

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

ALESSANDRA ESTULANO GONÇALVES

**INTELIGÊNCIA EM CONTEXTO DE PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS NO SETOR DE *FOOD SERVICE* BRASILEIRO**

Porto Alegre

2021

Alessandra Estulano Gonçalves

**INTELIGÊNCIA EM CONTEXTO DE PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS NO SETOR DE *FOOD SERVICE* BRASILEIRO**

Trabalho de conclusão do 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. Dr^a. Raquel Janissek Muniz

Porto Alegre

2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que estiveram comigo durante a graduação, cada um possui um papel importantíssimo nesta jornada.

Agradeço a minha mãe, Maria Ivone, que sempre esteve ao meu lado, por todas as palavras, apoio e por ter sonhado e planejado todas as conquistas junto comigo. Agradeço a minha irmã, Marciele, por ter sido minha confidente, psicóloga, parceira e por tudo que fizeste e faz por mim, obrigada por acreditar no meu potencial e me lembrar constantemente de tudo que sou capaz.

Agradeço ao Antônio que é minha grande inspiração e me faz batalhar por um mundo melhor pra ti e por nós. Agradeço a Cora pela companhia e incentivo durante a elaboração deste trabalho. Agradeço também ao meu amigo e companheiro, Bruno, por todo o carinho, parceria e compreensão nesta jornada.

Um agradecimento especial a todos os membros da Universidade Federal do RS que estiveram presentes na minha formação, em especial ao Carlos Javier Brito-Cabrera e minha orientadora Professora Doutora Raquel Janissek-Muniz por todas as trocas, compartilhamento de conhecimentos, confiança e paciência.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo compreender se a inteligência estratégica é utilizada em empresas do segmento de Food Service, com foco nas pequenas e médias empresas. As Pequenas e médias empresas – PMEs do setor de *food service* vivenciam um ambiente de acentuada concorrência e cenários de constantes mudanças. Neste cenário, os processos de inteligência podem desempenhar um papel complementar para as empresas nos processos de tomada de decisão, minimizando incertezas. Para atingir o objetivo do estudo, foi realizada revisão da literatura sobre inteligência e PMEs. A pesquisa foi conduzida com entrevistas semiestruturadas com gestores do ramo estudado e concluída com considerações acerca da visão dos responsáveis pelos processos de tomada de decisão e fluxo de informações nas companhias estudadas.

Palavras chave: Inteligência estratégica, Pequenas e médias empresas, Mercado de Food Service.

ABSTRACT

This paper aims to understand whether strategic intelligence is used in companies in the Food Service segment, with a focus on small and medium-sized companies. Small and medium-sized companies – SMEs in the food service sector experience an environment of intense competition and scenarios of constant change. In this scenario, intelligence processes can play a complementary role for companies in decision-making processes, minimizing uncertainties. To achieve the objective of the study, a review of the literature on intelligence and SMEs was carried out. The research was conducted with semi-structured interviews with managers of the field studied and concluded with considerations about the view of those responsible for the decision-making processes and information flow in the companies studied.

Keywords: Intelligence process, small and medium businesses, food service market

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Estímulos em relação à implementação do processo de inteligência.....	15
Quadro 2 – Porte de empresa: Classificação de porte dos clientes	17
Figura 1 – Desenho de pesquisa.....	19
Gráfico 1 – Percentual da despesa monetária e não monetária média mensal familiar com alimentação fora do domicílio, segundo a situação do domicílio - Brasil - 2002/2018....	20
Gráfico 2 – Distribuição do mercado de alimentos no varejo alimentício e no food service	21
Quadro 3 – Práticas-chave no processo de inteligência estratégica	22
Quadro 4 – Descrição dos perfis entrevistados.....	25
Quadro 5 – Perfil dos respondentes do estudo	26
Gráfico 3 – Divisão por área de atuação dos entrevistados.....	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMÁTICA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA	13
2.2 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS - PMEs.....	16
2.3 PMEs e INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA.....	17
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
3.1 ENQUADRAMENTO DE PESQUISA.....	19
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	20
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	22
4 RESULTADOS	25
4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES	25
4.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS	27
4.2.1 Fatores Organizacionais	28
4.2.2 Fatores Individuais	31
4.2.3 Fatores Tecnológicos	32
4.2.4 Processo de Inteligência	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	39
ANEXO A – INSTRUMENTO ELABORADO POR MARTINI (2020) NO ESTUDO PROPOSTA DE UM MODELO PRESCRITIVO PARA A AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA [ADAPTADO]	45

1 INTRODUÇÃO

O mercado de alimentos possui contribuição significativa para a economia brasileira. De acordo com dados da ABIA - Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (2020a), o mercado de *Food Service* representou, em média, 31,41% da indústria de alimentos no mercado interno brasileiro nos últimos 8 anos, com uma queda de 8,7% entre os anos de 2019 e 2020. Ainda segundo a agência (ABIA, 2020c), o mercado de alimentos e bebidas representou 10,5% do PIB nacional em 2020, o que corresponde a R\$ 789,2 bilhões, considerando-se exportações e vendas no mercado interno.

Este setor possui diversos segmentos de atuação, sendo lanchonetes e restaurantes os locais com maior frequência na aquisição de alimentos para consumo fora do domicílio (BEZERRA et al., 2017). O setor de *Food Service* compreende empresas que possuem como atividade a alimentação fora da residência: consumo do alimento no local, *take away* (“pegue-leve”), *delivery* (quando o alimento é levado ao local onde se encontra o cliente), dentre outros (ABIA, 2020b). No Brasil, a estimativa é de que o consumo nesta modalidade ocorra em uma a cada cinco refeições, nos Estados Unidos uma a cada duas refeições, enquanto que na Europa uma a cada três refeições são feitas fora do lar (CONSTANCIO et al., 2016).

Devido aos desafios atuais, a cadeia de serviços do setor de *food service* passou por diversos movimentos disruptivos, encarados enquanto oportunidades para desenvolver novas formas de mitigar o risco (AARON ALLEN & Associates, 2020). O setor passou por um movimento de expansão nos últimos anos devido às mudanças nos padrões de consumo das famílias, com um crescimento médio de 11% a.a nos últimos 10 anos (ABIA, 2020b).

