, estabelecendo uma dinâmica na entrada dos dados, da informação e do conhecimento (VALENTIM; MOLINA, 2008).

Tyson (1998) argumenta também que o processo de inteligência competitiva é uma atividade contínua, cíclica, que deve constantemente buscar informações e entregar relatórios aos membros da organização que tomam decisões estratégicas.

## 6.3 Fontes de informações mais utilizadas

Considerando a importância da fonte de informação na coleta de dados, esta questão buscou levantar quais as principais fontes de informação utilizadas pelos empresários/gestores das empresas do setor industrial de confecções, de Vila Velha – ES. Através dos dados apresentados no gráfico 3, é possível verificar as fontes de informação mais utilizadas pelas empresas pesquisadas.



**Gráfico 3** – Fontes de informações mais utilizadas. **Fonte:** Dados Coletados (2007)

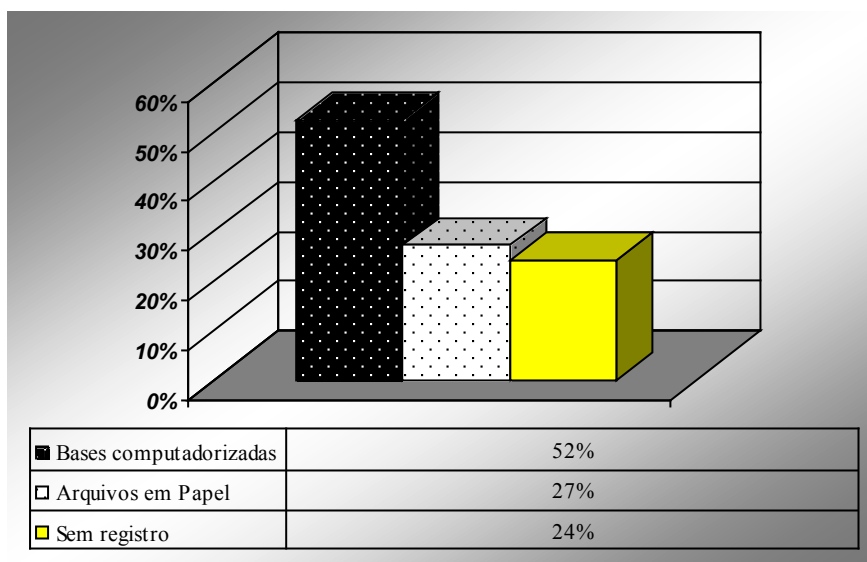
Um ponto que chamou muito a atenção dos pesquisadores foi o fato de 24% dos entrevistados não responderem a questão relacionada com as fontes de informação utilizadas. O resultado fez com que uma nova investigação fosse gerada, dessa vez, por email, visando à identificação das razões desse comportamento por parte dos administradores. Obteve-se de todos eles a seguinte explicação: “(...) obtemos informações direto de nossos clientes (...)”. O ambiente dos negócios é extremamente dinâmico e competitivo, sendo assim, para alcançar o sucesso nos negócios, os empresários precisam cada vez mais buscar atualização com seu nicho. De acordo com os dados do gráfico 3, constata-se que 33% das organizações pesquisadas utilizam-se da mídia, e 30% visitam seus concorrentes para visualizar como está o mercado concorrencial do qual fazem parte. Conforme Pelissari (2002, p. 125), “num mundo globalizado, é fundamental a busca de maior número de informações possíveis, mas de boa qualidade, pois a informação com certeza será um diferencial competitivo”.

Valentim e Molina (2008) assinalam que a avaliação das fontes informacionais, deve ser permanente, visando a dar qualidade ao processo de Inteligência Competitiva, bem como a dar subsídios a filtragem dos dados, da informação e do conhecimento, relevantes ao sistema informacional da organização. Portanto, infere-se que, após o monitoramento inicial de dados, informação e conhecimento, externos à organização, é necessário realizar a filtragem dessa coleta informacional para, então, distribuir aos diversos usuários.

