

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**FÁBIO JONAS CARDOSO BAPTISTA**

**DIAGNÓSTICO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA  
EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Raquel Janissek-Muniz**

Porto Alegre  
2019

FÁBIO JONAS CARDOSO BAPTISTA

**DIAGNÓSTICO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA  
EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Raquel Janissek-Muniz**

**Porto Alegre**

**2019**

FÁBIO JONAS CARDOSO BAPTISTA

**DIAGNÓSTICO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA  
EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Raquel Janissek-Muniz**

Conceito final:

Aprovado em .....de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Raquel Janissek Muniz - UFRGS

---

Prof<sup>a</sup> Daniela Brauner - UFRGS

**Porto Alegre**

**2019**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço imensamente a todos que estiveram comigo ao longo desta caminhada. Em especial.

Agradeço a Deus pela saúde e por todas as oportunidades que me proporcionou até hoje;

Aos meus pais, Marilene C. Baptista e Josué Baptista, responsáveis pela minha formação como pessoa e grandes incentivadores em minha caminhada acadêmica e profissional;

Ao meu irmão, Denian Baptista, por todo apoio, pelos momentos de resenha e descontração;

À minha orientadora, Raquel Janissek-Muniz, pelo apoio, dedicação, paciência, atenção, direcionamento, acompanhamento e ensino;

A Christiane Martini, também pelo apoio, acompanhamento e atenção;

Aos amigos que estiveram ao meu lado nesta caminhada e entenderam as minhas ausências, faltas em festas e reuniões;

A todos que colaboraram de alguma forma para a realização desta pesquisa, principalmente as empresas que colaboraram os dados;

E, por fim, a todos servidores e quadro de funcionários da UFRGS pela atenção e auxílio prestados ao longo de todo o período de formação.

## RESUMO

O presente trabalho é um estudo exploratório dentro do contexto das Micro e Pequenas Empresas no Brasil com foco no processo de Inteligência Estratégica, analisando como estão estruturadas e qual a situação destas empresas nascentes no cenário nacional. Para este fim, foram analisados alguns aspectos importantes quanto ao desenvolvimento e características das Micro e Pequenas Empresas e iniciativas de suporte as organizações. A Inteligência Estratégica utilizada como uma ferramenta de apoio a tomada de decisão e ganho de vantagem competitiva, assim com toda a sua teoria pode servir de complemento as empresas. A pesquisa é concluída com uma consideração quanto a relevância dessa atividade para a economia, com isso diagnosticando como está disposta a estrutura da Micro e Pequenas Empresas para a implementação de um processo de Inteligência Estratégica.

**Palavras-chave:** Micro e Pequenas Empresas. Empreendedorismo. Diagnostico. Inteligência Estratégica.

## **ABSTRACT**

The present work is an exploratory study within the context of Micro and Small Companies in Brazil focusing on the Strategic Intelligence process, how they are structured and what the situation of these nascent companies in the national scenario. To this end, we analyzed some important aspects regarding the development and characteristics of Micro and Small Companies and initiatives to support organizations. Strategic Intelligence used as a tool to support decision making and gain competitive advantage, so with all your theory can complement companies. The research is concluded with a consideration of the relevance of this economic activity, thus diagnosing this willing the structure of the Micro and Small Companies to implement a process of Strategic Intelligence.

**Keywords:** Micro and Small Businesses. Entrepreneurship. Diagnosis. Strategic Intelligence

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Divisão por setor entrevistado .....	53
<b>Gráfico 2</b> - Plano de negócios entrevistados .....	57

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Empreendedorismo: principais linhas de pensamento .....	21
<b>Quadro 2</b> - Classificação por número de funcionários.....	30
<b>Quadro 3</b> - Classificação por faturamento .....	30
<b>Quadro 4</b> - Classificação dos Fatores Contribuintes para a Mortalidade Precoce	32
<b>Quadro 5</b> - Objetivos do Sebrae .....	34
<b>Quadro 6</b> - Definições sobre de fatores pré-adoção.....	43
<b>Quadro 7</b> - Estímulos em relação a implementação.....	44
<b>Quadro 8</b> - Descrição das empresas entrevistadas.....	54
<b>Quadro 9</b> - Inteligência como parte do planejamento estratégico.....	57
<b>Quadro 10</b> - Fatores Organizacionais.....	59
<b>Quadro 11</b> - Fatores Individuais .....	62
<b>Quadro 12</b> - Fatores Informacionais .....	63
<b>Quadro 13</b> - Fatores de Estrutura do Processo .....	66
<b>Quadro 14</b> - Barreiras na adoção do processo de Inteligência Estratégica.....	66
<b>Quadro 15</b> - Potencial para adoção do Processo de Inteligência .....	67

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**SEBRAE** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas

**MPE** - Micro e Pequenas Empresas

**IE** - Inteligência Estratégica

**GEM** - Global Entrepreneurship Monitor

**IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**PIB** - Produto Interno Bruto

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 TEMA.....	13
1.2 PROBLEMÁTICA .....	14
1.3 QUESTÃO DA PESQUISA .....	16
1.4 OBJETIVO.....	17
1.4.1 OBJETIVO GERAL .....	17
1.5 JUSTIFICATIVA .....	17
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	20
2.1. EMPREENDEDORISMO .....	20
2.1.1 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL .....	23
2.1.2 EMPREENDEDORISMO POR NECESSIDADE x OPORTUNIDADE.....	25
2.1.3 PROCESSO EMPREENDEDOR .....	26
2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	28
2.2.1 MORTALIDADE E SOBREVIVÊNCIA DAS MPE .....	31
2.3 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA .....	36
2.3.1 PROCESSO DE INTELIGÊNCIA.....	38
2.4 DIAGNÓSTICO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA .....	40
2.4.1 PRÉ-ADOÇÃO DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA .....	42
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	47
3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA .....	47
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	49
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DE PESQUISA .....	49
3.3.1 COLETA DE DADOS .....	50
3.3.2. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE .....	51
<b>4 RESULTADOS</b> .....	53
4.1. DESCRIÇÃO DO PERFIL DO RESPONDENTES.....	53
4.2 RESULTADOS OBTIDOS POR MEIO DAS ENTREVISTAS .....	56
4.2.1 FATORES ORGANIZACIONAIS.....	57
4.2.2 FATORES INDIVIDUAIS.....	60
4.2.3 FATORES INFORMACIONAIS .....	63
4.2.4 PROCESSO ESTRUTURADO DE INTELIGÊNCIA .....	64
4.3 DIAGNÓSTICO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS.....	66
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	68
5.1 OBJETIVOS PROPOSTOS E RESULTADOS OBTIDOS .....	68
5.2 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO .....	70
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	71
5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	71
<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	73
<b>ANEXO A</b> .....	79

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é uma atividade de extrema importância para a sociedade capitalista, visto que gera renda e empregos, proporciona tributos e movimentação a economia. Segundo levantamento feito pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) em maio de 2019, baseado nos dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), do Ministério da Economia, esse segmento gerou, no mês de abril de 2019, cerca de 93,7 mil postos de trabalho formais. O saldo foi quase três vezes maior que o gerado pelas médias e grandes empresas e representou 72,3% do total de empregos gerados no país no mesmo período, que foi de 129,6 mil. A pesquisa ainda mostra que nos primeiros 4 meses de 2019, as Micro e Pequenas Empresas foram responsáveis pela abertura de quase 300 mil novos empregos. Demonstrando assim, a necessidade de mais estudos para oferecer o devido suporte a essas organizações.

As empresas de pequeno porte vêm conquistando uma crescente importância no Brasil, pois desempenham um papel relevante no cenário socioeconômico do país, os dados a seguir colaboram para esta afirmação. Segundo o Sebrae (2018) Micro e Pequenas Empresas representam 99,2% das 8,9 milhões de empresas formais na indústria, no comércio e nos serviços, e ocupam 60% da oferta de emprego. “No Brasil, assim como na maior parte dos países, o pequeno negócio desempenha papel relevante na economia. É neste segmento empresarial que há maior geração de emprego, e com um representativo número em termos de empreendimento aberto” (MARIANO; MAYER, 2014, p. 80).

Ressalta-se que as Micro e Pequenas Empresas formam um dos pilares de sustentação da economia brasileira, possuem estruturas flexíveis, que costumam reagir melhor às crises e os crescimentos de mercado. O IBGE calculou que em 2011, a participação dos pequenos negócios no PIB brasileiro, atingiu 27%. Em valores absolutos, a produção gerada pelas Micro e Pequenas Empresas quadruplicou em dez anos, saltando de R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011, em valores da época. A análise desses dados demonstra a importância de qualificar os empreendimentos de menor porte. As Micro e Pequenas

Empresas são as principais geradoras de riqueza no comércio do Brasil, responsáveis por (53,4%) do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das Micro e Pequenas Empresas é de (22,5%), e já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.

O potencial de geração de postos de trabalho dos pequenos negócios será maior quanto maior a taxa de sobrevivência desses empreendimentos (GEM 2016). A grande preocupação é manter essas empresas ativas devido ao grande índice de mortalidade. Segundo pesquisa do SEBRAE em 2016, 23,4% das empresas constituídas entre 2010 e 2014 deixaram de existir em dois anos, ou seja, quase um quarto das empresas abertas no país acabam antes de completar esse período. Um dos principais fatores condicionantes é a falha gerencial na condução da empresa, que consiste no gerenciamento dos riscos e oportunidades.

Em uma pesquisa sobre as expectativas das MPE realizada pelo Sebrae (2018) apresenta que aproximadamente 2/3 dos empresários em todos os setores pretendem investir na adoção de novas ferramentas para estimular as vendas, a pesquisa ainda revela que empresários com maior grau de escolaridade pretendem, em maior proporção, adotar medidas que estimulem as vendas. O tipo de investimento mais citado (51%) foi a modernização do negócio com a introdução de novos produtos e/ou novos processos. Demonstrando a crescente busca por novas ferramentas de gestão, controle e inovação, além da procura por novos processos que auxiliam na tomada de decisão para as Micro e Pequenas Empresas.

De acordo com Santos (2014) às organizações buscam ter capacidade de inovação, o que se refere à forma de gerar, criar e desenvolver inovações com foco em produto ou serviço. Esse esforço de inovação visa ao desenvolvimento de oportunidades e ao maior desempenho no mercado. Os ambientes mais turbulentos como o das Micro e Pequenas Empresas acabam despertando a atenção de diversos pesquisadores que têm buscado entender como as organizações operam diante de condições instáveis do ambiente interno e externo, e quais estratégias buscam adotar para manter vantagens competitivas. A Inteligência refere-se a atividades que ajudam as organizações a monitorar e entender seu ambiente de negócios, competir com êxito e crescer com resultado. Diante do mundo em

constante mudança, executivos precisam estar atentos a oportunidades e ameaças externas para tomar decisões (CASAGRANDE; AGUIRRE; VUILLON, 2015).

Nesse sentido, os processos de Inteligência Estratégica têm sido explorados com o objetivo de auxiliar as organizações a definirem a estratégia e a tomada de decisão adequada. A pequena empresa para sobreviver no mercado tem que ser competitiva, capaz de enfrentar a concorrência em um mundo sem fronteiras comerciais. Conforme Janissek-Muniz (2016) o uso da Inteligência Estratégica tem como foco ajudar a criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se ao ambiente, evitar surpresas estratégicas, reduzir riscos e incerteza geral.

Através da constante transformação do cenário empresarial brasileiro, a Inteligência Estratégica passou a ser uma importante ferramenta de auxílio à tomada de decisões dos gestores. Segundo Cainelli (2018) o processo de Inteligência serve para munir a empresa com informações úteis e sustentar uma posição mais assertiva durante o processo de tomada de decisão.

Diante do exposto, o presente trabalho visa compilar informações de Inteligência Estratégica e Micro e Pequenas Empresas. Por meio da pesquisa será possível analisar as condições para adoção do processo de Inteligência nessas organizações, permitindo um maior aprofundamento sobre os desafios que precisam ser transpostos e aprimorados para alcançar o objetivo de entender como estão estruturadas as Micro e Pequenas Empresas para a implementação do processo de Inteligência Estratégica.

## 1.1 TEMA

A postura inovadora tem se revelado um dos fatores mais importantes para a conquista do sucesso e manutenção da vantagem competitiva (SANTOS, 2014). Conforme o cenário atual das Micro e Pequenas Empresas e a importância da IE, as organizações buscam alcançar vantagens competitivas por meio das teorias/ferramentas de gestão que estão ao seu alcance para atingirem seus objetivos e melhorar sua performance.

As Micro e Pequenas Empresas iniciam o processo de crescimento, dado o sucesso gerado pelo negócio, e assim, surgem múltiplos fatores, tanto que instigam como que limitam o crescimento, e interferem no processo de elaboração e implementação da Inteligência Estratégica. De acordo com Miller (2002) as empresas orientadas para a Inteligência, cujas características estão apresentadas a seguir, têm as mais amplas oportunidades de sucesso: (1) contratam pessoal capacitado e motivado para a tarefa em vista; (2) acessam fontes exclusivas e criativas; (3) utilizam tecnologias apropriadas ao respectivo nicho econômico; (4) mantêm canais fluidos de comunicação; (5) incentivam valores e comportamentos compatíveis com a aquisição e utilização de ideias.

Ao estruturar novos processos de gestão, como os de Inteligência em Micro e Pequenas Empresas, é preciso compreender a forma que questões relacionadas à cultura organizacional induzem e se tornam determinantes para o sucesso do processo (MELATI; JANISSEK-MUNIZ, 2017). As empresas dispõem de tamanho reduzido, a tomada de decisão está nas mãos de poucos, a dificuldade no alcance da informação e a desconfiança do desenvolvimento a longo prazo são alguns dos fatores que desafiam as MPE. Segundo Janissek-Muniz (2016) entre os diversos fatores críticos que os projetos de Inteligência possuem em comum, pode-se citar o envolvimento da alta direção, que deve apoiar, sustentar, legitimar e apoiar o interesse no projeto durante toda sua duração sem anular as partes comprometidas; a importância da mobilização constante das partes envolvidas no projeto; o comportamento dos membros na condução do projeto. Por fim, esses são alguns dos fatores determinantes em termos de tornar perene e contínuo um dispositivo de inteligência.

## 1.2 PROBLEMÁTICA

As MPE possuem algumas particularidades que trazem problemas na inserção de novos processos, entre eles estão centralização do poder na figura do proprietário, gestão informal, escassez de recursos, baixa qualidade gerencial,

criação por necessidade de mercado ou pelo desejo do empreendedor, sem conhecer o ambiente. Existe uma grande diversificação de perfis nas pequenas empresas.

Segundo Filho e Silva (2014) fatores como a aversão ao risco, a presente figura do dono/administrador que não consegue delegar tarefas ou não quer dispor do seu poder, falta de pessoal capacitado, a falta de recursos, a falta de conhecimento por parte do proprietário para desencadear o crescimento, são exemplos de fatores que impedem a Micro e Pequena Empresa de se tornar grande. Os tomadores de decisão que buscam por novas e melhores formas de gerir, devem procurar aperfeiçoar esses fatores. Assim, os principais motivadores para a adoção do monitoramento estratégico estão relacionados à necessidade de apoiar a tomada de decisões, melhorar o planejamento a longo prazo, permitir alertas antecipativos, melhorar o processo de inovação e aumentar a velocidade de reação às mudanças ambientais (IDEN; METHLIE e CHRISTENSEN, 2017).

Segundo Costa e Furtado (2016) a evolução nas empresas só acontecerá se os encarregados de gestão assim o fizerem, os gestores, estes precisam participar de ciclos de aprendizagens gerenciais, que desenvolvam as habilidades e competências essenciais e necessárias para a atual gestão empresarial exigida por este mercado. A inteligência nas empresas consiste, principalmente, na acumulação e interpretação de conhecimentos variados, por isso a importância de redesenhar os métodos está diretamente ligada à ascensão da forma como a estratégia é aplicada. A Inteligência Estratégica parte da premissa que, ao conhecer o ambiente no qual a empresa está inserida, tem-se um incremento importante em relação à estratégia da organização, pois propicia uma adequação e preparação, a tempo, para enfrentar o ambiente turbulento e incerto a que estão submetidas (FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R., 2006).