Observa-se uma atuação importante das pequenas e médias empresas (PMEs) no segmento de *Food Service* (MOYSÉS FILHO et al., 2013). Destas, as micro e pequenas empresas representaram, em 2020, segundo o Ministério da Economia (BRASIL, 2020), 99% dos negócios no país, com 30% de representatividade no PIB, gerando 55% dos empregos. As pequenas e médias empresas (PMEs), no entanto, enfrentam uma realidade diferente das grandes companhias, devido a recursos

limitados, centralização da tomada de decisão em um ou poucos dirigentes, entre outras dificuldades inerentes ao tamanho do negócio (CANCELLIER et al. 2011).

Menos atividades de monitoramento colocam as pequenas empresas em desvantagem de informação e, portanto, em desvantagem competitiva em comparação com as concorrentes, especialmente as grandes empresas (STRANDHOLM; KUMAR, 2003). Coletar, avaliar e monitorar sistematicamente as informações do ambiente é um fator fundamental para a tomada de decisão nas empresas, antevendo cenários possíveis do mercado (BRITO-CABRERA; JANISSEK-MUNIZ, 2021).

Em um contexto caracterizado por altos níveis de incerteza, as empresas têm buscado se adaptar às dinâmicas ambientais, impulsionando mudanças estruturais, tecnológicas e comportamentais para melhorar seu desempenho (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). No entanto, atingir um alto nível de eficiência operacional não é suficiente para garantir a sobrevivência do negócio, sendo necessário o desenvolvimento e a implementação de estratégias para garantir uma vantagem competitiva (AGUILAR, 1967). Para sobreviver nesse ambiente, as empresas precisam de uma postura estratégica de inovação e sustentabilidade, a qual pode ser potencializada por atividades de inteligência (CAINELLI; JANISSEK-MUNIZ; REICHERT, 2019).

As organizações são fundamentalmente dependentes das informações disponíveis no ambiente externo em que atuam, devendo não só possuir as informações necessárias, mas também enfrentar o pluralismo de interpretações dessas informações por meio de processos sistematizados (CANABARRO; JANISSEK-MUNIZ, 2019). Neste contexto, a atenção ao ambiente mostra-se de suma importância. Observar o ambiente, com atenção aos componentes oportunos e à obtenção de informações relevantes, é uma das etapas do processo de inteligência (CAINELLI, 2018).

Inteligência é o processo que permite o monitoramento sistemático e a escuta proativa do ambiente da organização (JANISSEK-MUNIZ, 2016). A prática de inteligência estratégica refere-se a um processo institucionalizado, portanto sistemático e estruturado, que busca informações do ambiente externo com a finalidade de melhorar o desempenho da inovação organizacional (CAINELLI; JANISSEK-MUNIZ; REICHERT, 2019).

A sistematização de processos de inteligência pode aumentar a qualidade das informações coletadas, selecionar objetivos com base nas prioridades da organização e da estratégia escolhida, melhoria da tomada de decisões e do planejamento estratégico (GILAD; GILAD, 1985). Diversos fatores críticos em projetos de inteligência têm em comum a gestão de recursos humanos e a de competências dentro do projeto, que são determinantes de um dispositivo de inteligência duradouro e contínuo (JANISSEK-MUNIZ, 2016). Assim, Lesca et al. (2015) abordam a importância de ampliar a agenda de pesquisa acerca do processo de inteligência, entendendo-o enquanto um processo que contempla a estrutura humana.

1.1 PROBLEMÁTICA

Na literatura, existem diversos estudos que enfatizam a importância da estratégia nas organizações (AGUILAR, 1967; GILAD; GILAD, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; CAVALCANTI, 2004), porém há uma lacuna de estudos empíricos em PMEs (CANCELLIER et al. 2011). Com a concorrência empresarial acirrada que setores como o alimentar apresentam, dada a baixa presença de barreiras de entrada em muitas frentes de atuação, diferenciar-se é um fator essencial para a sobrevivência da empresa no mercado (DUTRA; GUAGLIARDI, 1984).

A implementação do processo de inteligência muitas vezes é julgada como desafiadora para as empresas devido à complexidade do ambiente. Um dos motivos está na ideia de que o próprio ambiente opera como agente gerador de incerteza, visto que é dinâmico, instável e complexo (JANISSEK-MUNIZ, 2016). De acordo com a autora, assim como é possível perceber problemáticas no ambiente, as oportunidades também são passíveis de serem percebidas.

Sabe-se que as PMEs, em geral, têm recursos escassos e, conseqüentemente, há a necessidade de que se mantenham atentas aos sinais do ambiente externo, à medida que esse se mostra incerto (VERSIANI; CARVALHO NETO, 2021). Diante do expressivo contexto de incertezas, os estudos sobre o tema têm se tornado mais específicos, buscando abordagens que permitam às organizações se manterem competitivas e sustentáveis (BORGES, 2020).

Com os múltiplos ramos de atuação do segmento de *Food Service*, por todas as peculiaridades e informalidades encontradas nas PMEs, busca-se entender como a Inteligência Estratégica é compreendida e executada. Diante disso, procura-se entender a seguinte questão: **Como as Pequenas e Médias Empresas atuantes do segmento *Food Service* no Brasil entendem e utilizam a inteligência estratégica ?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo deste estudo é compreender se a inteligência estratégica é utilizada em empresas do segmento de *Food Service*, com foco nas pequenas e médias empresas.

1.2.2 Objetivos específicos

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

- Analisar como ocorrem os processos de monitoramento do ambiente em pequenas e médias empresas do ramo estudado.
- Determinar a estratégia de abordagem do processo de inteligência nas PMEs do setor.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho pretende contribuir com o desenvolvimento do campo acadêmico, considerando a lacuna existente de conhecimentos sobre inteligência em PMEs, especialmente no setor de *Food Service*. Este estudo justifica-se pela relevância do setor de *Food Service* no Brasil e pela importância das pequenas e médias empresas na economia brasileira.