#### 6.4 Tipos de sistematização das informações

Neves (2005) argumenta que a inteligência competitiva não exige o uso de técnicas sofisticadas, que já não estejam disponíveis na maioria das empresas. De fato, ela está focalizada nas competências, habilidades e técnicas já existentes, mas em uma direção e num propósito

que, estes sim, são novos em muitas empresas. Nesse sentido, as informações armazenadas são utilizadas nos seguintes tipos de arquivos, descritos no gráfico 4:



**Gráfico 4** – Tipos de sistematização das informações. **Fonte:** Dados Coletados (2007)

Esta questão buscou verificar como as empresas pesquisadas apresentam a sistematização das informações. Os respondentes declararam que as informações consideradas adequadas são armazenadas e sistematizadas em bases computadorizadas, num total de 52% das empresas pesquisadas, conforme mostra o gráfico 4. Também 27% das empresas indicaram que a forma de sistematização das informações relevantes é em arquivos em papel. Diante de tal quadro, é possível concluir que as empresas pesquisadas demonstram interesse em estruturar suas informações com o objetivo de tomar decisões mais rápidas e assertivas.

Neste sentido afirma Battaglia (1999, p. 205)

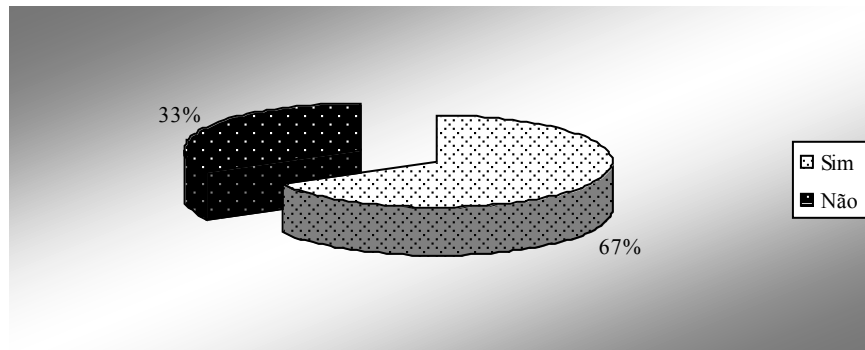
a informação organizada, sistematizada e automatizada tem papel relevante nos dias de hoje, no mundo em que a hiperinformação é uma realidade, especialmente quando pensamos na Internet, a maior rede mundial de computadores, que diminui distâncias, derruba fronteiras, com grande capacidade de integração e é o próprio símbolo de associação de velocidade, tecnologia e informação. No entanto, é necessário saber usá-la, não só no sentido de nos mantermos atualizados, mas, sobretudo porque ao se manter informado e saber usar bem a informação é uma vantagem competitiva, e a inteligência competitiva consolida esta afirmação (BATTAGLIA, 1999, p.205).

Tyson (1998) lembra que um processo formalizado de Inteligência Competitiva tem um papel essencial no processo de pensamento estratégico, nas organizações. Nesse contexto, a inteligência competitiva é sinônimo de capacidade de antecipar as “ameaças e novas oportunidades, por meio da informação validada para a tomada de decisão, em um processo contínuo em que a informação é transformada em conhecimento no processo decisório da empresa, cujo resultado final é, na verdade, informação com valor agregado” (BATTAGLIA, 1999, p. 204). Também, é um processo de aumentar a competitividade no mercado através de um maior entendimento dos competidores e do ambiente competitivo em que a empresa está inserida (NEVES, 2005).

### 6.5 Difusão das informações aos setores da empresa

O processo de coleta, análise, gerenciamento e difusão de informações externas pode afetar os planos, as decisões e as operações de uma organização, assim, este deve ser planejado adequadamente, conforme as necessidades da empresa.