A Inteligência Estratégica é essencial para qualquer negócio que deseja manter-se competitivo e lucrativo, é por meio dela que a organização pode se tornar ágil, eficiente e flexível. Entender a melhor maneira de aplicá-la no empreendimento é um diferencial e uma grande vantagem. A utilização de um instrumento que auxilie a organização a compreender melhor as decisões de longo prazo a serem tomadas, a reduzir os custos, a diferenciar forças e fraquezas, a detectar oportunidades e ameaças, colaborando para prevenir e antecipar as mudanças de mercado,

aumentando a lucratividade e eficiência, pode ajudar a assegurar um crescimento e uma evolução no mercado. Conforme Oliveira (2013, p. 75) “uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar aumento nos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízos para a empresa”.

É necessária uma busca constante de informações tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo à organização, para que seja possível adequar-se de maneira competente e rápida às necessidades e ansiedades do mercado. A Inteligência Estratégica busca auxiliar no processo decisório, com a devida competência para uma eficaz estratégia empreendedora. O conhecimento do ambiente torna-se fundamental para o processo estratégico, pois gera informações sobre a lógica do mercado-alvo e, assim, ajuda a empresa a direcionar suas ações estratégicas na busca de seus objetivos (HEINZE; JANISSEK-MUNIZ, 2018).

As MPE têm estrutura simples, poucos níveis de decisão, fluxo direto de informações, poucas prioridades. Contudo, em um ambiente cada vez mais inovador, competitivo e moderno, independente da sua dimensão, estar bem informado é muito mais do que possuir um significativo número de informações, é saber como utilizar essas informações para auferir uma vantagem competitiva no mercado. A boa gestão da informação através de ferramental apropriado é fator crítico para a condução dos negócios de uma organização, sendo um dos principais vetores de expansão dos negócios. De acordo com Janissek-Muniz et al (2007) cada vez mais as empresas baseiam suas estratégias a partir de informações obtidas no ambiente, que representam a transformação tecnológica em que as organizações estão inseridas.

### 1.3 QUESTÃO DA PESQUISA

A partir desses questionamentos, o presente estudo busca analisar como a Inteligência Estratégica pode ser uma ferramenta diferencial, agregando efetividade e vantagem competitiva para Micro e Pequenas Empresas. **Neste sentido questiona-se como estão estruturadas as Micro e Pequenas Empresas para a implementação do processo de Inteligência Estratégica?**

## 1.4 OBJETIVO

O objetivo geral é a finalidade principal do trabalho, que será desdobrado nos objetivos específicos.

### 1.4.1 OBJETIVO GERAL

Analisar, por meio de uma ferramenta de diagnóstico, como estão estruturadas as Micro e Pequenas Empresas para a implementação do processo de Inteligência Estratégica.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo geral, o estudo pretende buscar os seguintes objetivos específicos:

- Selecionar uma ferramenta para diagnóstico de processos de Inteligência Estratégica em organizações.
- Aplicar a Ferramenta de Diagnóstico de Inteligência Estratégica em Micro e Pequenas Empresas.
- Analisar a visão das Micro e Pequenas Empresas sobre Inteligência Estratégica como ferramenta de busca de vantagem competitiva.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

Considerando-se que a maior parte dos negócios criados no país são composto por pequenos negócios, o que reforça a atenção sobre as Micro e Pequenas Empresas, porém há pouca pesquisa sobre os processos de inteligência nessas organizações, o que reforça os objetivos da pesquisa.

As MPE geram o maior número de empregos formais no país e no estado do Rio Grande do Sul, a informação integra o Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios, elaborado pelo Sebrae (2018), com base nas informações do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Econômicos (Dieese). No Rio Grande do Sul, 61% dos trabalhadores estão nas MPE. No Brasil, esse percentual é de 54,5%, o que reforça a máxima de que a geração de empregos está nos pequenos negócios. Em dez anos, houve um aumento de 1,1 milhão de Micro e Pequenas Empresas no Brasil, o que representa crescimento de 21,9% no número de empresas, responsáveis por criar mais 5 milhões de novos empregos. No primeiro trimestre de 2019, os pequenos negócios admitiram quase 200 mil trabalhadores. Enquanto, que as médias e grandes empresas tiveram saldo de 4,8 mil demissões (CBMAE – Confederação das Associações Comerciais e Empresarias do Brasil). Os números mostram que o desempenho superior vem ocorrendo desde 2007, direcionando o mercado para o surgimento de novas Micro e Pequenas Empresas.

Costa e Furtado (2016) para se manter as MPE necessitam compreender as estratégias que a concorrência utiliza no ambiente e ao mesmo tempo criar as suas próprias estratégias para vencer as disputas pela permanência no mercado. É um desafio gerenciar uma empresa, os que escolhem enfrentar esse desafio que pode ser difícil e emblemático, empreender sem o menor suporte ou conhecimento necessário da área ao qual estão investindo se torna um risco, que é denominado de empreender por necessidade. No âmbito brasileiro, percebe-se que muitas organizações não têm êxito nas suas atividades por falhas de gestão de seus planos estratégicos e inexistência de área e/ou processo de inteligência (SOUZA, 2012).

Conforme Filho e Silva (2014) no ambiente de mercado atual, globalizado e competitivo, a definição do objetivo, público alvo, mercado, fornecedores, qualidade de produtos ou serviços, devem ser trabalhados dentro de uma perspectiva que associe os fatores internos com os aspectos e variáveis do ambiente externo, a fim de alcançar resultados empresariais prósperos e de longo prazo.

A inteligência vem sendo implantada nas organizações em busca de um diferencial competitivo, que se torna cada vez mais necessário, na prática a Inteligência Estratégica é uma ferramenta disponível para que as empresas utilizem

na busca por informações que as levem a identificar ameaças ou oportunidades de negócios. O processo de inteligência, que envolve percepção, obtenção, seleção e análise de dados interpretados e contextualizados, é alimentado por informações diversas, obtidas em um ambiente organizacional, devido a intensidade crescente de informação à disposição de todos (MELATI; JANISSEK-MUNIZ, 2017).

Lesca et al. (2015) apontam que há pouca pesquisa sobre a pré-adoção de sistemas de monitoramento estratégico, fase em que as organizações estão criando consciência, conhecimento, interesse e sensibilização sobre a necessidade de monitorar o ambiente. Onde o estudo se torna necessário, devido à falta de difusão nas Micro e Pequenas Empresas.

Assim sendo, este estudo se justifica pela importância teórica e prática do tema, colaborando no preenchimento da lacuna existente acerca de conhecimentos que relacionam a Inteligência Estratégica com as Micro e Pequenas Empresas. Com isto, os acervos acadêmicos terão o acréscimo de um trabalho contemplando esse tema. Conseqüentemente o estudo em questão busca colaborar com conceitos, referências e pesquisas sobre Inteligência Estratégica como ferramenta de apoio na decisão, buscando identificar os fatores organizacionais, individuais e os processos informacionais.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está dividido em cinco seções. A primeira é composta pela Introdução que aborda a problemática de pesquisa, objetivos e justificativa. Na segunda seção é apresentada a revisão teórica dos conceitos que embasam esta pesquisa, quais sejam: Empreendedorismo, Micro e Pequenas Empresas, Inteligência Estratégica, Diagnóstico de Inteligência Estratégica. A terceira seção aborda os procedimentos metodológicos adotados. A quarta seção traz os resultados obtidos e a quinta e última seção aborda as considerações finais.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Neste tópico serão expostos os principais conceitos estudados e fomentados no meio acadêmico sobre os temas abordados nesta pesquisa, tais como: Empreendedorismo, Micro e Pequenas Empresas, Inteligência Estratégica, e por fim, o Diagnóstico de Inteligência Estratégica, tendo assim argumentos para compreender e tornar legítima a proposta que o presente trabalho pretende apresentar.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

Segundo Filion (1999) O empreendedorismo tem origem do termo “*entrepreneur*” que significa aquele que assume riscos e começa algo novo. No século XII era utilizado para indicar aquele que estimulava brigas; no século XVII descrevia uma pessoa que tomava a responsabilidade e dirigia uma ação militar e, apenas no início do século XVIII, o termo foi usado para se referir à pessoa que criava e conduzia projetos ou criava e conduzia empreendimento.

O pensamento econômico desenvolvido durante o século XIX nos trouxe o que é chamado, até hoje, de liberalismo econômico: teoria que define que as consequências econômicas são derivadas das forças livres do mercado e da concorrência. Desta competição livre surge a ascensão dos empreendedores, indivíduos que impulsionam a máquina capitalista ao prover novos bens de consumo e inovadores métodos de produção e transporte (SCHUMPETER, 1984; DRUCKER, 1986).

Segundo Hisrich; Peters (2004) empreendedorismo é o processo de criar algo novo, com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes, recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal. Movimentando o mercado financeiro, econômico e trabalhista. Assim gerando

diversas linhas de pensamentos e visões de sua contribuição na sociedade, e como se desenvolveu o seu surgimento, conforme demonstrado no quadro 1.

**Quadro 1 - Empreendedorismo: principais linhas de pensamento**

<p><b>A VISÃO DOS ECONOMISTAS</b></p>	<p>Existe concordância entre os pesquisadores do empreendedorismo de que os pioneiros no assunto teriam sido os autores Cantillon (1755) e Jean-Baptiste Say (1803;1815;1816). Para Cantillon, o empreendedor era aquele que adquiria a matéria-prima por um determinado preço e revendia está a um preço incerto. Ele entendia que, se o empreendedor obtivesse lucro além do esperado, isto ocorrera porque ele teria inovado (Filion, 1999). Desde o século XVIII já associava o empreendedor ao risco, à inovação e ao lucro, ou seja, eles eram vistos como pessoas que buscavam aproveitar novas oportunidades, vislumbrando o lucro e exercendo suas ações diante de certos riscos. Diversos economistas mais tarde associaram, de um modo mais contundente, o empreendedorismo à inovação e procuraram esclarecer sobre a influência do empreendedorismo no desenvolvimento econômico.</p>
<p><b>A VISÃO DOS COMPORTAMENTALISTAS</b></p>	<p>Na década de 50, os americanos observaram o crescimento do império soviético, o que incentivou David C. McClelland a buscar explicações a respeito da ascensão e declínio das civilizações. Assim, os comportamentalistas foram incentivados a traçar um perfil da personalidade do empreendedor. O trabalho desenvolvido por McClelland (1971) focalizava os gerentes de grandes empresas, mas não interligava claramente a necessidade de autorrealização com a decisão de iniciar um empreendimento e o sucesso desta possível ligação.</p>
<p><b>A ESCOLA DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE</b></p>	<p>Ainda que a pesquisa não tenha sido capaz de delimitar o conjunto de empreendedores e lhe atribuir certas características, tem-se propiciado uma série de linhas mestras para futuros empreendedores, auxiliando-os na busca pelo aperfeiçoamento de aspectos específicos para o sucesso. Dado o sucesso limitado e as dificuldades metodológicas inerentes à abordagem dos traços, uma orientação comportamental ou de processos tem recebido grande atenção recentemente.</p>

Fonte: Adaptado de Filion (1999).

O economista Joseph Schumpeter (1984) no século XX, define que o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução

de novos produtos e serviços, pelo desenvolvimento de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. Contudo as mudanças não ocorrem só no mercado, mas também, ajudam a reorganizar a sociedade. Deste modo, “o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda per capita; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade” (HISRICH; PETERS, 2004, p. 33).

O empreendedorismo tem se mostrado um grande aliado do desenvolvimento econômico, pois tem dado suporte à maioria das inovações que têm promovido esse desenvolvimento (DORNELAS, 2009). Ainda complementa Drucker (1986 p.39) “a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza”.

Conforme Costa e Furtado (2016, p. 28) “O empreendedorismo é fundamental para o bom funcionamento da economia como um todo; o empreendedor de sucesso gera emprego, renda, movimentando o processo de mercado”. O autor destaca a necessidade de se discutir o assunto de forma mais pragmática, visando moldar as habilidades exigidas para os empreendimentos.

Dornelas (2012) o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Em diversas definições sobre empreendedorismo se encontram pelo menos os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: iniciativa para desenvolver um novo negócio e paixão pelo que faz; aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar; utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive. Segundo Picanço e Periotto (2017) empreendedor é o indivíduo que possui capacidade de perceber oportunidades no mercado, destaca-se como sendo uma das suas principais características, enquanto os demais indivíduos só percebem dificuldades. São os empreendedores que estão eliminando barreiras, encurtando distâncias, globalizando e renovando, ao gerar novas relações de trabalho e novos empregos fabricando riquezas para a sociedade. Uma vez que busca a constante inovação para seus empreendimentos (DORNELAS, 2009).

Ainda segundo Picanço e Periotto (2017) empreendedores indagam a realidade e fazem acontecer à evolução todos os dias, ao inovar e solucionar problemas de outras pessoas ou de outras empresas, um empreendedor e seu novo negócio promovem um grande desenvolvimento, muitas vezes gerando algo inovador. As características empreendedoras estão por buscar oportunidades e tomar a iniciativa, correr riscos calculados, exigir qualidade e eficiência, ser persistente, ser comprometido, buscar informações, estabelecer metas, ter planejamento e monitoramento sistemático, ter persuasão e rede de contatos, ser independente e autoconfiante (BONETTO, 2018).

Dornelas (2012, p.1) complementa dizendo que “o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, antecipa-se aos fatos e tem uma visão futura da organização”. Conforme Picanço e Periotto (2017, p. 7) “empreendedorismo é a disposição para identificar problemas e oportunidades e investir recursos e competências na criação de um negócio, projeto ou movimento que seja capaz de alavancar mudanças e gerar um impacto positivo”. Desse modo, trazendo benefícios à sociedade. Sendo esse conceito classificado, pode-se investigar mais profundamente a ideia de ecossistema de empreendedorismo, definindo conceitos utilizados conforme o mercado brasileiro.

### 2.1.1 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

De acordo com dados da pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM) sobre empreendedorismo, em 2015 a taxa de empreendedores bateu recordes no Brasil, alcançando o índice de 39,3%, sendo a mais alta dos últimos 14 anos, além de estar entre as maiores do mundo. Segundo dados do programa de pesquisa GEM (2018) os empreendedores no Brasil representavam 38% do mercado, isso significa que 51,9 milhões de pessoas entre 18 e 64 anos têm um negócio ou estão envolvidos na criação de um. Um dos seus principais indicadores, a taxa de atividade empreendedora total (TEA), busca mensurar o percentual da força de trabalho que está iniciando novos empreendimentos ou está alocada em negócios constituídos a menos de 42 meses.

Conforme Dornelas (2012) o conceito empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil, tendo no período de 2000 a 2010 se consolidado como tema relevante para o país. O autor ainda cita que a preocupação com as criações de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade, são motivos para a notoriedade do termo empreendedorismo.

Em 2000 iniciou o projeto Global Entrepreneurship Monitor – GEM, no Brasil. Internacionalmente o GEM teve início em 1999, e ao longo dessa trajetória de 20 anos, mais de 100 países participaram desta que é a maior e mais complexa pesquisa cooperativa sobre empreendedores e seus empreendimentos no mundo; que estuda o ambiente para criar e manter novos negócios, bem como apura a percepção que a sociedade, em cada um dos países, manifesta sobre o empreendedorismo de uma forma geral. Além de seguir colaborando com o aperfeiçoamento dos processos metodológicos, contribuindo com seus achados para análises, que acabam por influenciar o entendimento sobre o empreendedorismo no mundo. As publicações, produzidas ao longo desses anos, fizeram do GEM Brasil uma das principais referências acadêmicas para quem estuda o tema.

O empreendedorismo no Brasil é tratado como um fenômeno ligado à criação de um negócio, com o propósito de explorar uma oportunidade, e vem se fortalecendo, o número de pessoas que buscam criar o próprio negócio está em ascendente crescimento. O Brasil ainda precisa dar todo o suporte para que as empresas possam crescer de forma consistente e, conseqüentemente, oferecer maiores oportunidades de trabalho à população. Assim sendo, ampliando a popularização de programas nacionais e internacionais voltados ao empreendedor, visando desenvolver e amparar as organizações (COSTA, 2014).

Segundo Martins, C. et. al. (2014) o empreendedorismo é a mola propulsora para o desenvolvimento econômico e principalmente para o desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas. É preciso reconhecer que as MPE necessitam de uma atenção especial. E, para suprir essa atenção necessária, são utilizados vários sistemas e mecanismos que induzem a criação de empresas inovadoras.