Segundo Souza (2012), um planejamento estratégico bem sucedido, pautado por um bom setor de inteligência, pode ser determinante para a permanência das organizações no mercado. Neste sentido, observa-se a importância de manter alinhados e engajados todos os agentes envolvidos nesses processos, potencializando a capacidade de criação para um modelo de inovação aberta, exercitando a propagação dessa mentalidade dentro da companhia e estimulando a conexão com a comunidade empresarial e com os parceiros estratégicos (ALENCAR, 2021).

As PMEs, no entanto, contam com planejamentos estratégicos no curto prazo, focando em metas de vendas, custo, lucro, etc. (ROVEDA; VECCHIATO, 2008). Assim, possuem um grande desafio se comparadas com as empresas de grande porte, pois, comumente, possuem menos capital financeiro para investimento em ferramentas de monitoramento e pesquisas que visam mapeamento estratégico (CANCELLIER et al. 2011).

Nos estudos acadêmicos da área, os processos de inteligência estratégica são amplamente analisados em grandes companhias (HEGER; BOMAN, 2015), porém observa-se oportunidade na ampliação do conhecimento desta área nas PMEs, uma vez que ainda há carência de estudos para estas organizações, apesar de representarem a maior parte dos negócios no país (GUIMARÃES; CARVALHO; PAIXÃO, 2018). Observa-se também a possibilidade de compreender melhor os processos de inteligência em empresas do ramo de food service, dada a importância desse tipo de operação na economia brasileira.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta uma revisão dos principais temas abordados neste estudo. Inicia com a seção sobre inteligência estratégica: conceituação, principais termos na literatura, principais motivações para sua adoção. Na sequência, são tratadas questões relacionadas ao segmento das PMEs: relevância na economia brasileira, oportunidades e dificuldades em relação ao monitoramento do ambiente.

2.1 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

O processo de Inteligência é fundamental para reduzir incertezas e criar valor de mercado em relação à competitividade, uma vez que mudanças e eventos geram continuamente sinais no ambiente que devem ser observados, captados e interpretados para uma ação oportuna (CAINELLI, 2018). O processo de inteligência estratégica está baseado no monitoramento estratégico de informações é encontrado sob terminologias diversas, tais como *environmental scanning* (AGUILAR, 1967), *strategic foresight* (TSOUKAS; SHEPHERD, 2004), *strategic scanning* (LESCA et al., 2015), *corporate foresight* (REGER, 2001), dentre outros.

De acordo com a definição de Choo (2001), refere-se ao processo de coletar e compreender informações obtidas no ambiente externo à organização. Trata-se de um método que envolve observação, monitoramento, análise e descrição dos sistemas (social, político, tecnológico, econômico, etc.) (POPPER, 2008). Gerada a partir do monitoramento de informações, a inteligência contribui no aumento da qualidade do processo decisório, possibilitando a redução da incerteza (GILAD; GILAD, 1985).

A inteligência estratégica é relativa ao conceito de prospecção, captando oportunidades no ambiente, apontando à organização capacidades que ela possui ou deve desenvolver (MARTINI, 2020). Não é um conceito abstrato em relação aos possíveis cenários, e envolve observar sinais do contexto, perceber e se preparar para os diversos eventos que possam ocorrer (IDEN; METHLIE; CHRISTENSEN, 2017). Este processo permite captar sinais que, se analisados em um contexto e com um propósito, podem gerar *insights* do meio externo, possibilitando a criação de novos produtos e

procedimentos, bem como o aperfeiçoamento dos que já são utilizados (SARPONG; MACLEAN, 2014).

O monitoramento estratégico antecipativo (termo original *Veille Antecipative Stratégique*) foi proposto pelo professor Humbert Lesca na escola francesa de estratégia, e baseia-se na percepção, análise e criação coletiva de interpretação das informações, com o intuito de gerar dados que contribuam para a antecipação de ocorrências significativas (BORGES, 2020). Visa auxiliar as companhias no monitoramento do ambiente externo, objetivando a captura de sinais fracos e informação estratégica antecipativa, através da utilização de inteligência coletiva como apoio para tomada de decisão (ALMEIDA; HIRATA, 2016).

O termo *corporate foresight* demonstra que essa prática não está apenas no nível gerencial, podendo ser encontrada em todos os níveis de uma companhia (SARPONG; MACLEAN, 2014). O tema surge como um fator importante nos estudos de inteligência, pois amplia o papel do gerador de informação. Para West (2001), o coletivo se utiliza das informações e as compartilha para utilização na tomada de decisão em um ambiente de cultura colaborativa.

A prática de *corporate foresight* decorre do comprometimento dos membros envolvidos no processo, com base no *know-how* individual e na visualização das aplicações no ambiente (CHOO, 2001). O *corporate foresight* é reconhecido por diversos autores como uma competência a ser desenvolvida, não apenas como uma prática empresarial (ROHRBECK et al., 2015). As companhias tornam-se competitivas em um ambiente que fomenta a cultura do compartilhamento das informações, ampliando sua competitividade, alimentando o processo de inovação (LESCA et al., 2015).

Como demonstrado no trabalho de Cainelli (2018), através da tradução sintetizada do exposto por Lesca et al. (2015) em relação às principais motivações na adoção do processo de inteligência, observamos sete estímulos, conforme demonstrado no quadro 1:

Quadro 1 – Estímulos em relação à implementação do processo de inteligência

Estímulos	Descrição	Autores
Manter-se informado	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)
Identificar ameaças	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).
Identificar oportunidades	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)
Inovar	Alimentar o processo de inovação, ajudar a diferenciação e ampliar a competitividade	Raymond et al. (2001), Veugelers et al. (2010)
Manter a posição competitiva	Manter vantagem competitiva para manter a posição competitiva.	Hambrick (1981), Jennings e Lumpkin (1992), Wei e Lee (2004)
Desenvolver	Desenvolver uma nova vantagem competitiva para melhorar a posição competitiva.	Raymond al. (2001)
Antecipar	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: Adaptado de Cainelli (2018, p. 30).