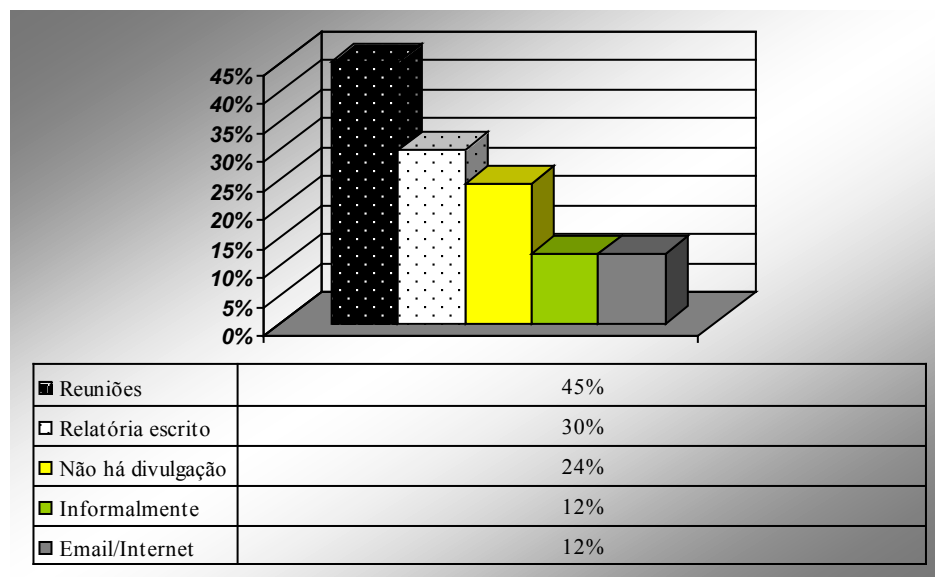
A difusão das informações entre os setores ou áreas da empresa é um ponto central ao sucesso do sistema de inteligência competitiva. Nesse sentido, o gráfico 5 evidencia a opinião dos gestores quanto à eficácia do processo de distribuição das informações nas empresas.



**Gráfico 5** – Distribuição das informações entre os setores ou áreas da empresa. **Fonte:** Dados Coletados (2007)

Conforme gráfico 5, um total de 67% dos entrevistados relatou que as empresas fazem a distribuição da informação entre os setores de forma eficaz, levando em consideração as necessidades de cada setor. Dessa forma, verifica-se, nas organizações pesquisadas, o interesse em manter os seus funcionários atualizados às constantes mudanças no mundo dos negócios.

Os meios utilizados para disseminar as informações entre os diversos setores das empresas pesquisadas são descritos no gráfico 6:



**Gráfico 6** – Meios de distribuição da informação aos diversos setores da empresa.

**Fonte:** Dados Coletados (2007)

A distribuição da informação no ambiente organizacional interno deve ser através de ferramentas ou meios que possam dar sustentação ao entendimento entre todos os colaboradores. Assim, os meios de distribuição da informação nas empresas pesquisadas podem ser visualizados no gráfico 6.

As reuniões foram os meios de distribuição da informação mais destacados por 45% dos entrevistados, enquanto 30% informaram que o meio utilizado é o relatório escrito, 12% o informal e 12% o e-mail e a intranet, sendo que 24% das empresas entrevistadas responderam que não fazem a divulgação da sua informação entre os setores, o que é muito preocupante, afinal,

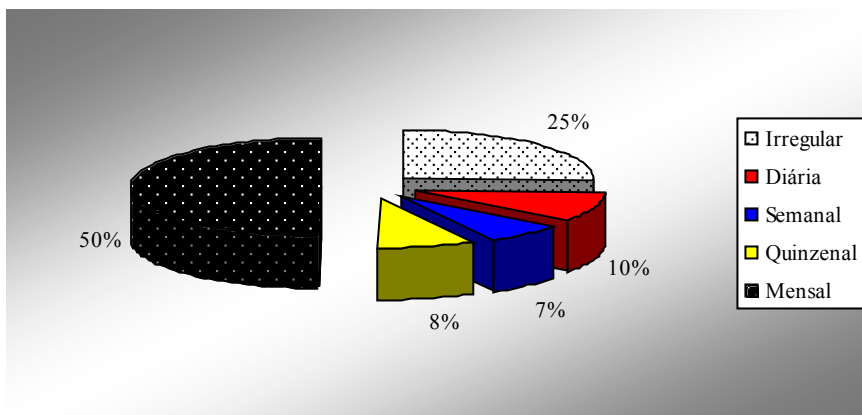
O século XXI marca o início da era da informação, onde a nova riqueza passa a ser o conhecimento, como a ferramenta administrativa mais importante. Na era da informação instantânea tudo muda rápido e incessantemente e o gerenciamento neste ambiente torna-se um artigo de primeira necessidade (PELISSARI, 2002, p. 128).