O empreendedor se distingue por dois fatores de motivação para empreender, seja ele por necessidade ou por oportunidade, diferenciando-se pelos

meios e os estímulos que os sucederam. “Diante das dificuldades em conseguir um emprego e serem inseridas no mercado, as pessoas têm procurado no empreendedorismo a solução para suas dificuldades financeiras e descobrem uma habilidade para negócios até então desconhecida” (FREITAS; MANHÃES, 2016 p.2). É importante destacar que essa classificação se aplica exclusivamente aos empreendedores iniciais, conforme destacado a seguir.

### 2.1.2 EMPREENDEDORISMO POR NECESSIDADE x OPORTUNIDADE

Quando se fala em empreendedores, dois perfis distintos de estímulos para empreender se destacam: por necessidade e por oportunidade. Essa diferenciação é relevante para se entender o motivo pelo qual o Brasil se destaca com uma das maiores taxas de empreendedorismo do mundo, assim como é preocupante o índice de mortalidade das MPE.

O empreendedorismo por necessidade surge principalmente da busca por uma alternativa para geração de renda, geralmente porque a situação em que o indivíduo se encontra a conduz para esse caminho, como a perda do emprego, a dificuldade de recolocação no mercado de trabalho e a necessidade de aumentar a renda familiar, a falta de oportunidades no mercado formal de trabalho, de carteira assinada, está forçando vários trabalhadores a investir abrindo seu próprio negócio. Segundo a GEM (2018) os empreendedores por necessidade são aqueles que respondem que a criação do negócio foi efetivada pela falta de outras possibilidades para geração de renda e de ocupação.

Conforme Dornelas (2009) empreendimento por necessidade, em grande maioria, são negócios informais, focados no presente, não possuindo planejamento, visão de futuro, sem identificar oportunidades, como também, nichos de mercado. Conseqüentemente, a taxa de mortalidade ainda é muito alta no Brasil. Levantamento do Sebrae (2014) mostra que 24,4% das empresas que começam sem um planejamento ou capacitação do empreendedor fecham em dois anos, e 50%, em quatro anos. Não quer dizer que um negócio iniciado por necessidade está fadado ao insucesso, ele pode ser bem-sucedido, porém tende a ter maiores dificuldades.

O cenário ideal é que um negócio seja elaborado por oportunidade, as chances de sucesso de quem abre um negócio por oportunidade se tornam muito maiores do que por necessidade. Normalmente mais bem estruturados, há planejamento, capacitação e capital de giro para manter o dia a dia da empresa. Conforme a GEM (2018) os empreendedores por oportunidade são aqueles que, quando indagados na entrevista de campo a que são submetidos, afirmam ter iniciado o negócio principalmente pelo fato de terem identificado uma oportunidade de negócio viável a ser concretizada no ambiente em que atuam.

O perfil de quem abre um negócio por oportunidade se diferencia por muitas vezes serem trabalhadores que contam com alguma ocupação formal de emprego, mas que decidem empreender por conta das oportunidades que vislumbram e pela chance de oferecer algo diferenciado, a fim de aumentar sua renda e pelo desejo de independência profissional. O empreendedorismo advindo da oportunidade é o que, geralmente, promove o desenvolvimento de um país e estimula que se criem mecanismos para que favoreçam tal modalidade (DORNELAS, 2012).

Apesar da desaceleração econômica no Brasil, a pesquisa GEM (2018) que contou com o apoio do Sebrae Brasil, demonstrou que empreender por oportunidade em 2018 registrou 61,8%, o melhor resultado dos últimos anos, levando a crer que os brasileiros estão se preparando melhor para abrir e manter o próprio negócio. Já o empreendedorismo por necessidade encerrou 2018 na casa dos 37% dos negócios em fase inicial, sendo que na pesquisa GEM em 2016 o número era de quase 43%.

Para Dornelas (2012) empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, estando em conjunto, transformam ideias em oportunidades, que sendo bem implementados originam a criação de negócios de sucesso.

### 2.1.3 PROCESSO EMPREENDEDOR

O processo de empreender envolve atividades, funcionalidades e ações associadas à geração de novas organizações. Devido à grande proximidade do empreendedor e o negócio, um estudo somente com foco na empresa, sem ressaltar o perfil do criador, dificulta o total entendimento de como foi estruturada Micro e Pequena Empresa. Conforme Leone (1999) é imperativo analisar as

competências, as atitudes, as motivações e o comportamento organizacional do proprietário-dirigente para que se compreenda o funcionamento de sua empresa.

De acordo Freitas e Manhães (2016, p.7)

O perfil empreendedor não faz parte somente de pessoas que fundam empresas ou instituições, o mesmo pode ser identificado em pessoas que prestam serviços ou fabricam produtos para as empresas onde trabalham, com ações e/ou pensamento inovador, melhorando um serviço ou buscando solução para um problema, e até mesmo mobilizando equipes.

Segundo Dornelas (2012) fatores externos, ambientais e sociais, aptidões pessoais ou um somatório de todos esses fatores são críticos para o surgimento e crescimento de uma nova empresa. Assim, nesta perspectiva, o processo empreendedor pode ser visto como um processo composto de etapas, que podem ou não ocorrer simultaneamente, não sendo necessário o término de uma das etapas para que se comece a seguinte. De forma análoga, tanto Hisrich, Peters e Sheperd (2009) quanto Dornelas (2012), dividem o processo em quatro etapas, analisando-as são: a) Identificar a oportunidade: processo através do qual o empreendedor percebe a oportunidade para um novo empreendimento; b) Desenvolver o plano de negócios; c) Determinar e captar os recursos necessários são consequência do que foi feito e planejado no plano de negócios, a partir daí a captação de recursos pode ser feita de diversas formas: recursos pessoais, de amigos e parentes, capitalistas de risco, bancos, governo, incubadora, entre outros; d) Gerenciar a empresa criada.

Para Costa e Furtado (2016) o perfil empreendedor exigido pelo mercado privilegia o indivíduo que busca qualidades como criatividade, a interatividade, a flexibilidade e o aprendizado contínuo, construir conhecimentos ligados às suas aptidões e vivências, com melhor desempenho e maior eficiência em novos e modernos procedimentos para alcançar sucesso nos resultados. É papel do empreendedor conhecer todos os setores do seu negócio, e isso inclui conhecimentos básicos e melhores práticas da administração geral. Gerar melhor capacidade de inovação, adaptação e desenvolvimento no controle e gerência de suas atividades, possibilitando ganhos para as organizações.

É relevante conhecer as características do empreendedor, visto que o seu perfil é fundamental para o desenvolvimento de uma ideia de negócio e para o

crescimento de uma empresa num ambiente competitivo. As Micro e Pequenas Empresas serão definidas no próximo capítulo.

## 2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As Micro e Pequenas Empresas representam, inquestionavelmente, significativos avanços no campo do pensamento da administração. Estudos sobre as MPE, como os realizados pela GEM e SEBRAE, são essenciais para que as organizações possam ter sucesso nesta era marcada pela mudança e quebra de paradigmas em todos os campos do conhecimento sobre o tema. Caracterizar e conceituar MPE é uma tarefa complexa. Qualquer construção utilizada que isole fatores relevantes não será suficientemente completo a ponto de não ser criticado, dado que as várias dimensões que envolvem esse segmento assumem diversas tipificações (TAVARES et al., 2008).

As Micro e Pequenas Empresas assumem características próprias de gestão, competitividade e inserção no mercado. Leone (1999, p. 93) afirma que “durante muito tempo pensou-se que as pequenas e médias empresas deveriam utilizar, em menor escala, os mesmos princípios de administração usados pelas grandes empresas”. Entretanto, o autor salienta que estas empresas necessitam de enfoque distinto, pois têm seus próprios problemas e são caracterizadas por extrema heterogeneidade. Assim como descrevem Tavares et al. (2008) o problema das pequenas empresas é a forma de gerência espelhada na gestão desenvolvida a partir das grandes empresas. Há a necessidade de uma visão mais específica à pequena empresa. A utilização e implementação de modelos gerenciais de empresas de grande porte para as de pequeno porte terminam por gerar significativas incoerências.

Drucker (1986) atribui o maior problema das pequenas e médias empresas à sua pequenez, que não suporta a necessária estrutura administrativa, já que os cargos de cúpula exigem versatilidade superior à dos correspondentes de empresas maiores. Em contraponto, Filho e Silva (2014) destacam que a estrutura flexível das Micro e Pequenas Empresas e a concentração das decisões no

proprietário/gerente, também são fatores favoráveis, pois reduzem o custo de decisão e permitem uma maior agilidade em responder às variações do ambiente externo.

Leone (1999) ainda define que as pequenas empresas apresentam uma estrutura simples, com pouca ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio; a divisão do trabalho não é rigorosa; há uma diferenciação mínima entre as unidades; a supervisão é direta; as atividades estão centralizadas na cúpula; há uma pequena hierarquia gerencial; usam trabalho próprio ou de familiares; têm uma integração estreita com a comunidade local a que pertencem seus proprietários; não pertencem a grupos financeiros econômicos, e o poder decisório é do executivo principal. Contempla-se ainda que, no âmbito organizacional, seu comportamento é pouco formalizado, e o uso de planejamento e treinamento é mínimo.

Não há uma regulamentação mundial, ou definições gerais das Micro e Pequenas Empresas. No Brasil, não há uma unanimidade, as MPE são definidas pelo Simples (Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – conforme Lei nº 9.317/96) e pelo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99). Nessa lei, no Decreto nº 5.028, de 31 de março de 2004, as MPE são classificadas de acordo com a receita bruta anual, da seguinte forma: microempresa é aquela constituída por pessoa jurídica ou firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00; e empresa de pequeno porte é aquela que tem receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00. Há ainda uma classificação pelo número de empregados, utilizada pelo Sebrae, e a RAIS/TEM (Relação Anual de Informações Sociais / Ministério do Trabalho e Emprego) do governo federal, segundo a qual se considera microempresa aquela indústria que tem até 19 empregados e, no segmento de comércio/serviço, a que tem até 9 (nove) empregados. Já a pequena empresa, na indústria, caracteriza-se por ter de 20 a 99 empregados e, no comércio/serviço, de 10 a 49 empregados. A média empresa, na indústria, tem de 100 a 499 empregados e, no comércio/serviço, de 50 a 99 empregados. Uma grande empresa, na indústria, tem mais de 499 empregados e, no comércio/serviço, mais de 99 empregados.

**Quadro 2 - Classificação por número de funcionários**

Setor	Porte			
	Micro	Pequena	Média	Grande
Indústria	até 19	de 20 a 99	de 100 a 499	mais de 499
Construção civil	até 19	de 20 a 99	de 100 a 499	mais de 499
Comércio	até 9	de 10 a 49	de 50 a 99	mais de 99
Serviços	até 9	de 10 a 49	de 50 a 99	mais de 99

Fonte: Sebrae, 2018

**Quadro 3 - Classificação por faturamento**

Porte	Faturamento
Microempreendedor individual	até R\$ 81.000,00
Microempresa	até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	de R\$ 360.000,00 até R\$ 4.800.000,00

Fonte: Sebrae, 2018

Segundo o IBGE (2018) às MPE se caracterizam por baixa intensidade de capital, altas taxas de natalidade e de mortalidade, forte presença de proprietários e/ou sócios dos negócios, centralização de poder, dificuldade de acesso a crédito, confusão entre pessoa física e jurídica, registros contábeis pouco adequados, contratação direta de mão de obra, utilização de mão de obra não qualificada ou pouco qualificada, baixo investimento em inovação tecnológica, relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Contudo, pensando na vulnerabilidade, perante o mercado agressivo e movido por grandes empresas, é implementada a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (MPE): Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Trata-se de ampla lei complementar que vem sendo objeto de paulatina implantação/regulamentação desde que foi criada. Prevê diversos tratamentos

diferenciados e favoráveis às MPE, no tocante à inscrição/baixa, ao regime de impostos (criação do Simples Nacional), às compras governamentais, ao regime simplificado de exportação, à redução de obrigações trabalhistas, acessórias e fiscalização orientadora.

Com o crescimento da visão sobre as Micro e Pequenas Empresas, cresceram os números de estudos referentes a saúde financeira e desenvolvimento das organizações, assim como a necessidade de criar mecanismos como leis e sociedades de apoio as MPE para que diminuíssem a mortalidade das empresas e aumentassem a sobrevivência.

### 2.2.1 MORTALIDADE E SOBREVIVÊNCIA DAS MPE

Apesar da visão otimista da Micro e Pequena Empresa no processo de desenvolvimento social-econômico, é preciso que se considere o elevado número de fracassos nos negócios.

No Brasil, a estrutura empresarial é caracterizada por apresentar significativos índices de fracasso, segundo dados do SEBRAE (2014) 23% das Micro e Pequenas Empresas abertas no Brasil fecham em menos de 2 (dois) anos, esse índice chegou a ser de mais de 50% em empresas com menos de 5 anos. Por isso torna-se relevante entender o processo de inserção de MPE na dinâmica econômica. Segundo o SEBRAE (2018) 7% dessas empresas fecham por falta de lucro, 20% encerram o negócio por falta de capital e quase 50% dos pequenos empresários do Brasil não sabem precisar se têm lucro ou prejuízo.

Estudos sobre desempenho econômico e mortalidade de empresas destacaram que fatores macroeconômicos são importantes na causa de falência de MPE. Ainda se percebeu que a política econômica nacional evidência forte correlação entre ações negativas, dificultando a sobrevivência dos negócios (MAHAMID, 2012). O prematuro encerramento das empresas é um tema de grande preocupação para as atividades econômicas do país, visto a sua grande representação, torna-se fundamental obter informações que propiciem identificar as causas das elevadas taxas de mortalidade das organizações, reconhecendo os

fatores causadores do fracasso, assim proporcionando medidas que podem auxiliar na sustentabilidade dos negócios.

Mahamid (2012) destaca, por meio de seu estudo teórico, que os fatores que levam à mortalidade dos negócios estão ligados a três aspectos. O primeiro aspecto considerado é de magnitude gerencial e administrativa, quando atrelados ao conhecimento de mercado e clientes. Em segundo, considera-se o setor financeiro, referente à forma de condução da gestão financeira da empresa. Por último, a mortalidade dos negócios está atrelada a aspectos de amplitude externa, quando estes estiverem vinculados à condução econômica da região ou país, como juros, crise e desastres ambientais, entre outros.

Filardi e Santos (2008) dividem os fatores contribuintes para a mortalidade em três grandes blocos de variáveis, como demonstrado no quadro 4.

**Quadro 4 - Classificação dos Fatores Contribuintes para a Mortalidade Precoce**

1. O EMPREENDEDOR	2. O NEGÓCIO	3. O AMBIENTE EXTERNO
Competência na gestão empresarial.  Experiência no ramo.  Nível de escolaridade.  Profissionalização da relação com sócios.	Acesso ao crédito.  Mão de obra qualificada.  Planejamento estratégico.  Suporte jurídico e contábil.  Qualidade de produtos e serviços.  Inovação de produtos e serviços.	Burocracia legal e fiscal.  Competição dos concorrentes.  Demanda dos clientes.  Fornecedores, representantes, distribuidores e parceiros.  Carga de impostos e tributos.  Aspectos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais e ambientais.

Fonte: Filardi e Santos (2008, p. 6)

Leone (1999) afirma que não é possível definir as pequenas empresas com um único conceito, pois elas não têm o mesmo comportamento econômico e social, mas o aprofundamento no conhecimento de suas especificidades favorece a diminuição da alta taxa de mortalidade.

Segundo Choo (2003) a sobrevivência de uma empresa depende, em parte, de sua capacidade de antecipar as mudanças e considerá-las na definição dos eixos

estratégicos que deseja implantar. O conhecimento nos processos decisórios, o bom uso das informações coletadas colaborando com as medidas tomadas, garantindo desse modo o desenvolvimento positivo da empresa. Esta baixa capacidade de definir suas estratégias é responsável também pelas dificuldades que as MPE têm em conquistar novos mercados.

Conforme Lesca (2003) é necessário que se preste atenção nesses pontos singulares, associando-os de alguma forma, a fim de identificar mudanças ou rupturas, isso representando a antecipação de uma situação, de um evento, de um problema, de uma oportunidade. Portanto, a necessidade de criação de instrumentos capazes de diminuir os índices de mortalidade empresarial, ajudando cada vez mais o gestor, seja com ferramentas gerenciais ou com resultados de análises de outros casos de falência, ganham significância para evitar que tais índices se repitam.