Lesca et al. (2015) menciona que as organizações podem utilizar o processo de monitoramento ambiental com a finalidade de acompanhar e, em alguns contextos, se adaptar às práticas adotadas no mercado. No processo de Inteligência Estratégica, a empresa desenvolve uma atitude proativa em relação às mudanças contingenciais (BRITO-CABRERA; JANISSEK-MUNIZ, 2021). O ambiente sofre mudanças disruptivas a todo momento, portanto a conjuntura incerta na qual as organizações estão inseridas torna complexo o processo de antecipação aos eventos Assim, observa-se a importância de os processos de Inteligência Estratégica serem sistemáticos (CAINELLI; JANISSEK-MUNIZ, 2019).

Pryor et al. (2017) destacam que é importante sustentar os valores de uma

companhia relativos ao processo de compartilhamento de informações e que, neste processo, o capital humano tem função fundamental. Em linha com esta conceituação coletiva, observa-se a atividade de Inteligência Estratégica no âmbito individual muitas vezes ocorrendo de forma involuntária e inconsciente (BORGES, 2020). Organizações com cultura hostil tendem a ter dificuldade no processo de inteligência (LESCA et al., 2015).

O engajamento interno na companhia é fundamental para o sucesso do processo de inteligência e essa implementação é fundamental para motivar e perpetuar a cultura de compartilhamento das informações no coletivo (MARTINI, 2020). No entanto, nota-se dificuldades no processo individual de Inteligência Estratégica, demonstradas por Borges (2020) em 3 aspectos principais, relacionadas às fontes de informação, ao comportamento do indivíduo e ao processo em si (execução da tarefa).

Devido às mudanças rápidas, a capacidade de explorar o ambiente de forma eficaz se tornou uma ferramenta crítica para que as empresas, independentemente do seu tamanho, sobrevivessem e prosperassem (SOUZA; SIQUEIRA; REINHARD, 2017). Gestores das PMEs enfrentam continuamente uma série de questões relacionadas a mudanças inesperadas no ambiente, como competição de mercado, inovação tecnológica e dinamismos de negócios (ALI; KHAN; MIAH, 2017).

2.2 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS - PMEs

As Microempresas e Empresas De Pequeno Porte são definidas no capítulo II da Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006). As Micro Empresas são definidas como as que possuem rendimento bruto de até R\$ 360.000,00. Já as empresas de Pequeno porte possuem receita bruta entre R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

As médias empresas não possuem uma lei específica do Planalto Federal que as defina. Há diversas conceituações dos órgão, como demonstrado a seguir:

- ANVISA – Empresa de Médio Porte: Igual ou inferior a R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais) e superior a R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais), de acordo

com a Medida Provisória nº 2.190-34/2001 (BRASIL, 2001)

- IBGE – Por número de colaboradores (Comércio e serviços): De 50 a 99 empregados
- BNDES – Pela receita operacional bruta anual ou renda anual da empresa: R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões (BNDES, s.d.)

Para o presente trabalho, utilizaremos as definições do BNDS para conceituação de médias empresas. Com isso, teremos uma padronização de definições baseada em receita.

Quadro 2 – Porte de empresa: Classificação de porte dos clientes

CLASSIFICAÇÃO	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL OU RENDA ANUAL
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (s.d.)

Dada a importância das PMEs no contexto brasileiro, importante observar como o ambiente é monitorado e as principais dificuldades destas companhias. A próxima seção traz alguns tópicos relativos a estas temáticas.

2.3 PMEs e INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

As PMEs possuem grande relevância na economia global, porém ainda possuem algumas dificuldades inerentes ao tamanho do negócio, como dificuldade em adotar novas tecnologias e levar vantagem em Big Data em comparação com as grandes empresas (BIANCHINI; MICHALKOVA, 2019). Como mencionado por Spence e Lozano (2000), além das desvantagens das PMEs em relação às grandes companhias, há também aspectos de informalidade: estas tendem a se espelhar em grandes companhias e a estar mais focadas nas tarefas diárias, sem planejamentos estruturados de longo prazo.

Na mesma linha, Martinsuo e Karlberg (1998) mencionam a limitação de estratégia, marketing e obtenção de novas tecnologias, além da exposição a pressões

e a riscos externos. As PMEs possuem recursos financeiros limitados, dependência de um número determinado de clientes, entre diversos outros desafios (FORSMAN, 2008). Um aspecto importante das PMEs é que as decisões e atividades empresariais são altamente dependentes dos proprietários (KUNGWANSUPAPHAN; SIENGTHAI, 2014).

De acordo com Choo (2001), as finalidades de monitoramento de ambientes são definidas pela organização e as informações coletadas podem atender basicamente a três finalidades: tomada de decisão, planejamento estratégico e redução das incertezas. O processo de monitoramento do ambiente que dá origem à inteligência da organização é possibilitado pela sistematização das informações para antecipar problemas, identificar oportunidades e definir estratégias de aproveitamento dessas oportunidades (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006).