Portanto, é essencial selecionar cuidadosamente, dentre um grande número de informações, aquelas que têm potencial relevância para a organização e distribuí-las adequadamente entre os diversos setores desta, contribuindo para a empresa manter seu foco estratégico, na busca de vantagem competitiva.

### 6.6 Frequência com que são divulgadas as informações

Velocidade é o termo que sintetiza a produção e a distribuição de informação na atualidade. Velocidade para coletar e disseminar, velocidade para conhecer e esquecer. As modernas tecnologias da informação e comunicação, com sua capacidade sem precedentes de gerar, manipular, distribuir e avaliar dados, materializam o conceito de flexibilidade da informação. Assim, com a mesma velocidade que se produz a informação, esta se torna obsoleta, logo, a frequência da distribuição das informações torna-se decisiva para sua utilização.

Através do gráfico 7, é possível verificar a frequência de divulgação da informação das empresas pesquisadas.



**Gráfico 7** – Frequência com que são divulgadas as informações. **Fonte:** Dados Coletados (2007)

Na visão de 50% dos gestores entrevistados, a frequência de distribuição da informação é mensal; já para 25%, esta é irregular; apenas 10% destacaram que a distribuição da informação é diária. Choo (1998) lembra que as organizações atuais fazem uso estratégico da informação, atuando em três campos distintos - construção de sentido; criação de conhecimento; e tomada de decisão.



No domínio fluido, o conhecimento se origina e cresce a partir da intuição pessoal, das redes pessoais que se estabelecem fora dos organogramas formais, dos encontros casuais entre pessoas e da improvisação que desconhecem procedimentos padrão para descobrir maneiras melhores de se fazerem as coisas (LARA, 2001, p. 4).

Ainda segundo Lara (2001, p. 4), “no domínio institucional, o trabalho é estruturado, controlado e medido. O conhecimento é claramente definido em procedimentos, relatórios, memorandos e bases de dados. Geralmente é compartilhado seletivamente através das linhas de comando oficiais”.

Quando observada a frequência em que as informações são divulgadas, conforme o gráfico 7, constata-se que grande parcela dos entrevistados não possui uma regularidade, uma organização da informação que passa, ou que deveria passar, pelos trâmites necessários da empresa. Essa posição das organizações pesquisadas indica a necessidade de mudança, tornando esse processo uma atividade estratégica, pois a informação possibilita a delimitação de ações mais adaptadas às estratégias gerais de desenvolvimento da organização.

Diante desses resultados, o estudo encontrou evidências de que as empresas pesquisadas não desenvolvem um processo pleno de Inteligência Competitiva Empreendedora, visto que não apresentam uma forma estruturada de coleta, uso e disseminação das informações sobre o ambiente competitivo, o que evidencia a necessidade de um aprimoramento contínuo (FULD, 1988).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das seis categorias de análise levantadas após a revisão do referencial bibliográfico e dos dados obtidos por meio do questionário, em que constaram os conteúdos: 1) planejamento da coleta de informações do ambiente competitivo; 2) frequência do monitoramento ambiental; 3) fontes de informações mais utilizadas; 4) tipos de sistematização das informações; 5) difusão das informações aos setores da empresa; e, 6) frequência com que são divulgadas as informações, foi possível concluir que a maior parte das empresas não apresenta uma forma estruturada de coleta, uso e disseminação das informações sobre o ambiente competitivo.