Mahamid (2012) também identificou os cinco principais fatores potenciais da falência de MPE: (1) instabilidade no custo de matérias-primas dos produtos fabricados ou de serviços prestados; (2) falta de controle na gestão de clientes, que incorre no crescimento do atraso em recebimentos de vendas a prazo; (3) falta de critério na concessão de descontos; (4) falta de experiência administrativa, ou seja, pouco conhecimento nas áreas de gestão, economia, contabilidade e marketing; (5) baixo poder de competição das empresas, o qual está ligado às cinco forças de Porter, e limitações ou carência no crédito para suprimento e manutenção das atividades da empresa.

As causas da alta mortalidade das empresas no Brasil estão fortemente relacionadas, em primeiro lugar, às falhas gerenciais na condução dos negócios, seguida de causas econômicas conjunturais e tributação. As falhas gerenciais, por sua vez, podem ser relacionadas à falta de planejamento na abertura do negócio, levando o empresário a não avaliar de forma correta e prévia os dados importantes para o sucesso de um empreendimento, como a existência de concorrência nas proximidades do ponto escolhido, a presença potencial de consumidores, dentre outros fatores (SEBRAE, 2014).

Na busca por melhores ferramentas de apoio e melhores condições para a redução da mortalidade das pequenas organizações, sabendo de suas dificuldades

iniciais de abertura e desenvolvimento. É criado em 1972 o SEBRAE uma entidade privada brasileira e sem fins lucrativos, que objetiva a capacitação e a promoção do desenvolvimento econômico e competitividade das MPE, estimulando o empreendedorismo no país. Apoiando com cursos e treinamentos, e visando o crescimento do setor das Micro e Pequenas empresas. Antes dessa fase, pouco se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas (DORNELAS, 2012).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, foi criado com o objetivo principal de garantir a sobrevivência e crescimento das MPE. Desse modo, auxiliando as pequenas empresas a organizarem melhor seus processos, promovendo um maior controle da evolução do negócio e informações estratégicas para a tomada de decisão, de modo que, consigam prosperar no seu negócio. As instituições desenvolvidas têm dado especial atenção e apoio às iniciativas empreendedoras por saberem que são a base do crescimento econômico, da geração de emprego e de renda (DORNELAS, 2009).

Os objetivos do Sebrae são todos voltados às Micro e Pequenas Empresas e seu desenvolvimento conforme quadro 5 abaixo.

#### **Quadro 5 - Objetivos do Sebrae**

- Atender, orientar e auxiliar o empreendedor individual ou coletivamente.
- Estimular o acesso ao crédito, como microcrédito, cooperativismo de crédito e sistema de garantias.
- Orientar as políticas públicas para o melhor funcionamento dos mercados.
- Possibilitar acesso a novos mercados: a construção de novos mercados requer uma ampla costura de interesses públicos e privados.
- Redefinir papéis: a formação do ambiente propício às MPE passa por ampla e profunda revisão das formas com que o Estado se relaciona com a sociedade.
- Permitir e democratizar o acesso à tecnologia e à inovação.
- Reduzir o índice de mortalidade das empresas.
- Geração de emprego, renda e riqueza.

Fonte: Sebrae Nacional, 2019

De acordo com Lemes Júnior (2010) o Sebrae tem como função atender o empreendedor em sua própria região, possibilitando à entidade melhor conhecimento das necessidades específicas de cada uma delas, pois sendo o Brasil um país continental, não se pode utilizar da generalização, sob pena de cometer

erros e injustiças. Com sede em todas as capitais e por intermédio da internet, é possível aumentar a eficiência e disseminação dos conhecimentos através de programas, projetos e eventos tornando-se acessível ao maior número de empreendedores.

Os estudos e pesquisas já realizados pelo Sebrae mostram que, em geral, a sobrevivência das empresas está associada a um conjunto de fatores, tais como: conjuntura econômica favorável, políticas públicas que criem um ambiente favorável à atividade empreendedora e algumas características pessoais dos indivíduos, que tomam a iniciativa de abrir seu próprio negócio. Segundo GEM (2018) entre as principais características pessoais identificadas nestes estudos, verifica-se que, tendem a favorecer a sobrevivência dos negócios:

- A. Uma maior experiência anterior do empreendedor na atividade;
- B. Um maior preparo do empreendedor em termos de gestão (p.ex. gestão do fluxo de caixa, gestão dos custos), no planejamento de negócios e perfil inovador;
- C. Um maior nível de escolaridade do empreendedor;
- D. Uma maior presença de itens do “Comportamento empreendedor” (conhecimentos, habilidades e atitudes empreendedoras);
- E. A motivação do empreendedor/negócio “por oportunidade” e não “por necessidade”

Dados do Sebrae (2018) indicam que por setor, a maior taxa de sobrevivência é a da indústria (81,4%), seguida da construção (80,5%), comércio (76,3%) e serviços (74,1%). O empreendedorismo reflete as características estruturais do país onde se insere, sejam estas condições econômicas ou fatores culturais, políticos, legais e sociais. Quando esses fatores se alinham em diretrizes de apoio, a atividade ganha força e responde com geração de riqueza a longo prazo (LEMES JÚNIOR, 2010).

Analisando-se as razões do fechamento das empresas e comparando-as com os fatores de sucesso mencionados com maior frequência (bom conhecimento do mercado, boa estratégia de vendas e um bom administrador) observa-se que o fator que ameaça a sobrevivência da empresa é a falta de dados consistentes para a tomada de decisão, desde a escolha do negócio a ser empreendido, até a forma

de financiamento das operações, política de vendas, estratégia de compras e estrutura de produção (SEBRAE, 2014).

O acesso a novos mercados é importante para as firmas desenvolverem práticas de padronização e certificação de qualidade, que por sua vez podem estimular a adoção de novas técnicas organizacionais, pois impulsionam a competitividade das empresas. As MPE precisam estar atentas às mudanças ambientais que indiquem uma oportunidade, para então buscar os recursos necessários para explorá-la, rastreando a estruturação de dados e informações do mercado, monitorando e diagnosticando formas de crescimento.

Usar inteligência de dados no negócio significa estar em um modo de constante observação, transformar essa informação em conhecimento aliado a compreensão. É nesse contexto que iremos falar de Inteligência Estratégica aplicada ao meio ambiente de negócios e do quanto ela pode agregar e colaborar para as Micro e Pequenas Empresas.

## 2.3 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

A utilização da Inteligência Estratégica surge das necessidades de as empresas inovarem e evoluírem continuamente, pois a IE está fundamentada nos princípios de antecipação, a partir da coleta de informações de clientes, concorrentes, sociedade e da própria organização. A Inteligência Estratégica busca escutar e conhecer o mercado antecipando os movimentos reativos a este, observando, escutando as necessidades e expectativas, declaradas ou não, do mercado como um todo (JANISSEK-MUNIZ et al, 2007).

Segundo Rios et al. (2011) entende-se inteligência como um processo com foco nas informações externas às organizações, no ecossistema como um todo. É necessário que todos os membros da organização estejam dispostos a compartilhar informações e formar redes. A coleta de informações passa a ter como base o compromisso de cada membro para a realização da atividade de inteligência, onde reunião de inteligência, os incentivos para sua realização, e a formação de redes

informais formam uma cultura de inteligência (AGUIAR; MELATI; JANISSEK-MUNIZ, 2018).

Estar informado, munido de métodos para conhecer o mercado, antecipar as expectativas dos clientes e adaptar os serviços e produtos. É necessário qualidade, rapidez e seletividade na informação, melhores formas de coleta, armazenamento e difusão. A utilização da Inteligência Estratégica potencializa a gestão da informação, pois ajuda a organizar de forma mais coesa o fluxo de informações úteis para a tomada de decisão, já que a informação é o principal ativo que conduz o processo de inteligência estratégica (HEINZE; JANISSEK-MUNIZ, 2018). Ainda conforme os autores, Inteligência Estratégica é capacidade de desenvolvimento tecnológico na base de sistemas de informações estratégicas, que podem ser utilizados pela organização como uma ferramenta para monitorar seu ambiente de negócios, preparando-se antecipadamente para oportunidades e ameaças, que estarão associadas à capacidade gerencial da empresa.

As atividades de atenção e monitoramento, para a identificação de informações pertinentes e úteis à tomada de decisão, podem ser suportadas pela implantação de dispositivos de inteligência, que permitam alavancar a compreensão do ambiente. É o fato de ter implantado um dispositivo de inteligência que possibilita a criação de uma postura ou visão diferente ou inovadora das oportunidades ou riscos que podem surgir (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006).

A Inteligência Estratégica é o processo informacional coletivo e contínuo pelo qual um grupo de indivíduos busca (de forma voluntária) e utiliza informações relacionadas às mudanças susceptíveis de se produzir no ambiente exterior da empresa, com o objetivo de criar oportunidades de negócios e de reduzir riscos e incertezas em geral (LESCA, 2003). Além de um conceito, é uma prática voltada a auxiliar organizações na sua capacidade em monitorar seu ambiente e identificar informações pertinentes, considerando-as na definição dos eixos estratégicos que ela deseja implantar. Conforme Cainelli (2018) compreensão da relevância do processo de IE, estão ligados a capacidades pessoais como compartilhamento de informações, engajamento, perfil e habilidades específicas para a realização e condução da atividade de Inteligência.

A inteligência estratégica pode ser percebida como o conhecimento sobre o ambiente de negócios da organização que tem implicações para o seu sucesso no longo prazo (WRIGHT et al., 2002; WRIGHT; CALOF, 2006). Entre outras formas para melhor definir a gestão de informação, se tem a abordagem do planejamento estratégico (missão, objetivos, fatores críticos) e a do processo decisório (inteligência, concepção, escolha, revisão). A abordagem de Inteligência Estratégica que se pretende desenvolver vem agregar a esses modelos, no intuito de antecipação de problemas e de reconhecer as oportunidades, a partir de uma maior atenção aos ambientes internos (capacidades e limites), externo (ameaças e oportunidades) e social (o ambiente maior no qual se insere a organização).

Os propósitos e benefícios obtidos com a implantação de sistemas de Inteligência Estratégica podem ser muitos. Wright et al. (2002) e Wright e Calof (2006) destacam como propósitos o melhor entendimento dos clientes, regulamentos, concorrentes e outros para criar oportunidades e prever mudanças nas buscas pela vantagem competitiva sustentável. Assim como, conhecer o mercado que está inserido é fundamental para a MPE, além de estar atenta às mudanças, a fim de reduzir as incertezas, adotando as melhores práticas, instrumentos e tecnologias de inteligência.

As informações coletadas podem ser relativas ao mercado, concorrentes e de evoluções tecnológicas. Para Blanck e Janissek-Muniz (2014) o processo de Inteligência é alimentado por informações diversas obtidas em um ambiente externo, as quais multiplicam-se devido à presença digital cada vez mais determinante. As informações são necessárias para que toda a organização possa ser capaz de identificar e antecipar-se às mudanças que ocorrem em seu ambiente.

### 2.3.1 PROCESSO DE INTELIGÊNCIA

O processo de inteligência serve para fornecer informações úteis para a empresa, de modo a minimizar dúvidas e sustentar uma posição mais assertiva no processo de tomada de decisão. Como processo, a inteligência deve ser sistemática, formalizada e estruturada, para transformar informações dispersas em

inteligência acionável e para criar *insights* valiosos, os quais serão usados em ações e decisões operacionais e estratégicas (HAKANSSON; NELKE, 2015).

Conforme Heinze e Janissek-Muniz (2018) ao estruturar tal processo de IE, as organizações devem igualmente buscar incorporar em sua estrutura organizacional uma cultura informacional propícia à inovação, onde seus atores estejam familiarizados tanto com o ambiente interno quanto externo da organização, e propensos a compartilhar informações e construir uma base de conhecimento, colaborando para os processos de Inteligência Estratégica e inovação. Um dos principais erros cometidos pelas organizações ao implementar um processo de Inteligência é não criar condições favoráveis para o sucesso das atividades, quais sejam educação e treinamento, provisões de equipamentos, instrumentos e fontes de informação relevantes para a função (BARTES, 2013).

Conforme Melati e Janissek-Muniz (2017) uma cultura na organização se caracteriza como um padrão de conduta compartilhada entre seus membros, sendo importante à estruturação, disseminação e perpetuação de processos de Inteligência. Para as autoras, uma cultura organizacional com visão voltada ao uso de dados e informações advindos do ambiente externo, através de processos de Inteligência, possibilita maior qualidade na tomada de decisão.

De acordo com Choo (2001), a informação que é coletada pode servir, basicamente, a três diferentes finalidades: tomada de decisão, planejamento estratégico e redução das incertezas. Conforme Andriott (2008) é importante destacar que os executivos devem estar preparados para coletar informações de fontes formais ou informais, e procurar por estas dentro e fora da organização, em fontes internas e externas. A informação é uma ferramenta altamente valiosa para uma empresa, com a sua devida utilização, torna-se um diferencial aliado para o desenvolvimento e adaptação às mudanças de mercado. Estar bem informado é fundamental para as MPE crescerem em um mercado bastante competitivo.

A pesquisa de Bartes (2013) revela que, frequentemente, o processo de Inteligência existente na empresa não é estruturado, o que torna a organização incapaz de identificar as informações que são relevantes no mercado porque desconhece sua importância ou não tem conhecimento de que existem e estão disponíveis. Bartes aponta ainda que, em muitas organizações, a alta administração

não sabe quais informações são necessárias para a tomada de decisão ou sequer sabe quais informações devem solicitar para ter um melhor embasamento. Janissek-Muniz (2016) destaca atitudes de âmbito cultural que comprometem o sucesso em projetos de inteligência: falta de confiança e cooperação entre os membros da organização e dificuldades das equipes no armazenamento, atualização e formalização de registros de dados. Além disso, a aversão à incerteza, a ausência de interesse compartilhado, e de preparação e sensibilização da equipe, sem aceitação, comprometimento, engajamento e espírito coletivo, experiências negativas e a falta de compreensão da utilidade dos métodos aplicados à inteligência são fatores que impactam na aceitação e sucesso de projetos de inteligência.

Entretanto, existe uma série de dificuldades que podem ser mapeadas através da ferramenta de diagnóstico de inteligência é permitido antecipar situações, solucionar problemas, adaptando-se às mudanças, reduzindo as incertezas e criando oportunidades no processo de tomada de decisão.

## 2.4 DIAGNÓSTICO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

A identificação, avaliação e diagnóstico dos processos existentes em uma empresa é extremamente importante, pois quanto mais precisos forem, maiores serão as melhorias que podem ser propostas. Choo (1999) definiu este processo como sendo o mais amplo dentre os disponíveis, aquele que procura estar atento ao maior número de estímulos possíveis. Lesca et al. (1995) afirmam que os resultados obtidos a partir de um diagnóstico são capazes de proporcionar a motivação necessária para dar continuidade e estruturação ao processo de Inteligência.

A pesquisa de Choo (2003) identifica alguns fatores que estão relacionados à necessidade e ao desenvolvimento do processo de Inteligência nas empresas:

a) *Dimensões situacionais*: organizações que percebem que o ambiente é mais incerto tendem a monitorar mais. A incerteza ambiental é indicada pela

complexidade, dinamismo e importância dos setores que compõem o ambiente externo.

b) *Estratégia organizacional e Estratégia de Inteligência*: a estratégia geral de uma organização está relacionada à sofisticação e ao alcance de suas atividades de monitoramento. A Inteligência deve ser capaz de fornecer o processamento de informações necessárias para desenvolver e perseguir a estratégia definida.

c) *Características gerenciais*: executivos de nível superior parecem monitorar mais do que os executivos de nível inferior.

d) *Necessidades de informação*: as organizações focam seu monitoramento nos setores do meio ambiente relacionados ao mercado: clientes, concorrentes, fornecedores, tecnologia, condições sociais, políticas, econômicas.

e) *Coleta de informações*: embora monitorem uma ampla gama de fontes, os executivos preferem fontes pessoais em vez de fontes formais e impessoais, especialmente quando procuram informações sobre desenvolvimentos de setores relacionados ao seu mercado.

f) *Pesquisa de informações*: as organizações fazem monitoramento do ambiente de diferentes modos, dependendo do seu tamanho, dependência e percepção do meio ambiente, experiência e planejamento da tarefa e do setor em que está inserida.

g) *Uso da informação*: as informações são utilizadas para impulsionar o processo de planejamento estratégico. A atividade de Inteligência e o planejamento efetivos estão ligados à melhoria da aprendizagem e do desempenho organizacional.