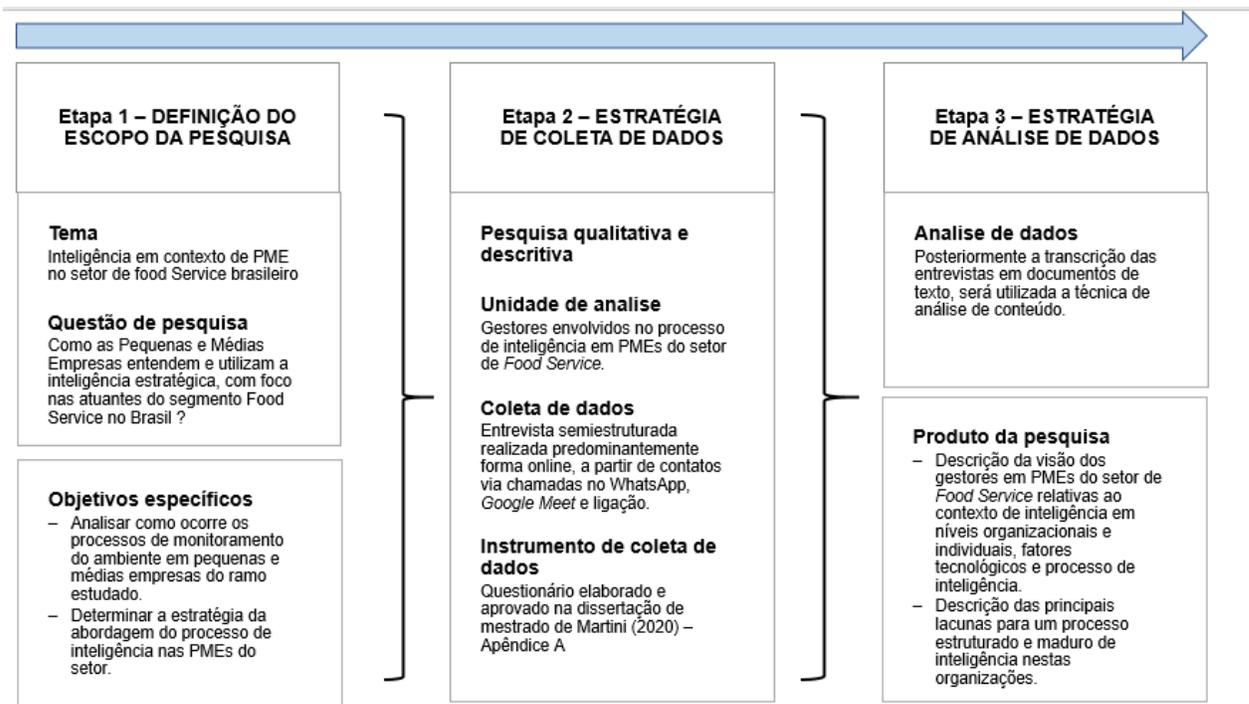
As PMEs detêm menor influência e menor controle de mercado, portanto apresentam uma conduta reativa para se ajustarem a ele (HUDSON, 2001). Segundo Brito-Cabrera e Janissek-Muniz (2021), a informação coletada do ambiente pode ter caráter reativo ou proativo. A forma reativa faz com que as companhias se adaptem a problemas conhecidos e moldem suas práticas baseando-se em ocorrências passadas. Já o modelo proativo, faz com que as companhias busquem informações de prospecção, de modo a antecipar problemáticas futuras de seu ambiente, prática conceituada como Inteligência Estratégica Antecipativa ou *Foresight* (BRITO-CABRERA; JANISSEK-MUNIZ, 2021).

A globalização cria maior comcorrência e competição, levando a maiores riscos e ameaças competitivas. A turbulência ambiental também cria riscos para as PMEs, razão pela qual a compreensão e gestão do ambiente de negócios torna-se essencial (LESCA; CARON-FASAN, 2003). Os processos de inteligência podem auxiliar no monitoramento e entendimento do ambiente de negócios (CAINELLI; JANISSEK-MUNIZ; REICHERT, 2019), portanto apresenta-se como uma ferramenta que pode auxiliar as PMEs neste contexto, contribuindo na organização, gestão e disseminação das informações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, estão apresentadas as abordagens metodológicas utilizadas para a realização deste trabalho, além do instrumento de coleta de dados, o contexto e a operacionalização, com a finalidade de coletar dados que atendam ao objetivo do estudo.

Figura 1 – Desenho de pesquisa



Fonte: A autora (2022).

3.1 ENQUADRAMENTO DE PESQUISA

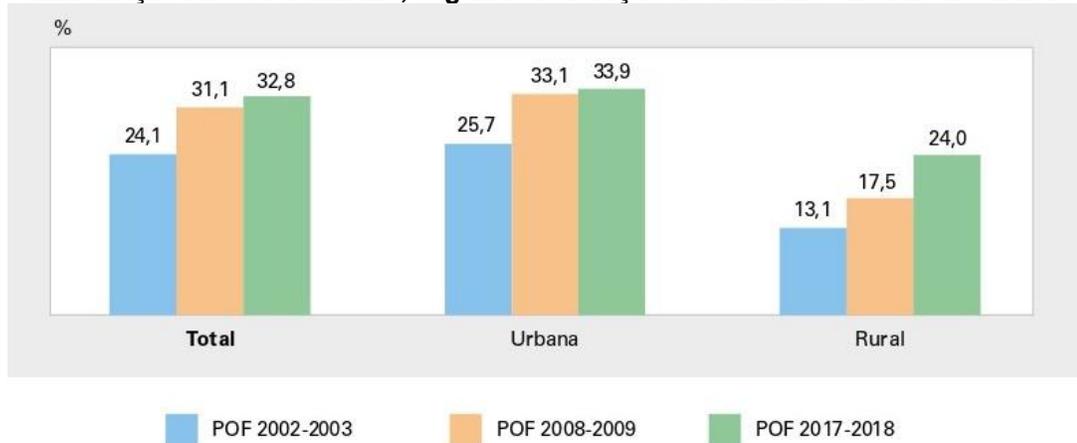
A abordagem desta pesquisa será qualitativa, através do instrumento de pesquisa de entrevistas semiestruturadas, tendo como base de estudo o segmento de empresas atuantes no ramo de *Food Service*, com foco nas empresas de pequeno e médio porte (PMEs). A coleta ocorre a partir de informações acerca dos processos de inteligência estratégica no segmento mencionado, buscando-se entender como os processos de gestão estratégica são elaborados e, além disso, de que forma são executados e utilizados como forma de preparação antecipada para intercorrências do futuro.

A coleta de informações foi desenvolvida através da aplicação de questionário, com perguntas pré-estabelecidas, aplicadas a todos os entrevistados igualmente. O questionário está no apêndice deste documento, elaborado e aprovado na dissertação de mestrado de Martini (2020).