Apesar de as empresas pesquisadas demonstrarem interesse em estruturar suas informações, com o objetivo de tomar decisões mais rápidas e assertivas – visto 52% delas armazenarem e sistematizarem em bases computadorizadas as informações coletadas – das 35 pequenas empresas pesquisadas, 40% não fazem um planejamento de forma estruturada para coletar informações, e 33% declararam que quase sempre fazem o monitoramento da concorrência, mas os seus administradores não souberam indicar qual a frequência do monitoramento das informações.

Com a crescente competitividade dos mercados e a rápida evolução tecnológica, é vital que as pequenas empresas apresentem grande versatilidade em suas decisões, e, para isso, é necessário que o administrador tenha, em mãos, informações precisas e atualizadas sobre o ambiente de negócio (GULINI, 2005; AAKER, 1983; BEAL, 2000; BOWDITCH; BUONO, 1990; HAMBRICK, 1983; HAGEN, AMIM, 1995; KÜNZEL, 2001; SOARES JR, 2004; GILAD, 1994; KAHANER, 1996; GOMES, BRAGA, 2001; NEVES, 2005; BATTAGLIA, 1999; GARBER, 2001; BALESTRIN, 2001).

A respeito do processo de Inteligência Competitiva Empreendedora, este estudo analisou que as 35 empresas pesquisadas não desenvolvem um processo global de Inteligência Competitiva Empreendedora, visto não se ter percebido, por parte dos administradores, uma

estruturação do gerenciamento e acompanhamento das informações do mercado de modo sistemático, com a intenção de atingirem seus objetivos atuais ou de refazerem suas análises internas para melhor acompanhar as tendências pesquisadas.

É importante ressaltar que esta pesquisa limita-se apenas a observar os fenômenos da aplicabilidade da inteligência competitiva empreendedora utilizada pelas 35 pequenas empresas do Município de Vila Velha/ES, procurando descrevê-los, classificá-los, interpretá-los, sem, no entanto, interferir ou manipular a realidade. Sendo assim, buscou-se fazer um diagnóstico da situação e não propor mecanismos de atuação eficazes ou um sistema de monitoramento de mercado destinado aos empresários das pequenas empresas.

Para estudos futuros, recomenda-se: i) a utilização de uma amostra maior para que os resultados possam ser generalizados para todos os tipos de empresas dos diversos segmentos; ii) a aplicação de outros estudos, mensurando-se os resultados alcançados pela empresas quando o monitoramento de mercado é realizado de forma sistemática; iii) o levantamento da necessidade de haver pessoas com conhecimentos nesta área, para que possam desenvolver a prática sistemática do monitoramento de mercado.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. Organizing a strategic information scanning system. **California Management Review**, v. 25, n. 2, 1983.
- ABRAIC. **Perguntas frequentes sobre inteligência competitiva**. Disponível em <<http://www.abraic.org.br/faqs.asp>> Acesso em 14/06/2006.
- ARAÚJO, N. M.; CÂNDIDO, G. A.; SILVA FILHO, J. F. Inteligência competitiva e processo de tomada de decisão: um estudo de caso no setor público. **Anais do XI SIMPEP – Bauru, SP, Brasil**, 08 a 10 de novembro de 2004.
- BALESTRIN, A.. Inteligência competitiva nas organizações. In: II Workshop brasileiro de inteligência competitiva e gestão de conhecimento, 2001, Florianópolis. **Anais do II Workshop brasileiro de inteligência competitiva e gestão de conhecimento**, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BATTAGLIA, M. G. B. A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 200-214, mai./ago. 1999.
- BEAL, R. Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. **Journal of Small Business Management**. V. 38, pg. 27, Jan, 2000.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **A Primer on Organizational Behavior**. 2. ed. New York, John Wiley & Sons, 1990.
- BRASILIANO, A. C. R. **Inteligência competitiva como alavanca da informação estratégica e a segurança empresarial**. <http://www.seguranca.com.br>, acessado em 25 de outubro de 2003.
- CARDOSO JR, W. F. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- CHOO, C. W. **The Knowing Organization: How organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions**. Nova Iorque: Oxford Press, 1998.
- DAFT, R. L. **Management**. 4. ed. The Dryden Press, 1997.
- FACHIN, O. **Fundamentos da metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.
- FREITAS, P.; FREITAS, H.; GENSAS, G. A Inteligência Estratégica no apoio à Decisão de uma Empresa de TI. **Revista REAd**. Vol. 13 No. 2, Mai - Jun de 2007.
- FULD, Leonard M. **Administrando a concorrência**. Rio de Janeiro: Record, 1988.
- GARBER, R. **Inteligência competitiva de mercado**. São Paulo: Madras, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GILAD, B. **Business blindspots**. Infonortics, 1994. Cap. 1. Disponível em: <<http://www.infonortics.com/publications/giladchapter.html>> Acesso em: 10 abr. 2003.
- GOMES, E., BRAGA, F.. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GULINI, P. L. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado da Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2005.
- KAHANER, L. **Competitive intelligence**. New