Um sistema de monitoramento facilita a obtenção de sinais e informações que podem ser efetivamente considerados quando retratam as condições ambientais, apontando avanços, oportunidades e ameaças. De acordo com Oliveira (2013) a análise do ambiente corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente e as relações entre eles, ao longo do tempo, e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseadas nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas.

Choo (1999) ressalta que a monitoramento do ambiente é mais amplo por compreender a análise de outros setores do ambiente externo que possam ajudar gestores a planejar o futuro da organização. Estão incluídos neste escopo: concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologia, condições econômicas, políticas, agências reguladoras, tendências sociais e demográficas. O monitoramento do

ambiente pode ser operacionalizado através de um sistema de inteligência, que permite justamente observar alterações do ambiente, oportunizando à empresa adaptar sua estratégia ao mercado, criando vantagem competitiva (JANISSEK-MUNIZ, 2016).

#### 2.4.1 PRÉ-ADOÇÃO DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA

No Brasil, segundo Souza (2012) muitas empresas acabam falindo por equívocos de gestão no planejamento estratégico e por não terem um setor voltado para inteligência ou, ainda, mesmo que já se observe nas organizações um número crescente de profissionais voltados para a área de inteligência, estes ainda têm dificuldades de delimitar as verdadeiras atribuições da área. Como é comum em muitas empresas que não sabem como busca a informação que é gerada.

Este processo de monitoramento deve ser constante, uma vez que as Micro e Pequenas Empresas devem estar sempre buscando manter uma vantagem competitiva, se adaptando às necessidades do mercado. Janissek-Muniz et al. (2006) fazem referência ao radar, que significa estar o tempo todo monitorando o que está acontecendo ao seu redor. Para Choo (2003) a adoção do monitoramento estratégico pode ser influenciada por fatores externos (turbulência do ambiente e dependência de recursos), fatores organizacionais (natureza do negócio e estratégia perseguida), fatores informacionais (disponibilidade e qualidade de informação) e fatores pessoais (conhecimento do profissional de Inteligência e seu estilo cognitivo). O quadro 6 colabora com algumas definições sobre fatores de pré-adoção.

Quadro 6 - Definições sobre de fatores pré-adoção

Fatores	Autores	Definições
<b>Fatores Organizacionais</b>	Bartes (2013)	Um dos principais erros cometidos pelas organizações ao implementar um processo de Inteligência é não criar condições favoráveis para o sucesso das atividades, quais sejam educação e treinamento, provisões de equipamentos, instrumentos e fontes de informação relevantes para a função.
	Lesca et al. (2015)	Adotar o monitoramento estratégico, realizar comparações entre as organizações.
	Cainelli (2018)	Posicionamento estratégico, cultura organizacional, planejamento e conhecimento da tarefa, envolvimento das altas lideranças.
<b>Fatores Individuais</b>	Jaharuddin <i>et al.</i> (2016)	Uma cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos obtidos por meio de práticas éticas e legais de inteligência auxilia a toda empresa na tomada de decisões.
	West (2001)	Em uma cultura de inteligência forte, grande número de funcionários contribui para o sistema coletivo, reportando informações de forma a utilizá-las na tomada de decisões.
	Cainelli (2018)	Ligados a capacidades pessoais, ligadas a compartilhamento de informações, condução de atividades da inteligência e facilidade em transitar em conversas e troca de experiências.
<b>Fatores Informacionais</b>	Beal (2008)	Está associada a atividade de coleta e análise do ambiente externo de uma organização, com o objetivo de fornecer dados úteis à definição de suas estratégias e à adaptação da organização às mudanças.
	Cainelli (2018)	Identificar as necessidades do processo, volume de informações externas e internas, monitoramento e antecipação do ambiente.

Fonte: Adaptada de Cainelli (2018)

Lesca et al. (2015) reforça a importância de se aprofundar o conhecimento da pré-adoção do processo estruturado de Inteligência, etapa em que as partes interessadas estão preocupadas com a necessidade de adotar este processo para

sua organização. Visando maior ganho com a vantagem competitiva que pode gerada. Ainda Segundo Lesca et al. (1995) a adoção de um processo formal de inteligência possibilita às organizações mais e melhores informações sobre o ambiente competitivo; melhor percepção das ações dos concorrentes; melhor controle sobre a situação global do mercado e melhores condições para agir antecipadamente.

Bartes (2013) enfatiza a importância de considerar nesta etapa prévia, os recursos que a empresa está disposta a alocar na criação de uma área de inteligência, a formação da equipe de trabalho e a escolha de um líder experiente e familiarizado com o processo. São alguns fatores críticos que podem contribuir positivamente ou negativamente para as Micro e Pequenas Empresas, cujo as quais têm suas organizações mais enxutas. Janissek-Muniz (2016) defende que o contato prévio com fatores críticos pode contribuir para o sucesso e sustentabilidade do processo de Inteligência nas organizações.

A pesquisa de Lesca et al. (2015) apresenta autores que abordam os principais estímulos e intenções estratégicas quando se avalia a necessidade da organização em possuir um processo de inteligência. Os resultados são exibidos no quadro 7.

**Quadro 7 - Estímulos em relação a implementação**

<b>Estímulos</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
<b><i>Manter-se Informado</i></b>	Estar informado para compreender o ambiente atual e as mudanças que nele ocorrem.	Hambrick (1981), Stubbart (1982), Smircich e Stubbart (1985), Raymond; Julien et al. (2001), Lesca e Caron-Fasan (2008), Lesca et al. (2012)
<b><i>Identificar Ameaças</i></b>	Identificar as ameaças e proteger a organização.	Hambrick (1981), Stubbart (1982), El Sawy (1985), Lang et al. (1997), Beal (2000), Xu et al. (2003), Lesca et al. (2012).
<b><i>Identificar oportunidades</i></b>	Identificar oportunidades para desenvolver novos produtos, serviços atividades, mercados, etc.	Hambrick (1981), Hambrick (1982), Stubbart (1982), El Sawy (1985), Lang et al. (1997), Beal (2000), Xu et al. (2003), Lesca et al. (2012)

<b><i>Inovar</i></b>	Alimentar o processo de inovação, ajudar a diferenciação e ampliar a competitividade.	Raymond et al. (2001), Veugelers et al. (2010)
<b><i>Manter a posição competitiva</i></b>	Manter uma nova vantagem competitiva para manter a posição competitiva.	Hambrick (1981), Jennings e Lumpkin (1992), Wei e Leew (2004)
<b><i>Desenvolver</i></b>	Desenvolver uma nova vantagem competitiva para melhorar a posição competitiva.	Raymond al. (2001)
<b><i>Antecipar</i></b>	Identificar fenômenos emergentes e antecipar mudanças futuras e descontinuidades para agir proativamente e adaptar a estratégia.	Hambrick (1981), Choo (2001), Lesca e Caron-Fasan (2008); Lesca et al. (2012)

Fonte: Lesca et al. (2015), p. 17

Lesca (2003) menciona, ainda, uma situação comum em que um gestor reconhece a importância do processo de monitoramento e deseja implantá-lo, mas é barrado por seus pares ou superiores que não aderem nem se sentem sensibilizados a respeito, dificultando iniciativas de instaurar tal processo. Com isso, gera-se a necessidade de apresentar resultados a alta gerência, para incentivar a adoção. Entretanto Lesca et al. (1995) afirmam que os resultados obtidos a partir de um diagnóstico são capazes de proporcionar a motivação necessária para dar continuidade e estruturação ao processo de Inteligência.

Para as Micro e Pequenas Empresas como um todo os fatores descritos acima são importantes para o processo, percebe-se a importância da Inteligência Estratégica como ferramenta de vantagem competitiva, e o quanto diagnosticar a necessidade de informações na empresa é preciso. Com o intuito de identificar elementos nas organizações que antecedem a adoção do processo de Inteligência, e a contribuição da presença de IE visto a sua colaboração até o momento, adotou-se um roteiro de diagnóstico para explorar as condições das empresas em reconhecer suas fraquezas e suas potencialidades, definindo conforme os fatores que merecem maior consideração. Ao mapearem e reconhecerem os pontos que carecem de melhorias, as organizações podem se preparar melhor para receberem e estruturarem o processo (CAINELLI, 2018).

No capítulo a seguir, será apresentado a condução metodológica que proporcionará, após o enquadramento e contextualização da pesquisa, posicionar sua operacionalização.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Nesta etapa serão descritos os procedimentos metodológicos a serem utilizados durante o processo de realização desta pesquisa, o objetivo é facilitar o entendimento dos recursos que serão utilizados a longo da elaboração deste trabalho acadêmico.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

O tipo de pesquisa utilizado neste trabalho será a qualitativa. Este tipo de pesquisa analisa aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, ou seja, não se preocupa com representatividade numérica, mas o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Neste trabalho optou-se pela pesquisa básica, considerando questões importantes para a área de estudo e interesse pessoal, colaborando para o conhecimento, onde o processo envolve precisamente teoria e realidade. Na pesquisa básica, o propósito é entender como o mundo opera; procura entender e explicar os fenômenos, os pesquisadores trabalham para gerar novas ou testar teorias (ROESCH, 2012).

Segundo Gil (1993) uma pesquisa pode ser classificada segundo dois aspectos: o objetivo geral e os procedimentos técnicos utilizados na pesquisa ou, segundo ele, seu design. No objetivo geral, o autor ainda classifica as pesquisas em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

A forma de encaminhamento da pesquisa definida, optou-se pela exploratória, possibilitando melhor definição sobre o tema abordado. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 1993).

Conforme Gil (2008) pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

As pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2002).

E como método definiu-se pela utilização de estudo de caso como pesquisa exploratória. Segundo Collis (2005) são utilizadas em áreas nas quais há poucas teorias ou um conjunto deficiente de conhecimento. Caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos (ROESCH, 2012).

Segundo Yin (2005) o estudo de caso permite uma investigação para preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real. Ainda segundo o mesmo autor, o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, é aproveitado em diversas situações, uma vez que corrobora para o entendimento de múltiplos acontecimentos relacionados às organizações. O autor ainda define as seguintes características da pesquisa de estudo de caso: Objetivo da pesquisa é não só explorar certos fenômenos, mas também entendê-los num determinado contexto; a pesquisa não começa com um conjunto de perguntas e noções sobre os limites dentro dos quais estudo acontecerá; a pesquisa usa métodos múltiplos para coletar dados tanto qualitativos quanto quantitativos.

Escolhendo pelo estudo de caso e definindo a pesquisa como qualitativa é possível analisar com maior relevância os resultados do diagnóstico do processo de Inteligência Estratégica em Micro e Pequenas Empresas.

### 3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a pesquisa, devido à grande relevância das Micro e Pequenas Empresas, a proposta é utilizar para a coleta de informações, o instrumento de pesquisa da Cainelli (2018) uma ferramenta de diagnóstico de pré-adoção dos processos de Inteligência Estratégica em organizações, com o objetivo de analisar a ferramenta em Micro e Pequenas Empresas.

Os pequenos negócios são responsáveis pelas ocupações de mais de 1,2 milhão de trabalhadores gaúchos. As Micro e Pequenas Empresas geram o maior número de empregos formais no País e no Estado. O universo deste trabalho contemplou somente as MPE que atuam no Rio Grande do Sul, colhendo informações através de entrevistas com os empreendedores ou responsáveis pelos processos estratégicos das empresas, a fim de diagnosticar a presença de fatores determinantes para o processo de Inteligência Estratégica nas organizações.

Buscando identificar a presença de fatores considerados necessários para o monitoramento, acompanhamento e revisão dos processos de Inteligência. A pesquisa é estruturada a partir da análise de fatores Organizacionais, Individuais, Informacionais e Estruturação do processo de Inteligência Estratégica.

A aplicação do roteiro de diagnóstico nas Micro e Pequenas Empresas busca explorar condições organizacionais e humanas que permitam reconhecer suas potencialidades e fraquezas para a realização do processo de Inteligência, visando diagnosticar sua aplicabilidade e definindo fatores que merecem dedicação.

### 3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DE PESQUISA

Nesta seção será apresentada a operacionalização da pesquisa realizada, quais os processos utilizados na coleta e análise de dados.

### 3.3.1 COLETA DE DADOS

A etapa de coleta de dados foi realizada através de entrevistas individuais semiestruturadas, a partir do formulário de diagnóstico de pré-adoção dos processos de Inteligência Estratégica desenvolvido na pesquisa da Cainelli (2018) as questões serão realizadas junto aos responsáveis pelo gerenciamento e planejamento das organizações.

A entrevista é o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de ou para ajudar no diagnóstico ou tratamento de um problema social (LAKATOS, 2003). As entrevistas em profundidade, quando bem conduzidas, podem esclarecer fatores inconsistentes e subjetivos e, por serem flexíveis, é possível adaptá-las aos diferentes entrevistados, o que proporciona maior riqueza de detalhes (GIL, 2008).

Conforme Richardson (1999) o instrumento de coleta de dados definitivo (fichas, questionários etc.) deverá ser discutido com quem realizará a coleta para evitar qualquer dúvida em seu conteúdo. Em seguida, deverá ser descrito o procedimento de sua aplicação definitiva, definindo-se a ordem de aplicação deles e determinando-se o prazo de coleta geral da pesquisa.

Segundo Roesch (2012) entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. O que facilita com as micro e pequenas empresa em que as questões não eram tema de sua rotina, fazendo com que o entrevistador fizesse a pergunta da melhor forma de entendimento do entrevistado, e assim colhendo melhor as informações. Ainda segundo Roesch é possível pela entrevista captar o nível de emoção, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, suas experiências e percepções básicas.

Por último, deverá ser feita a revisão final dos instrumentos aplicados, com a finalidade de evitar que erros e vieses ocorridos na aplicação cheguem à fase de

análise. “Cada instrumento deve ser revisado imediatamente após sua aplicação pelo coletador” (RICHARDSON, 1999, p. 68).

### 3.3.2. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Conforme Zanella (2009) as técnicas de análises de dados visam a redução de dados brutos a uma forma mensurável e de fácil interpretação, logo, se trata de uma situação aplicada no presente estudo.

A análise de dados será realizada de forma qualitativa, visando à interpretação das informações coletadas, examinando o conteúdo a fim de entender o pensamento das organizações. A primeira análise desenvolvida neste trabalho se deu na fase de coleta de dados, por meio de pesquisa bibliográfica, onde buscou-se embasamento para o melhor conhecimento do tema e do roteiro, para aplicação das entrevistas individuais com os responsáveis pelas Micro e Pequenas Empresas.

Com base nas respostas obtidas através das entrevistas e posse dos dados coletados na literatura selecionada, serão elaboradas as seções que constituirão o diagnóstico nas Micro e Pequenas Empresas. As informações serão categorizadas para o melhor embasamento, de acordo com a sua distribuição no roteiro e assim divididas de acordo os fatores já determinados, obtendo os resultados desejados. Roesh (2012) considera que uma amostra pequena é adequada para esse tipo de método, pois permite uma exploração profunda de formas discursivas. As transcrições de entrevistas podem ser combinadas com materiais oriundos de outras fontes como conversas informais ou materiais escritos.

Portanto, a partir da gravação e transcrição das entrevistas em profundidade, bem como verificação dos dados secundários, busca-se categorizar os dados coletados em conceitos-chave que possibilitem a confrontação entre as respostas obtidas. Testando por meio de comparação entre as entrevistas e as questões levantadas na pesquisa, assim como buscar identificar relações entre os fenômenos. Para Gil (2008) a análise de dados tem o objetivo de organizar e sumarizar os dados de forma que possibilite o fornecimento de respostas a

problemas propostos e a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas ligando a outros conhecimentos obtidos.

No andamento do trabalho, as conclusões e interpretações decorrentes da aplicação das entrevistas serão obtidas através da análise empírica e do cruzamento de dados, em especial nos comparativos entre as respostas dos entrevistados, onde será possível determinar quais fatores motivam a adoção de processo de Inteligência Estratégica.