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

O setor de *Food Service* compreende empresas que disponibilizam o alimento para consumo fora da residência, seja em restaurantes tradicionais, *self service* (Auto Serviço) entre diversas outras modalidades de consumo (DAVIS et al., 2018). Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), publicado na Pesquisa de Orçamentos Familiares em 2019, o padrão de consumo do brasileiro segue com maior predominância de consumo no domicílio, porém observa-se uma queda nesta modalidade ao longo das pesquisas, enquanto o consumo fora do domicílio apresenta um crescimento de 24,1% em 2002/2003 para 33,9% em 2017/2018.

Gráfico 1 – Percentual da despesa monetária e não monetária média mensal familiar com alimentação fora do domicílio, segundo a situação do domicílio - Brasil - 2002/2018

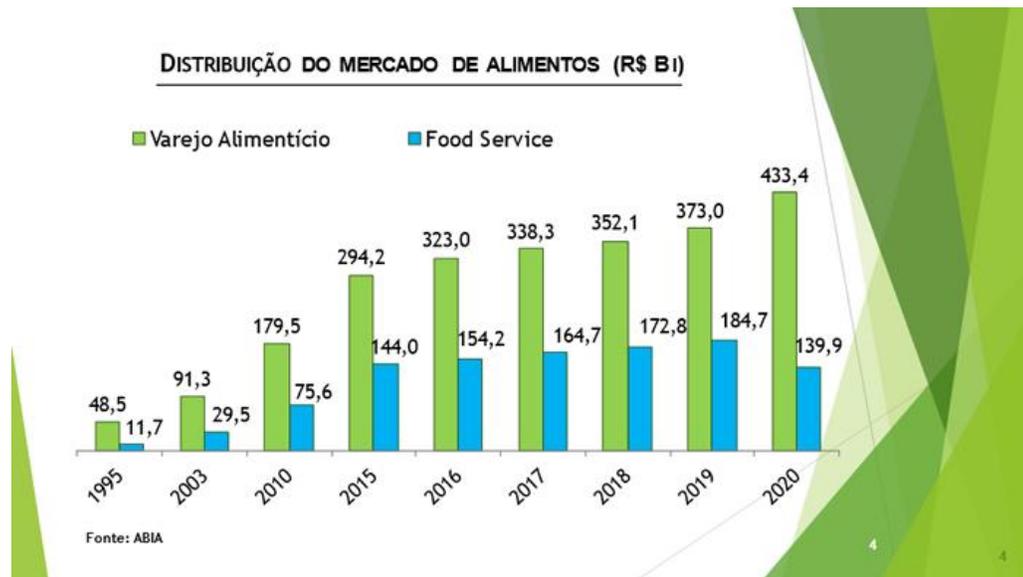


Fonte: IBGE (2017-2018 apud IBGE, 2019, p. 52)

Outra conceituação que está ligada ao *food service* é o conceito mais amplo *Food & Beverage* (F&B), nomenclatura utilizada para definir o mercado de alimentos e bebidas, referente à produção, serviço e comercialização nesse setor (MOSER, 2002). Esta terminologia é utilizada para todo o tipo de comercialização de alimentos e bebidas,

seja no varejo alimentício (supermercado, hipermercado, mercado, hortifrutis entre outros) seja no consumo fora do domicílio. Nos últimos anos, observa-se uma crescente no setor de *food service*, atingindo 49,5% do faturamento (R\$ B I) do setor de varejo alimentar em 2019, como demonstra o gráfico da ABIA - Associação Brasileira da Indústria de Alimentos a seguir:

Gráfico 2 – Distribuição do mercado de alimentos no varejo alimentício e no *food service*



Fonte: ABIA (2020b)

Uma tendência neste mercado, potencializada no contexto da pandemia da COVID-19, são as companhias que dedicam sua operação exclusivamente ao *delivery*, conhecidas como *Dark Kitchen* (*Cloud Kitchen*, *Delivery Kitchen* e demais variações). Nestes casos, a companhia dispõe de uma cozinha na qual os alimentos são produzidos para entrega ou retirada, e todo contato com o cliente é feito de forma digital (GUEDES e HWANG, 2019), sendo necessário um novo planejamento de preparação, armazenamento, transporte e instruções ao cliente sobre seu consumo. Este mercado pode chegar ao patamar de 1 trilhão de dólares até 2031 no mundo (SALOMÃO, 2020).

As operadoras de *food service* estão intensificando a busca por eficiência e fortalecendo os canais de vendas online para se manterem relevantes (ABIA, 2020b). Com a aceleração da revolução digital, os canais dessa modalidade estão desempenhando um papel central na comunicação com o consumidor (SBVC, 2020).

Todas essas transformações dão ainda mais importância às parcerias entre operadoras, indústrias e distribuidores a fim de permitir novos caminhos de crescimento (GUEDES e HWANG, 2019).

Neste contexto incerto no qual as companhias de alimentação estão inseridas, há, para as PMEs, o desafio de estarem atentas ao ambiente da organização (CANCELLIER et al. 2011). O processo de monitorar o ambiente possibilita à organização identificar as oportunidades e definir estratégias (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006).

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

O questionário escolhido para aplicar nesta pesquisa foi elaborado por Martini (2020) com a finalidade de captar indicadores da maturidade do processo de Inteligência, considerando práticas-chave as propostas por Cainelli (2018): Fatores Individuais, Informacionais, Organizacionais, Tecnológicos e ao Processo de Inteligência, sintetizados no quadro 3.

Quadro 3 – Práticas-chave no processo de inteligência estratégica

Práticas-chave	Descrição sintetizada
Fatores Individuais	Estão vinculadas aos perfis individuais dos participantes do processo, que devem possuir habilidades específicas.
Fatores Informacionais	Volume de informações disponíveis, requer um processo estruturado para que a organização seja capaz de utilizar de forma a contribuir no processo de tomada de decisão.
Fatores Organizacionais	Referentes às condições internas do processo de inteligência (como o investimento em educação, treinamento, etc). Também dizem respeito à cultura de compartilhamento das informações no coletivo e fluxo de informações em todos os níveis da organização.
Fatores Tecnológicos	Ferramentas de infraestrutura do processo de inteligência: softwares e equipamentos.
Estrutura do Processo de Inteligência	Organização do processo formal de inteligência, permitindo acessos rápidos e possibilitando informações confiáveis ao processo de tomada de decisão.