York : Simon & Schuster, 1996.

KÜNZEL, A. A. **análise estratégica como orientação ao processo de inteligência competitiva (IC) num caso empresarial do segmento industrial alimentício do Vale do Taquari (VT/RS)**. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/EA/UFRGS). Porto Alegre, julho de 2001.

LARA, C. R. D. de. **Gestão do conhecimento** – a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MARCONI, Marina de Anadrade., LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MORAIS, E. **Inteligência competitiva: Estratégias para Pequenas Empresas**. Brasília: GH Comunicação Gráfica Ltda., 1999.

MORESI, E. A. D. **Inteligência organizacional: um referencial integrado**. Ciência da Informação. Ci. Inf. vol. 30 no.2 Brasília May/Aug. 2001. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652001000200006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652001000200006). Acesso em: 19 dez. 2007.

NEVES, R. A **Inteligência Competitiva aplicada nas Organizações do Conhecimento**. 26 set. 2005. Disponível em: [http://www.administradores.com.br/artigos/a\\_inteligencia\\_competitiva\\_aplicada\\_nas\\_organicoes\\_do\\_conhecimento/11366/](http://www.administradores.com.br/artigos/a_inteligencia_competitiva_aplicada_nas_organicoes_do_conhecimento/11366/). Acesso em: 18 fev. 2008.

NOGUEIRA, V. C. **Gestão do Conhecimento: Um estudo exploratório sobre as conseqüências provocadas pela perda de competências individuais segundo a percepção dos funcionários de TI**. Dissertação de Mestrado,

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PELLISSARI, A. S.. **O Perfil de qualificação profissional dos empresários das pequenas empresas do ramo de confecções da Glória, Vila Velha – ES**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, E. **Monitoramento estratégico ambiental em empresas de distribuição – um estudo de caso**. Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/149.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2007.

SAPIRO, A. Inteligência empresarial informacional: a revolução informacional da ação competitiva. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 33, n. 3, 1993, p. 106-124.

SEBRAE-ES. **Vestuário**. Disponível em: [www.sebraees.com.br](http://www.sebraees.com.br). Acesso em 15 jan. 2008.

SOARES JR. E. *et al.* Inteligência: colaborando para competir. **Anais do XI SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 08 a 10 de novembro de 2004**.

SILVA, H.P. **Inteligência competitiva na internet: Proposta de um processo**. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação** São Paulo: Atlas, 1995.

TYSON, K. W. M. **The complete guide to competitive intelligence**. Chicado, Illinois: Kirk Tyson International, 1998.

VALENTIM, M. L. P MOLINA, L. G. **Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva**. Disponível em: [http://www.encontros-bibli.ufsc.br/bibesp/esp\\_01/5\\_valentim.pdf](http://www.encontros-bibli.ufsc.br/bibesp/esp_01/5_valentim.pdf). Acesso em 11 fev. 2008.

WESTERN, K. Ethical Spying. **Business Ethics**, set./out. 1995, p.22-23.