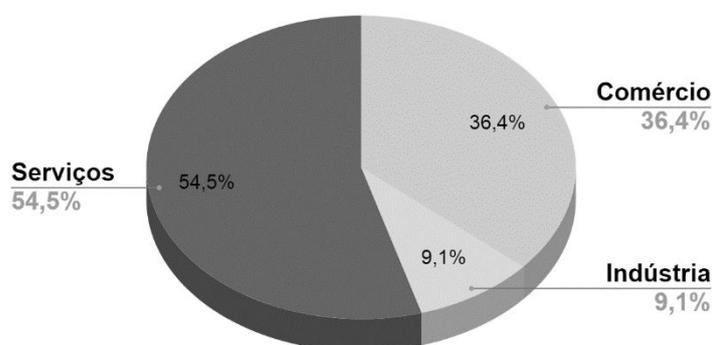
## 4 RESULTADOS

O objetivo principal deste capítulo está em apresentar os resultados obtidos com as entrevistas aplicadas nas Micro e Pequenas Empresas. A partir desta seção, o presente trabalho inicia suas proposições após a análise e interpretação do referencial teórico, dados coletados e da caracterização das empresas.

### 4.1. DESCRIÇÃO DO PERFIL DO RESPONDENTES

Foram entrevistados, para o estudo, 11 representantes de Micro e Pequenas Empresas da grande Porto Alegre, Rio Grande do Sul, no intuito de aplicar o roteiro de entrevista disponível no Anexo A, com a finalidade de diagnosticar o processo de Inteligência Estratégica presente nas empresas. O questionário foi respondido por gestores ou tomadores de decisão das organizações, que seriam as pessoas responsáveis pela adoção do processo de Inteligência, ou as mais aptas a responder sobre o tema. Os setores que estão inseridas as Micro e Pequenas Empresas está representado pelo gráfico 1.

**Gráfico 1 - Divisão por setor entrevistado**



As Micro e Pequenas Empresas participantes possuem diferenças em suas formas de organização e estrutura, contudo trazem todas as informações

necessárias para a pesquisa. As organizações entrevistadas estão dispostas conforme apresentado no quadro 8.

**Quadro 8 - Descrição das empresas entrevistadas**

<b>Empresa</b>	<b>Setor</b>	<b>Faturamento/ Ano</b>	<b>N° de Funcionários</b>	<b>Tempo de Existência</b>	<b>Status de inteligência</b>
Empresa 1 – Agropecuária	Comércio	R\$ 500.000,00	4	23 anos	Interesse em implementar
Empresa 2 – Comunicação	Serviços	R\$ 375.000,00	1 + 8 contratados por demanda	4 anos	Interesse em implementar
Empresa 3 – Alumínios	Indústria	R\$ 3.000.000,00	40	35 anos	Sem interesse em implementar
Empresa 4 – Mercado	Comércio	R\$ 570.000,00	5	22 anos	Interesse em implementar
Empresa 5 – Supermercado	Comércio	R\$ 1.800.000,00	14	18 anos	Interesse em implementar
Empresa 6 – Publicidade	Serviços	R\$ 1300.000,00	7	16 anos	Sem interesse em implementar
Empresa 7 – Ortodontia	Serviços/comércio	R\$ 3.400.000,00	43	19 anos	Processo informal
Empresa 8 – Terapêutico	Serviços	R\$ 90.000,00	2	8 anos	Interesse em implementar
Empresa 9 – Barbearia	Serviços	Previsto R\$ 115.000,00	6	7 meses	Interesse em implementar
Empresa 10 – Cervejaria Artesanal	Comércio	R\$ 48.000,00	3	3 anos	Interesse em implementar
Empresa 11 – Barbearia	Serviços	R\$ 140.000,00	8	4 anos	Interesse em implementar

Fonte: Elaborado pelo autor

O cenário das Micro e Pequenas Empresas no Brasil está em um momento bastante novo, desenvolvendo novas oportunidades no mercado, devido ao seu perfil mais dinâmico, sem a necessidade de uma estrutura muito grande, como é o caso de indústrias personalizadas, lojas artesanais e serviços menores. Porém com esses novos mercados aumenta a necessidade de obter ferramentas que possibilitem a melhor visão do mercado, e colaborem com a tomada de decisão. Segundo Janissek-Muniz (2016) implantar um projeto de inteligência é muito frequentemente percebido como desafio, representando tarefa complexa e de difícil implantação. Não menos frequente, o animador do dispositivo ou o chefe de projeto designado para assumir a tarefa, não sabe o que fazer, nem como fazer, nem por onde começar. Normalmente falta conhecimento para iniciar e conduzir corretamente o projeto.

As Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul vivem um cenário muito parecido com o do resto do Brasil, há uma busca constante por aumentar seus lucros, porém sem um aumento dos seus custos, o que vai ao encontro das perspectivas da inteligência, onde se buscam formas de tornar a empresa mais competitiva através das informações colhidas no monitoramento do ambiente interno e externo. As organizações "necessitam compreender as estratégias que a concorrência utiliza no mercado e ao mesmo tempo criar as suas próprias estratégias para vencer as disputas pela permanência no mesmo" (COSTA; FURTADO, 2016). No entanto, o número de empreendedores que utilizam esses recursos é baixo, até mesmo o planejamento estratégico é um recurso pouco utilizado em pequenos negócios, em alguns casos é realizado somente pela necessidade, para a solicitação de empréstimos, entretanto, não sendo seguidas as estratégias definidas no plano.

Contudo, outra situação bastante cautelosa para as Micro e Pequenas Empresas são os recursos financeiros, o aporte é de poucas sobras, o que é relatado pelas organizações entrevistadas e no cenário geral é a sua falta de recursos para investimentos em inteligência, sejam ferramentas de monitoramento interno e externo, de informações e a falta de pessoas mais qualificadas, para implementar o processo de Inteligência Estratégica, ou dar continuidade. Nesse sentido, pode-se pensar que o acesso ao crédito é um condicionante na definição de estratégias de crescimento das MPE. Outra dificuldade das empresas é a

escassez de funcionários, as funções são acumuladas e as necessidades divididas, o que sobrecarrega a todos da organização, que segundo relatado pelas empresas haveria necessidade de contratação de alguém específico para focar no processo de Inteligência.

As empresas foram analisadas em quatro grupos de fatores considerados necessários para a pré-adoção do processo de Inteligência. Os fatores, já descritos, são Organizacionais, Individuais, Informacionais e Estruturais. Tais análises foram baseadas nas entrevistas realizadas com as empresas, nas observações do autor deste trabalho, nas visitas às organizações e também nas constatações do autor com base no referencial teórico coletado para o melhorar o entendimento para a pesquisa. Através da aplicação do roteiro, a fim de, diagnosticar a pré-adoção do processo de Inteligência. Desta forma, o roteiro também foi dividido em quatro grupos, com as questões voltadas aos objetivos específicos da ferramenta. Para cada bloco seguem as respostas mais relevantes das organizações.

#### 4.2 RESULTADOS OBTIDOS POR MEIO DAS ENTREVISTAS

De acordo com as entrevistas concedidas pelos administradores das empresas, as informações foram coletadas e organizadas de forma a obter o melhor entendimento das relações entre as empresas e o processo de Inteligência Estratégica no âmbito organizacional. Desta forma, foram classificadas em 3 (três) grupos, as que já tinham uma estrutura de Inteligência iniciada, porém de informal, as que não tinham a estrutura, mas gostariam de aderir, e as que não viam razões para a adoção do processo, devido a forma de condução das ações já ser definida, com isso, o quadro abaixo demonstra a distribuição das empresas entrevistadas, conforme apresentado no quadro 9 abaixo.

**Quadro 9 - Inteligência como parte do planejamento estratégico**

Inteligência Estratégica nas empresas	Número de empresas
Com processo informal de Inteligência	1
Com interesse em adotar	8
Sem interesse	2

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.1 FATORES ORGANIZACIONAIS

Jaharuddin et al. (2016) afirmam que atividades de inteligência afetam o desempenho organizacional, impactando em melhorias nos preços, em produtos e processos, e na identificação de ameaças e oportunidades. O processo deve fazer parte do posicionamento da organização, serve para impulsionar o planejamento estratégico, nesse quesito, nas respostas as empresas voltadas a buscar novas ferramentas de mercado, estavam considerando adotar um processo de Inteligência Estratégica, entretanto, outro fator de destaque, é a quantidade de empresas que não tem planejamento estratégico, se trata de um conceito ainda pouco comum nas Micro e Pequenas Empresas. Segundo Dornelas (2012) a maioria dos planos de negócios resume-se a um modelo predeterminado, por isso falham, levando muitos empreendedores a não utilizar, ou considerando uma ferramenta não eficiente.

**Gráfico 2 - Plano de negócios entrevistados**

Fonte: Elaborado pelo autor

Outra razão analisada está na falta de interesse pelos administradores na utilização de um processo de Inteligência na empresa, ou pelo custo que é inserido ao implementar, ou falta de funcionários para dispor dessa função. Segundo Lesca *et al.* (2003, p 12) “implantar um processo de IE em uma organização depende do interesse da direção da empresa em fazê-lo, mas depende fundamentalmente da disposição, do engajamento da empresa como um todo em realizar a coleta dos sinais fracos tendo em vista aqueles objetivos traçados como fundamentais para a manutenção ou conquista de vantagem competitiva.”

“Se aumentar o quadro de funcionários, porque para pouco assim, a gente não utiliza muito. No momento não, só se crescer mais.” (Empresa 1)

“Não, como é uma empresa familiar o planejamento estratégico está muito na cabeça do diretor.” (Empresa 3)

“Não, o que eu tentei implementar algumas ferramentas de análise de dados na empresa, a gente um sistema que é o sistema de gestão tanto de pessoas como de processos de trabalho, e esse sistema ele gera algumas planilhas que a gente poderia utilizar para fazer uma análise de dados e tudo mais né, até para apontar alguns indicadores de clientes, mas não tive muito aporte, muito entusiasmo dos sócios, em função de fazer um investimento para montar essa estrutura de inteligência e análise de dados.” (Empresa 6)

O que é comum nas Micro e Pequenas Empresas segundo as repostas obtidas, as decisões ficam centralizadas no poder do dono, ou ele fica como único responsável pela tomada de decisão. Segundo Filho e Silva (2014) “fatores como a aversão ao risco, a figura do dono/administrador que não consegue delegar tarefas ou não quer dispor do seu poder.”

Contudo, grande parte dos entrevistados desejam tomar decisões apoiadas nas informações geradas, porém mesmo nas empresas que são favoráveis a pré-adoção do processo de Inteligência Estratégica ainda é evidente nas respostas que seria somente um fator a mais, pois a decisão está atrelada a vontade do dono. Lesca (2003) menciona, ainda, uma situação comum em que um gestor reconhece a importância do processo de monitoramento e deseja implantá-lo, mas é barrado por seus pares ou superiores que não aderem nem se sentem sensibilizados a respeito, dificultando iniciativas de instaurar tal processo.

As estruturas das Micro e Pequenas Empresas ainda estão muito intrínsecas a figura do empreendedor, que acaba fechando sua visão, não desenvolvendo o lado mais criterioso e analítico.

“Tenho que mostrar que isso vai trazer resultado, de uma forma tangível, do que vai agregar no faturamento.” (Empresa 5)

“Não, é uma empresa de publicidade e propaganda então as decisões elas são muito baseadas em coisa abstratas, o que é mais exato é as finanças, então nas finanças eu tenho as planilhas, mas como não tenho o apoio para uma análise de dados e tudo mais e como tenho mais demandas, não tenho tempo de mostrar indicadores para os sócios de forma a eles tomarem decisões, eu como gerente que apoio a adoção do processo, teria que ter um assistente, e eles não têm interesse em contratar, então não vai andar o processo de inteligência.” (Empresa 6)

Assim como relatado nas repostas, para o apoio à inteligência é necessário que seja demonstrada a sua eficiência e o ganho possivelmente deva ser gerado com a sua utilização. O que se torna um problema, uma vez que as funções de Inteligência Estratégica são desenvolvidas a longo prazo, enquanto nas Micro e Pequenas Empresas entrevistadas destacou-se a ansiedade por resultados a curto prazo.

As respostas colhidas demonstraram uma estrutura bem definida hierarquicamente tanto operacional como de planejamento, onde as funções e as responsabilidades de cada um dos funcionários são determinadas. Para melhor ilustrar as informações coletadas, no quadro 10.

#### **Quadro 10 - Fatores Organizacionais**

Grande número de empresas não tinha plano de negócios
Falta de interesse dos Administradores em usar IE
Custo de implementação
Desconhecimento dos objetivos como organização
Centralização do Poder na figura do Dono
Não são estruturadas

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à estrutura organizacional, o formato de condução descentralizado foi o mais respondido pelos participantes que optariam pela adoção do processo de Inteligência, muito em função da reduzida quantidade de funcionários, onde as funções são muito divididas entre os participantes, porém, se percebe, um equívoco entre os Administradores, pois normalmente as funções divididas são as burocráticas e não as de planejamento e decisão, essas ficam a cargo da alta diretoria e não passam acesso a os demais. Entretanto os respondentes dizem que devido ao seu tamanho reduzido, a dificultaria para o um setor, um funcionário focado somente em inteligência. Enquanto, nas organizações que não optam pela adoção, as atividades são conduzidas diretamente pelos sócios, totalmente centralizada neles qualquer informação gerada pela empresa.

#### 4.2.2 FATORES INDIVIDUAIS

Todos os respondentes reconhecem a necessidade da pessoa que é responsável pela atividade de inteligência deva possuir habilidades de compartilhamento de conhecimentos, analisando as respostas, se entende que a motivação é um quesito fundamental no empreendedorismo, as habilidades descritas no questionário são essenciais a todos da empresa, principalmente na alta diretoria e nos gestores. Conforme os respondentes, às Micro e Pequenas Empresas necessitam que tanto a diretoria, quanto seus funcionários utilizem ao máximo suas individualidades em benefício da empresa, uma vez que todos são atuantes e tem informações diversas sobre todos os setores para apoiar as decisões a serem tomadas.

“Essa é uma das competências que tu tens que ter dentro de uma gerência ou diretoria, são competências que fazem parte, segundo ser analítico tu espera isso muito de um gerente. E sim, é fundamental para todo mundo essas capacidades.” (Empresa 7)

As trocas de informação e as redes de relacionamento, conforme as respostas são menos comuns, há o reconhecimento do ganho com as novas experiências, porém muitas empresas, tem o seu foco restrito apenas ao seu negócio e aos seus clientes, não buscam participar de redes, atualizações de

mercado, e *workshops*, muitos admitem a vontade de realizar cursos, mas esbarram no alto valor cobrado, ou a falta de cursos específicos para as suas áreas de atuação.

“hoje temos já uma rede com outras empresas do mesmo ramo, ou semelhantes que trocamos informações sobre o mercado, de forma informal.” (Empresa 1)

“Você tem que estar em contato total com o seu mercado, tem que estar em contato com absolutamente tudo, ouvir muito teus clientes para ter feedback, mas também estar em relacionamento com institutos de pesquisa, mercado de forma geral, conhecer seus concorrentes buscar informações sempre servidos de conhecimento.” (Empresa 7)

“Antes tínhamos mais contatos com o pessoal da mesma área, quando estávamos em curso e aprimoramento, a gente tinha um relacionamento maior com pessoas do mesmo ramo e segmento, como não temos feito nenhum aperfeiçoamento, meio que perdemos as redes.” (Empresa 8)

Em relação ao conhecimento sobre Inteligência Estratégica e a adoção do processo nas suas rotinas, a necessidade para uma boa eficiência é que as pessoas da organização compreendam como colaborar com a inteligência, de forma que seja possível o desenvolvimento de uma estrutura com informações relevantes. Alguns respondentes não têm total conhecimento de como transmitir para seus funcionários que a contribuição individual é importante para o compartilhamento de informações. Segundo os respondentes o processo deve contemplar todos os níveis da empresa, porém nas Micro e Pequenas Empresas torna-se comum e pouco disseminada as informações e decisões, ficando restritos na alta diretoria, que não demonstra estar aberta a dividir a responsabilidade. Conforme Melati e Janissek-Muniz (2017) uma cultura na organização se caracteriza como um padrão de conduta compartilhada entre seus membros, sendo importante à estruturação, disseminação e perpetuação de processos de inteligência.