Fonte: Adaptado de Martini (2020, p.48)

São descritos nos resultados os fatores individuais, organizacionais, tecnológicos. Estrutura do processo de Inteligência e fatores informacionais são tratados no mesmo

tópico: processo de Inteligência, pois diversas características destas duas práticas-chave estão relacionadas.

As entrevistas foram realizadas no primeiro semestre de 2022, através da coleta de dados em entrevistas semiestruturadas com agentes envolvidos no processo de tomada de decisão em PMEs do setor de *food service*. Na coleta de dados, foi utilizado o instrumento de pesquisa adaptado da dissertação de mestrado de Martini (2020), o qual tem como finalidade a coleta de informações quanto à avaliação da maturidade do processo de inteligência. Nesta adaptação, para facilitar a compreensão dos respondentes, foi adicionado o termo “monitoramento estratégico” ao abordar questões sobre o processo de inteligência (RIOS et al., 2011; CAINELLI; JANISSEK-MUNIZ, 2019; CANABARRO; JANISSEK-MUNIZ, 2019).

De acordo com Gil (1993), a entrevista pode ser definida como o método em que o pesquisador se apresenta ao entrevistado e lhe faz perguntas com o objetivo de obter dados de interesse para a investigação, na qual uma das partes objetiva coletar informações e a outra é fonte de dados. Uma das vantagens da entrevista é a maior flexibilidade do entrevistador com o entrevistado, possibilitando ao aplicador adaptar-se aos indivíduos e contextos de pesquisa (GIL, 1993).

Outra vantagem da entrevista é possibilitar ao entrevistador ampliar as discussões e ponderações das questões do roteiro, bem como permitir ao entrevistado abordagens espontâneas e alinhadas com o cotidiano vivenciado no ambiente (GERHARDT e SILVEIRA, 2009). O tipo de pesquisa realizado neste trabalho foi qualitativa. Neste modelo de pesquisa, a realidade é analisada com foco em compreender e explicar o processo das relações sociais, perspectivas que não podem ser quantificadas, compreendendo de forma mais profunda um grupo ou organização social (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Foram entrevistados 17 agentes participantes dos processos de inteligência nas companhias, durante os meses de março e abril de 2022, com aplicação presencial, via *Google Meet*, ligação no *Whatsapp* ou ligação convencional. Os convites foram realizados através de rede de contatos profissionais e foram filtrados apenas os respondentes envolvidos em cargos que envolvam questões de gestão e tomada de decisão. As entrevistas foram realizadas, majoritariamente, de forma remota, pois

havam muitas restrições governamentais no período da aplicação para atividades presenciais por conta da pandemia da COVID-19. Além disso, para maior segurança dos envolvidos na pesquisa, sempre que possível, optou-se por atividades remotas.

4 RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

A aplicação da entrevista semiestruturada foi realizada de forma anônima com 17 gestores de PMEs do ramo de alimentos e bebidas, dos quais a maioria pertencente à geração X. Destes, observa-se que grande parte possui escolaridade de graduação ou pós-graduação, está no nível de gestão de diretor, gerente e afins ou proprietário e 59% possui mais de 5 anos de experiência relacionada à estratégia. Os quadros 3 e 4 consolidam os perfis dos respondentes da pesquisa.

Quadro 4 – Descrição dos perfis entrevistados

Código	Idade	Experiência com inteligência	Relação com o tema Inteligência	Segmento de atuação da organização
E1	42	14	Sócia / Consultora	Cafeteria, padaria, confeitaria.
E2	49	7	Diretor	Cafeteria, padaria, confeitaria.
E3	56	33	Proprietário	Conveniências / postos de combustíveis
E4	45	8	Gerente	Conveniências / postos de combustíveis
E5	51	13	Supervisor	Conveniências / postos de combustíveis
E6	42	10	Proprietário	Conveniências / postos de combustíveis
E7	38	5	Coordenador área	Sorveteria
E8	28	4	Proprietário	Distribuidora bebidas (varejo)
E9	38	7	Gerente	Distribuidora de alimentos
E10	40	10	Gerente	Cafeteria, padaria, confeitaria.
E11	31	2	Comprador	Cafeteria, padaria, confeitaria.
E12	46	3	Coordenador área	Cafeteria, padaria, confeitaria.
E13	29	2	Comprador	Restaurante - Dark kitchen
E14	45	3	Supervisor	Restaurante / Lanchonete
E15	53	12	Proprietário	Restaurante / Lanchonete

E16	35	0,8	Coordenador área	Restaurante / Lanchonete
E17	53	31	Proprietário	Restaurante / Lanchonete

Fonte: A autora (2022).