“Olha eles compreendem, mas não seguem muito o que a gente fala, não há um comprometimento com essa parte.” (Empresa 1)

“Não, eu acho que não, nesse ponto acredito que nem todos.” (Empresa 2)

Conforme os entrevistados, é necessário que todos da empresa compreendam a relevância do processo Inteligência, entretanto essa compreensão não é usual, ficando mais restrita às diretorias, em parte por falta de interesse dos

funcionários em participar, porém em alguns casos isso é decorrência da diretoria concentrar muito os processos, não deixando os funcionários a parte dos rumos propostos pela empresa.

“O processo decisor fica na alta gerência, e as informações são discutidas somente nesse ambiente, e não em toda a organização.” (Empresa 3)

“A relevância é obtida a partir do momento que tu mostrares ser relevante. Então quais são os dados relevantes para uma pequena corporação, são dados que traz venda, então tu sabe que uma das grandes diferenças entre uma pequena e de grande porte é que nós não podemos nos oferecer o luxo de desenvolver coisas para trazer nada, então todo o nosso foco tem que ser dedicado sobre a obtenção de uma inteligência que traz resultados de curto prazo, é ganhar tempo. Então numa grande organização tu pode fazer testes mais demorados, ver se funciona ou não, no nosso caso nós temos que ser muito assertivos.” (Empresa 7)

Os respondentes relatam que é crucial que uma organização disponibilize recursos para investimentos em tecnologia da informação como suporte e investimentos no capital humano da organização de forma a desenvolver as capacidades e habilidades dos indivíduos. Conforme Melati e Janissek-Muniz (2017) uma cultura na organização se caracteriza como um padrão de conduta compartilhada entre seus membros.

Vale apontar que nas empresas entrevistadas a disseminação da informação não é uma das prioridades, as conversas quando existem são mais informais, não são vistas como uma ferramenta de vantagem competitiva, e há um receio dos funcionários em trazer novas ideias, mesmo com as estruturas hierárquicas muito próximas, existe um receio tanto do funcionário em levar a informação, quanto da alta diretoria em aceitar as propostas apresentadas, a menos que sejam muito bem elaboradas e definidas. Para melhor ilustrar as informações coletadas, no quadro 11, os dados que foram centrais nesse fator.

#### **Quadro 11 - Fatores Individuais**

Necessidade de utilizar ao máximo as individualidades
Pouca troca de informações, tanto internas com externas
Dificuldades em transmitir as informações
Falta de engajamento entre funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 4.2.3 FATORES INFORMACIONAIS

Os respondentes reconhecem que é importante monitorar o ambiente externo, porém em sua grande maioria, não tem nenhum controle sobre informações externas, focam somente nos seus dados internos, de forma muito superficial. Em geral, os entrevistados relatam que as empresas são conduzidas muito na intuição do dono, ou em informações colhidas somente dos clientes, em *feedbacks* informais.

Para melhor ilustrar as informações coletadas, no quadro 12, os dados que foram centrais nesse fator.

**Quadro 12 - Fatores Informacionais**

Pouco monitoramento externo
Receio do alto custo de monitoramento
Dificuldade com informações estratégicas
Um fator que merece atenção nas MPE

Fonte: Elaborada pelo autor

Nas Micro e Pequenas Empresas surge muito o receio de ter um custo alto para monitorar o ambiente externo, em muitas das organizações entrevistadas o monitoramento interno não é implementado, toda a informação gerada pela empresa se perde, o foco normalmente está somente no lado financeiro e quanto de lucro foi gerado no mês.

“Sim, hoje o monitoramento é feito somente empiricamente.” (Empresa 2)

“Sim, as informações de mercado são exploradas pelos diretores e a tomada de decisão é realizada por eles.” (Empresa 3)

“Não existia antes, trabalhavam somente com as informações que eles consideravam que seriam produtivas. Hoje temos gráficos, tem painel de controle, antes era papel, agendinha e pronto. Hoje eles podem comparar. Tanto o externo como interno. Hoje há o desejo de monitorar.” (Empresa 5)

Conforme relatado, às Micro e Pequenas Empresas têm problemas com as informações estratégicas, tanto em como reconhecer as informações recebidas, como transformá-las em resultados, assim como transmitir aos seus colaboradores

de forma clara e objetiva. Os fluxos informacionais do ambiente interno e externo necessitam de uma organização, segundo os respondentes é um dos pontos que as empresas sentem como uma fraqueza. Dificilmente as informações ficam expostas ou são catalogadas de alguma forma, seja e-mail, mural, reuniões, a informação se dissipa pela organização de diversas formas, contudo, durante esse processo não se tem controle do efetivo entendimento dos funcionários.

“Sim, é muito importante, agora em empresas de pequeno porte normalmente a divulgação dos dados não é tão aberta quanto empresas de porte maior, isso faz parte da cultura, isso é normal, porque tem muito sigilo sobre as informações divulgadas, também as empresas de pequeno porte não falam essas coisas porque nós temos maiores rotatividades de pessoas.” (Empresa 7)

“Sim, numa empresa de pequeno porte a informação fica muito guardada normalmente entre presidente, diretoria e gestores.” (Empresa 9)

#### 4.2.4 PROCESSO ESTRUTURADO DE INTELIGÊNCIA

A compreensão dos respondentes sobre estruturação do processo de Inteligência existe, mas é pouco evidenciada. Como as Micro e Pequenas Empresas são desenvolvidas muito no conhecimento empírico do empreendedor, o mesmo se demonstra avesso a tomada de decisão que fuja do seu controle total, em geral há um receio de que a informação gerada vá de encontro ao que ele entende do mercado, isso lhe geraria um desconforto que o levaria a não considerar a Inteligência gerada. São resistentes as quebras de paradigmas que se geram ao utilizar outras ferramentas de controle, o que dificulta a sua compreensão sobre a importância do processo de Inteligência.

*“Sim, é de conhecimento a vantagem, porém para a empresa não. A empresa segue o seu negócio com a administração dos diretores, com a estratégia dos diretores que vai sendo repassada a medida do necessário.”*  
(Empresa 3)

*“Olha compreende, mas haverá uma luta na quebra de paradigma, - Ah! se até hoje a gente está fazendo desse jeito, porque que vamos mexer nisso.”*  
(Empresa 1)

No entanto, muitos respondentes confirmaram ter entendimento sobre a importância do processo de Inteligência, mas reconhecem que não compreendem a importância da continuidade do processo, é de extrema importância que seja de forma continuada para a maior obtenção de resultados, além de estar organizada e estruturada, é necessário que a continuidade seja respeitada. É preciso que as pessoas envolvidas no processo apresentem proventos que potencializam a sustentabilidade da Inteligência.

*“Sim, mas as ações são no pensadas no dia-a-dia, não a longo prazo, o que dificultaria a continuidade do processo.” (Empresa 4)*

*“A visão deles (sócios) acredito que seja momentânea, vamos apagar o incêndio, vamos resolver o problema hoje, hoje nosso problema é aumentar o faturamento, fizemos a pesquisa, trabalhamos a parte de fornecedor, fechou objetivos alcançados cresceram as vendas pronto, eu acredito que eles não têm essa visão de continuidade, da parte deles, mas eu vou ter que mostrar que sim, tem que ser um processo contínuo, na visão deles é :Fez, deu. Concluiu, pronto. Vou que implantar na cultura deles que sim, tem que ser contínuo.” (Empresa 5)*

*“Não, não tem essa continuidade, parece que às vezes existe uma motivação somente imediatista.” (Empresa 6)*

Além da dificuldade das Micro e Pequenas Empresas em dar continuidade aos processos, segundo os respondentes há uma enorme dificuldade em cumprir etapas. Existe o conhecimento da necessidade de exercer todos os passos do processo de Inteligência que são: planejamento, coleta, análise, disseminação e avaliação, entretanto, devido a pressa por resultados é comum nas organizações entrevistadas que as etapas sejam ignoradas, caso fosse necessário, não haveria uma compreensão em respeitar sua ordem. Além de que, quanto menores as empresas, menos estruturados são os processos e menos respeitadas as suas etapas.

As organizações trabalham no curto-prazo, são imediatistas, buscam o resultado mais fácil, com menor custo e mais rápido. que nem sempre é o melhor resultado. As empresas não compreendem que para se manter competitiva é necessário estruturar o processo contínuo de Inteligência.

Muitas empresas reconhecem que a pressa no processo pode implicar no fracasso de seu resultado, contudo muitos não entendem que o cumprimento das

etapas pode gerar um considerável ganho informacional. Para melhor ilustrar as informações coletadas, no quadro 13, os dados que foram centrais nesse fator.

**Quadro 13 - Fatores de Estrutura do Processo**

Ausência de conhecimento sobre IE
Estrutura engessada no Dono
Dificuldade em dar continuidade em processos e cumprir etapas
Curto-prazo, imediatismo e demanda de acordo com surgimento

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.3 DIAGNÓSTICO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS

Conforme Janissek-Muniz (2016) “Para que este projeto funcione, a direção deve o sustentar, apoiar, legitimar e manifestar interesse durante toda sua duração, sem anular as partes envolvidas. Se o projeto não corresponde às expectativas pode haver fraca mobilização das partes envolvidas”. As Micro e Pequenas Empresas entrevistadas demonstraram que é possível a utilização das ferramentas de inteligência em seus processos, contudo existe uma série de limitações na sua implementação que podem ser vistas no quadro 14.

**Quadro 14 - Barreiras na adoção do processo de Inteligência Estratégica**

Centralização na figura do dono
Confiança no intuito e não na informação
Considerar um alto custo
Falta de funcionários qualificados
Necessidade de resultados imediatos
Dificuldade em planejamentos a longo prazo
Processos pouco estruturado
Poucas informações sobre as MPE

Fonte: Elaborado pelo autor

As empresas com mais tempo de mercado, se mostram mais avessas a utilizar a ferramenta. Se o proprietário estiver satisfeito com o resultado da empresa, dificilmente procurará novas formas de ganho ou diversificação. Foi observado uma procura em organizações que esperavam um maior crescimento ou que haviam percebido uma perda de mercado e com isso estavam à procura de novas formas de crescimento, o que dificultaria uma vez que os resultados da inteligência poderiam ser trabalhados de forma apressada. Uma das empresas entrevistadas levantou um fato bastante relevante, que é motivo de estudos recentes, que demonstram a preocupação das MPE, a necessidade de informações de vendas, que aumentem suas receitas, a busca por informações nesse sentido seriam o diferencial para a implantação do processo de Inteligência.

As Micro e Pequenas Empresas entrevistadas demonstraram a partir do roteiro de pré-adoção potencial para a implementação do processo de inteligência em suas empresas, quanto maior a sua estrutura, maiores as facilidades para desenvolver o processo. Entretanto as empresas com maior tempo de mercado, não se mostravam propensas a implementar, uma vez que baseavam suas tomadas de decisão no conhecimento empírico de seus donos, enquanto as com menor de mercado, já começavam a procurar ferramentas para se diferenciarem no mercado. Nas empresas menores, o controle é mais simples, dessa forma, a ferramenta de busca de informações deve ser simplificada com resultados rápidos e alinhados às necessidades das organizações. A seguir no quadro 15, descreve fatores nas Micro e Pequenas Empresas que favorecem a pré-adoção do processo de Inteligência Estratégica.

**Quadro 15 - Potencial para adoção do Processo de Inteligência**

Facilidade de implementação em todos os níveis, devido seu tamanho. Maior potencial de crescimento. Grande mercado de informações para ser explorado. Controle simplificado, facilitando a criação de novos. Busca por novas ferramentas.
---

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5 CONCLUSÃO

O capítulo final deste trabalho procura expor as considerações finais acerca dos objetivos propostos e os resultados alcançados, as adversidades encontradas no decorrer de sua realização e a recomendação do prosseguimento dos estudos referentes a Inteligência Estratégica na busca por melhoramentos na adoção por organizações, do mesmo modo, com contribuições para o meio acadêmico em geral.

### 5.1 OBJETIVOS PROPOSTOS E RESULTADOS OBTIDOS

O objetivo geral deste estudo era por meio de uma ferramenta de diagnóstico, analisar como estão estruturadas as Micro e Pequenas Empresas, para a implementação do processo de Inteligência Estratégica. que foi atingido através de entrevistas com os responsáveis por implementar processos nas empresas.

Vimos ao longo deste estudo que, as Micro e Pequenas Empresas no Brasil, apesar de terem um potencial significativo de geração de emprego e de renda, apresentam várias limitações ao seu crescimento no que tange a utilização de Inteligência Estratégica. Implantar um projeto de Inteligência é em si um projeto complexo. Exige entendimento, sensibilização, tempo e uma definição realista de expectativas. A capacidade de controlar a complexidade, compreende, sobretudo, a complexidade relacional entre os membros do projeto (JANISSEK-MUNIZ, 2016).

A pesquisa demonstrou que para a aplicação e utilização da IE, as Micro e Pequenas Empresas precisam se reestruturar, uma vez que a sua organização é muito centralizada no dono, as tomadas de decisão ocorrem muito baseadas no seu conhecimento empírico do mercado e dos seus clientes, não utilizando nenhuma ferramenta de informação, tanto no ambiente interno como no externo. Além disso, em muitas empresas existe a falta de interesse em trabalhar a informação, inclusive internamente, as informações não são transmitidas aos funcionários, o que se torna um grande problema, devido ao seu pequeno tamanho este tipo de problema não

deveria existir, uma vez que entende-se que com menos funcionários é mais fácil comunicar a todos. O que fica evidente nas respostas é que as pessoas da organização, que não estão em cargos de gerência ou acima, não compreendem a relevância do processo de Inteligência, porém cabe à empresa estimular o compartilhamento de informações, partindo deles a maior troca de conhecimento.

Em questões informacionais, necessita uma melhor formulação dos ganhos advindos da Inteligência, ficou evidente uma preocupação grande com as questões financeiras, não há confiança pelo tomador de decisão que as informações colhidas podem se tornar ganhos tangíveis, além dos ganhos em melhores infraestruturas e ganhos de mercado. São mapeadas as atividades, porém o mesmo não ocorre com as informações, é necessário um planejamento de informações para que os agentes receptores sejam monitorados, para ter o melhor controle, e assim, melhor desenvolver a sistemática do processo. Em muitas empresas foi possível perceber um grande volume de informações que poderiam ser revertidas em potenciais oportunidades para as organizações, não sendo explorados. Uma vez que ainda são reconhecidas práticas descontínuas, não-formalizadas e não-estruturadas nas organizações (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2017).

A estruturação do processo de Inteligência nas Micro e Pequenas Empresas nas entrevistas demonstraram a maior dificuldade para os tomadores de decisão, pois as organizações não demonstram estar preparadas. Em geral as empresas informaram que compreendiam a importância processo, mas sentiam impedimentos na sua continuidade, e um desafio muito grande devido a sua dificuldade em seguir etapas que iriam gerar problemas de aceitação pelos demais setores da organização. Esse é um ponto importante, ao mesmo tempo que as MPE têm facilidade e velocidade na implementação de processos, sofrem com a necessidade de respostas rápidas para os meios adotados. Além disso, destaca-se a complexidade associada pelos entrevistados em implantar rotinas de monitoramento.

Em resumo, os principais resultados foram ampliar o conhecimento entre as Micro e Pequenas Empresas e a Inteligência Estratégica, as dificuldades e vantagens em sua utilização pelas organizações, assim como despertar nas empresas entrevistadas o interesse no melhor conhecimento sobre monitoramento

de ambiente e a possibilidade de maior busca por ferramenta de controle das informações.

## 5.2 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A pesquisa se torna importante no que diz respeito às contribuições acadêmicas com pesquisas gerais sobre empreendedorismo, Micro e Pequenas Empresas e Inteligência Estratégica. O trabalho elaborado demonstrou o quanto a aplicação de conceitos de Inteligência Estratégica pode ser aproveitada nas Micro e Pequenas Empresas, do mesmo modo, através da pesquisa de demonstrou como é desenvolvido o processo, quais seriam as principais barreiras existentes na adoção do modelo de inteligência. Assim como, a partir desse diagnóstico, as pequenas organizações podem pensar em como aproveitar as informações vindas do ambiente para reduzir as incertezas ou criar vantagens competitivas. Além de colaborar exibindo onde o processo está com maiores dificuldades, seja no organizacional, individual, informacional ou estrutural para o aproveitamento das informações geradas.

O presente trabalho ainda buscou contribuir com a restrita fonte de informações no campo acadêmico direcionada para o setor estudado, são pouquíssimos os estudos de caso que vinculam os processos de Inteligência Estratégica com Micro e Pequenas Empresas, e principalmente com o intuito de apresentar o diagnóstico de como é organizado e desenvolvido esse processo pelas empresas. O que torna o presente estudo fonte para futuras referências para adoção nas organizações. Com isso, este estudo espera através de sua revisão teórica e aplicação, ilustrar como as ferramentas de Inteligência Estratégica podem contribuir para o desenvolvimento de conhecimento para as Micro e Pequenas Empresas, sendo assim contribuir para expandir sua pesquisa no meio acadêmico.

### 5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma das limitações da pesquisa foi a coleta de informações com as Micro e Pequenas Empresas, pois o contato com os empreendedores, diretores e alta gerência nesse segmento, por mais que as empresas sejam pequenas, houve dificuldade em marcar as entrevistas pela disponibilidade de tempo do público-alvo. Além da falta de interesse na participação em pesquisas acadêmicas por parte de muitas empresas que houve contato, é nítido um receio em transmitir as suas informações e de abrir espaço na tomada decisão. Contudo, o encontro com as empresas que se dispuseram a realizar as entrevistas, foram muito solícitas, somente ressaltaram que não queriam ser divulgadas.

A falta de conhecimento técnico por parte dos administradores das empresas que não tinham total conhecimento das ferramentas de Inteligência, o que limitava a análise do autor da pesquisa, para reformular a pergunta de uma forma que não interferisse na resposta do entrevistado. Assim com uma grande limitação na aceitação dos tomadores de decisão em aceitar apoio, ficam muito presos ao seu conhecimento empírico e não planejam suas estratégias.

Outra limitação encontrada é a falta de pesquisas recentes sobre taxa de mortalidade e sobrevivência das pequenas empresas, participação no PIB, estudos sobre Empreendedorismo por necessidade e oportunidade, como também há pouca informação sobre Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul, existe um trabalho de apoio, mas é precário na geração de informações sobre o mercado, no geral as pesquisas são realizadas em âmbito nacional e melhor definição sobre os limites de classificação das MPE, pois como não definição os dados de pesquisas ficam controversos.

### 5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim esse trabalho não esgota o conhecimento abordado, mas sim abre portas para futuras pesquisas que busquem aprimorar ainda mais a compreensão

do tema, pois ainda trata-se de um tema novo e pouco explorado no meio acadêmico, inclusive no Brasil. Algumas recomendações para esse estudo, são aplicações desse diagnóstico de pré-adoção em outras Micro e Pequenas Empresas, de modo a contribuir com as relações encontradas nesta pesquisa e fundamentar os resultados atingidos aqui. Aplicar o diagnóstico em *startups*, com os resultados, buscar relações das suas estruturas comparando com as MPE. Assim como em empresas maiores do mercado brasileiro, a fim de buscar informações sobre diferentes segmentos, bem como obter uma visão mais crítica e cautelosa, possibilitando assim a comparação e uma outra abordagem sobre avaliação referente as limitações e vantagens nos setores através da utilização da Inteligência Estratégica.

## 6. REFERÊNCIAS

AGUIAR, V; MELATI, C; JANISSEK-MUNIZ, R. **A importância da cultura de inteligência e do suporte da alta gestão para o uso de atividades de inteligência nas organizações.** In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. 2018.

ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Informação Informal e a Monitoração do Ambiente Organizacional:** Reflexões e Sugestões para a Área de TI. Submetido ao XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2008.

BARTES, F. **The process of implementing competitive intelligence in a company.** *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, LXI, n. 4, p. 861-866, 2013.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação:** como transformar informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2008.

BONETTO, M. **As principais características do empreendedor de sucesso.** 2017. Disponível em: <http://empreendedoresdamidia.com.br/as-principais-caracteristicas-doempreendedor-de-sucesso/>. Acesso em: 27 jun. 2019.

BORGES, N. M.; JANISSEK-MUNIZ, R. **The environmental scanning as an informal and individual practice in organizations.** A view based on the Illusion of Control's Theory. In: Congresso IFBAE, 2017, Poitiers. 9º Congresso IFBAE, 2017.

CAINELLI, A. **Diagnóstico de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência nas organizações.** Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. 2018.

CASAGRANDE, A.; AGUIRRE, E. L.; VUILLON, L. **Improving Strategic Scanning Information Analysis: An Alternative Measure for Information Proximity Evaluation.** In: Enterprise Systems (ES), 2015 International Conference on. IEEE, p. 1-8, 2015.

CHOO, C. W. **The Art of Scanning the Environment.** Bulletin of the American Society for Information Science and Technology, p. 21-24, 1999.

\_\_\_\_\_. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, p. 426, 2003.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 339 p

COSTA, T, A, R.; FURTADO, A, R, B, C. **Empreendedorismo: Características, Habilidades e Competências.** REGMPE, Brasil-BR, V.1, Nº2, p. 20-40, Mar./Abr. 2016.

COSTA, C. **O empreendedor no Brasil**. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/as-caracteristicas-e-o-perfil-do-empreendedor/24327/>. Acesso em: 10 mai. 2019.

DORNELAS, J. C. de A. **Empreendedorismo** – Transformando ideias em Negócios. Rio de Janeiro, 2012.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo Corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1986.

EVANGELISTA, E., **Pairing up**, Pharmaceutical Executive. (2005) Disponível em: <http://www.pharmexec.com/pairing?id=&sk=&date=&pageID=4>>. Acesso: <6 fev 2018>.

FILARDI, L. F.; SANTOS, S. A. . In: **Encontro de estudos sobre Empreendedorismo e gestão de Pequenas Empresas**. 2008, São Paulo. Anais... São Paulo: Mackenzie, 2008.

FILION, L. J. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios**. Revista de Administração de Empresas, v.39, no.4, São Paulo. 1999.

FULD, L. M. **The new competitor intelligence**: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors. New York: J. Wiley, 1995.

FREITAS, A. C.; MANHÃES, V. R. **Análise do perfil do empreendedor no município de Campos dos Goytacazes**. 2016. Disponível em: <http://bd.centro.iff.edu.br/xmlui/handle/123456789/1146>. Acesso em: 20 jun. 2019.

FREITAS, H. **A informação como ferramenta gerencial**. Porto Alegre: Ortiz , 1993.

FREITAS, H. e JANISSEK-MUNIZ, R. **Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica**. Texto indicado ao II Prêmio de Inovação em Inteligência Competitiva da ABRAIC, e recebeu Menção Honrosa. III ENA – Encontro Nacional da ABRAIC. Anais. Congresso Ibero Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. 29 a 31 de agosto de 2006. Curitiba PR. 2006.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (organizadoras). **Métodos de Pesquisa**. 1ª Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. **Empreendedorismo no Brasil**: Relatório Executivo. Curitiba: IBQP, 2018. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp.../GEM-2018-Apresentação-SEBRAE-Final-slide.pdf>. Acesso em 10.abr.2019.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. **Empreendedorismo no Brasil**: Relatório Executivo. Curitiba: IBQP, 2016. Disponível em: [www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/.../GEM%20Nacional%20-%20web.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/.../GEM%20Nacional%20-%20web.pdf). Acesso em 28.abr.2019

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas. 1993.

\_\_\_\_\_, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

HEINZE, M.; JANISSEK-MUNIZ, R. **A Inteligência Estratégica associada a Capacidade de Inovação**. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. 2018.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEAPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBGE, **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços do Brasil**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/> Acesso em: 10. abr. 2019

IDEN, J.; METHLIE, L. B.; CHRISTENSEN, G. E. **The nature of strategic foresight research: A systematic literature review**. Technological Forecasting and Social Change, v. 116, p. 87-97, 2017.

JAHARUDDIN, N. S.; MOHAMED, Z. A.; SAMBASIVAN, M. **Supply Chain Intelligence and Its Impact on Business Performance**. IJEM - International Journal of Economics and Management. 2014.

JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H. **A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações**. In: Congresso Internacional de gestão de Tecnologia de Informação (CONTECSI), 4º, 2007, São Paulo/SP. Anais. São Paulo/SP: CONTECSI, 2007.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. **Desenvolvimento da capacidade de antecipação pela identificação e capacitação de indícios antecipativos em contexto de Inteligência Estratégica Antecipativa**. In: 4º IFBAE - Congresso do IFBAE, 2007.

JANISSEK-MUNIZ, R. **Fatores Críticos em Projetos de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva**. Revista Inteligência Competitiva, v. 6, n. 2, p. 147-180, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEMES, A.; B.J.; PISA, B, J. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEONE, N.M.C.P.G. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, São Paulo: FEA/USP, Departamento de Administração, v.34, n.2, p.91-94. 1999.

LESCA H.; CAVALADE, C.; DARVES, F.; DECK, V. **Fennec: a dashboard to evaluate environmental scanning within businesses**. CERAG, ESA, série etude 95-09, 1995.

LESCA, H. **Veille stratégique: La méthode L.E.SCAnning**. Editions EMS. 180 p., 2003.

LESCA H.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: o Método L.E.SCAnning**. Porto Alegre: Palotti, p. 188, 2015.

LESCA, N.; CARON-FASAN, M-L.; AGUIRRE, E. L.; CHALUS-SAUVANNET, M-C. **Drivers and barriers to pre-adoption of strategic scanning information systems in the context of sustainable supply chain**. *Systèmes d'Information & Management*, v. 20, p. 9-46, 2015.

MAHAMID, I. **Factors affecting contractor's business failure: contractors' perspective**. *Engineering, Construction and Architectural Management*, v. 19 n. 3, p. 269-285, 2012.

MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. **Empreendedorismo: fundamentos e técnicas para a criatividade**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MARTINS, C.; FIATES, S.G.G.; DUTRA, A.; Leite, S.L.A.; GIAROLA, G.P; **Empreendedorismo Inovador Gerado Pelas Incubadoras de Base Tecnológica: Mapeamento da Produção Científica até 2013**: *Revista de Negócio*; v.19, n.02 p. 86-108, 2014.

MELATI, C.; JANISSEK-MUNIZ, R. **A Cultura organizacional como impulsionadora dos processos de inteligência na gestão pública**. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>> RACE, Joaçaba, p. 131-156, Edição Especial. 2017.

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

OLIVEIRA, D. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PICANÇO, F. C. de A.; PERIOTTO, T. R. C. **Empreendedorismo e inovação**. Maringá: Cesumar, 2017. Disponível em: <https://www.unicesumar.edu.br/empresarial/wpcontent/uploads/sites/31/2017/11/Empreendedorismo-e-Inovacao-09-11-2017.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2019.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIOS, F. L. de C.; STRAUSS, L. M., JANISSEK-MUNIZ, R.; BRODBECK, A. F. **Inteligência competitiva, empresarial, estratégica ou de negócios? Um olhar a partir da Administração de Empresas**. 6º Congresso IFBAE, 2011.

SALES, R. L.; BARROS, A. A.; PEREIRA, C. M. M. de A. **Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro**. *Revista da micro e pequena empresa*, v. 5, 2011.

SANTOS, M. J. **Orientação ao consumidor e performance financeira: uma análise do papel da capacidade de inovação de produto**. Tese de Doutorado, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. 2014.

SEBRAE, **Análise do Caged Abril 2019**. Disponível em <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relatorio%20do%20CAGED%2001%402019.pdf>> Acesso em: 05.jun.2019

SEBRAE, **Expectativas para a economia e para empresas em 2019**. Disponível em:<<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/11/Economia-e-Empresas-Expectativas-2019.pdf>>. Acesso em: 30. maio. 2019

SEBRAE, **Os donos de negócios no Brasil, por regiões e por unidades da federação**. Disponível em:<[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/DN\\_regiao\\_unidades\\_federa%C3%A7%C3%A3o.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/DN_regiao_unidades_federa%C3%A7%C3%A3o.pdf)> Acesso em: 25 de Mar.2019.

SEBRAE, **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em: 14. abr. 2019

SEBRAE, **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em:<[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2016.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2016.pdf)> Acesso em: 10. abr. 2019

SILVA, J. S. **Fatores determinantes da mortalidade da micro e pequena empresa industrial de criação e abate de aves, na grande Natal/RN**. 1999. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1999.

SOARES, A.P; BASTOS, D. **Empreendedorismo e planejamento**: um estudo sobre a utilização do plano de negócios nas pequenas e médias empresas. In: Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios, 5, 2007, Seropédica/RJ. Anais... Seropédica/RJ: SIMGEN, 2007.

SOUZA, C. C. **Setor de inteligência competitiva pode dinamizar/salvar as empresas**. 2012, disponível em < [http://www.agrolink.com.br/colunistas/-setor-deinteligencia-competitiva-pode-salvar-as-empresas-\\_4507.html](http://www.agrolink.com.br/colunistas/-setor-deinteligencia-competitiva-pode-salvar-as-empresas-_4507.html)> acesso em 21 jun. 2019.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1984.

TAVARES, B.; FERREIRA, M. A. M.; LIMA, A. T. F. C. **Identificação e agrupamento de fatores de relevância na investigação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas**. In: EGEPE ENCONTROS DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, V. Anais..., São Paulo, 2008. Área temática: Pequenas Empresas.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Estudo de Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES/UAB, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed., Porto Alegre: Artmed, 2005.

WEST, C. **Competitive Intelligence**. Palgrave Macmillan. 2001.

WRIGHT, Sheila; CALOF, Jonathan L. **The quest for competitive, business and marketing intelligence**: a country comparison of current practices. *European Journal of Marketing*. v.40, n.5/6, p. 453-465, 2006.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2000

## ANEXO A

**Roteiro elaborado por Cainelli (2018) para o de diagnóstico de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência nas organizações Fatores de Pré-adoção. Questões:**

### **Organizacionais:**

- A organização considera adotar um processo de Inteligência como parte de seu planejamento estratégico?
- A alta gerência da organização apoia a adoção do processo de Inteligência?
- As principais lideranças da organização apoiam a adoção do processo de Inteligência?
- Os principais decisores desejam tomar decisões baseadas na Inteligência produzida?
- A organização tem consciência dos objetivos que deseja alcançar ao adotar um processo de inteligência?
- O formato da condução da atividade de inteligência já foi definido? Será realizada de forma centralizada (haverá uma área de Inteligência) ou descentralizada (haverá pessoas encarregadas por atividades de Inteligência em outras áreas da empresa)?
- Existe uma pessoa designada como líder, responsável por conduzir a implementação do processo de Inteligência?
- As pessoas (equipe) envolvidas no processo de Inteligência na organização já estão definidas?
- Já estão definidas a função e a responsabilidade de cada uma destas pessoas?

### **Individuais:**

- A pessoa que vai assumir a função ou atividade de Inteligência possui habilidades como motivação e curiosidade para aprender, espírito de compartilhamento e capacidade analítica?
- A pessoa que vai assumir a função ou atividade de Inteligência possui habilidades relacionais, para transitar em conversas informais a fim de formar redes de relacionamento e trocar experiências?
- As pessoas da organização compreendem a relevância do processo de Inteligência?
- As pessoas da organização compreendem que sua contribuição individual na obtenção, compartilhamento e análise de informações é importante?

### **Informacionais**

- A organização reconhece que existe a necessidade de explorar fluxos de informação do ambiente externo da organização?

- A organização deseja monitorar o ambiente externo com a finalidade de identificar ameaças e de forma antecipativa?
- Existe um mapeamento das informações ou dos alvos (atores e temas) que precisam ser monitorados?
- Existe um planejamento de como será organizada a disseminação da informação, relacionando formatos, conteúdos, canais e receptores?
- Existe um planejamento de como será feita a gestão da informação relacionada ao processo de Inteligência?

### **Estruturação do Processo de Inteligência**

- A organização e as pessoas envolvidas da área compreendem a importância do processo de Inteligência?
- A organização e as pessoas envolvidas da área compreendem a importância da continuidade do processo de Inteligência?
- A organização e as pessoas envolvidas da área compreendem que a alta frequência de consultas adhoc pode reduzir o objetivo estratégico do processo de Inteligência?
- A organização e as pessoas envolvidas da área compreendem a importância de se cumprir todas as etapas do processo de inteligência (planejamento, coleta, análise, disseminação, avaliação)?
- A organização e as pessoas envolvidas da área compreendem que o processo de Inteligência deve contemplar rotinas de monitoramento para que haja o reconhecimento sistemático de problemas e oportunidades?