Quadro 5 – Perfil dos respondentes do estudo

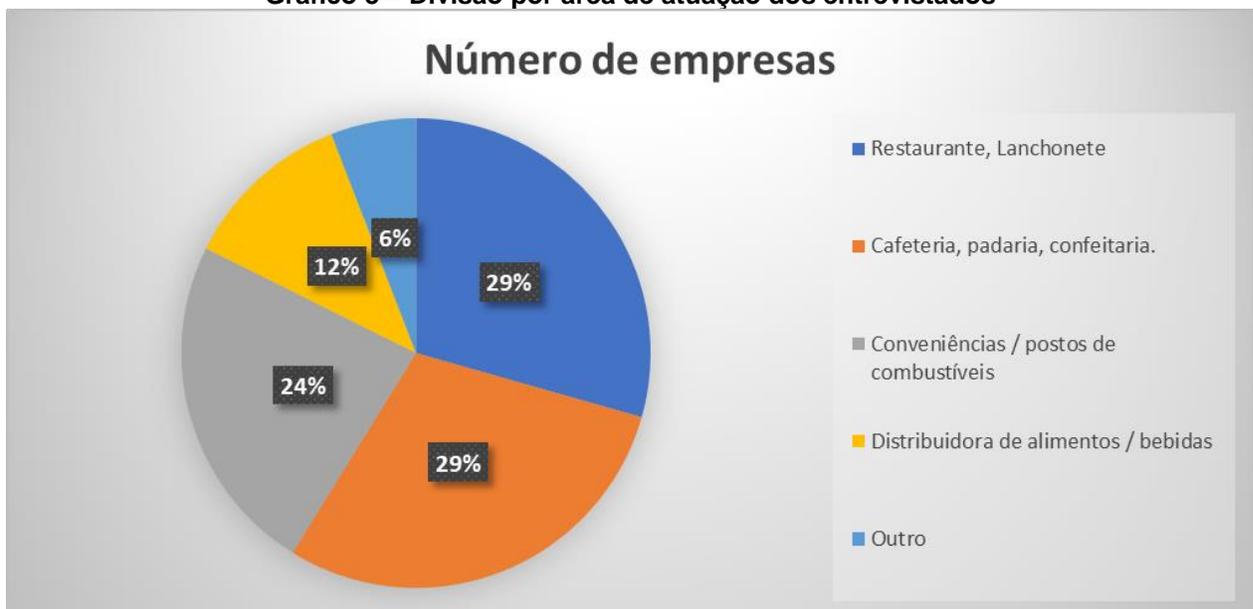
Perfil dos respondentes do estudo final	Frequência (n)	Percentual (%)
Entre 18 e 24 anos	0	0%
Entre 25 e 34 anos	3	18%
Entre 35 e 44 anos	6	35%
Entre 45 e 54 anos	7	41%
Entre 55 e 64 anos	1	6%
Entre 65 e 74 anos	0	0%
75 anos ou mais	0	0%
Escolaridade	Frequência (n)	Percentual (%)
1 - Ensino fundamental	0	0%
2 - Ensino médio incompleto	0	0%
3 - Ensino médio completo	4	24%
4 - Ensino superior incompleto	0	0%
5 - Curso técnico	1	6%
6 - Ensino superior completo	7	41%
7 - Pós-graduação incompleta	0	0%
8 - Pós-graduação completa	5	29%
Relação com Inteligência	Frequência (n)	Percentual (%)
1-Diretor / Gerente / Coordenador da área de inteligência.	7	41%
2- Analista / Especialista de Inteligência.	0	0%
3- Profissional independente de Inteligência (consultor).	1	6%
4- Estudante de Inteligência.	0	0%
5- Me relaciono com a área de Inteligência da minha empresa.	3	24%
6 - Pesquisador de Inteligência.	0	0%

7. Proprietário (Opção adicionada.)	6	29%
Experiência com Inteligência	Frequência (n)	Percentual (%)
1 - Menos de 1 ano	1	6%
2 - Entre 1 e 3 anos	4	24%
3 - Entre 3 e 5 anos	2	12%
4 - Mais de 5 anos	10	59%

Fonte: A autora (2022).

Os ramos de atuação foram diversos entre os entrevistados, e os de maior ocorrência foram Cafeteria, Padaria e Confeitaria. O gráfico 3 mostra a divisão percentual do ramo dos entrevistados para o presente trabalho:

Gráfico 3 – Divisão por área de atuação dos entrevistados



Fonte: A autora (2022).

4.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

As entrevistas foram aplicadas com os gestores de PMEs com o objetivo de compreender se a inteligência estratégica é utilizada em pequenas e médias empresas do segmento de *Food Service*. O processo de inteligência foi observado sob quatro perspectivas: fatores individuais, fatores tecnológicos, fatores organizacionais e processo

de inteligência, os quais serão detalhados nos subtópicos seguintes. Estes fatores, de acordo com Cainelli e Janissek-Muniz (2019), são questões chave e podem mostrar-se como obstáculos ou então orientar o processo estruturado de inteligência.

4.2.1 Fatores Organizacionais

Os fatores organizacionais versam sobre coletividade, proatividade no monitoramento do ambiente e sobre o papel das lideranças no engajamento coletivo de atenção ao ambiente. Dizem respeito às condições que a organização deve fornecer para o sucesso do processo de inteligência (CAINELLI, 2018).

Nas respostas sobre a experiência do gestor no processo de inteligência, muitos indicaram a experiência em cargos de gestão ou início de atividades empreendedoras como ponto inicial da sua experiência com inteligência, porém em questões específicas sobre monitoramento foram citadas em maior volume questões internas (cliente, produto, fornecedores) demonstrando que o processo de inteligência não ocorre de forma estruturada e formalizada, especialmente no que diz respeito ao ambiente externo da companhia.

Nas questões sobre o fluxo de informações dentro da companhia, considerando tráfego de dados entre níveis operacionais e estratégicos, e vice-versa, todos os respondentes apontaram como positivo esse processo e comentaram que possuem e estimulam um fluxo aberto entre todos os níveis, como evidenciado pelos entrevistados: “Estimula, inclusive possui um canal muito aberto em relação ao fluxo de informações.” (E17); “Às vezes acontecem falhas, porque o fluxo é feito por pessoas, entende? Acontecem falhas e a gente procura ir corrigindo. O objetivo é ter essa conexão”. (E11)

Outra questão analisada foi a visão da organização e a existência ou não de estímulo para que os colaboradores criem *networks* internos e externos. As empresas apontaram que avaliam como importante o estabelecimento de conexões dos colaboradores com outras empresas e segmentos, porém nenhum dos entrevistados possui um processo formal de incentivo para esse processo. Muitos setores apontaram contatos mais regulares com segmentos do mesmo ramo de atuação, não observando redes mais amplas.

Em relação aos incentivos – financeiros e não financeiros – para colaboradores envolvidos no processo de inteligência estratégica, nenhum entrevistado citou um indicador de performance financeiro para este processo, apesar de ter outros tipos de reconhecimento, como destaque perante à equipe e, entre as lideranças, o plano de carreira. “[...] A gente incentiva, não financeiramente, mas incentiva, porque para nós é importante, no monitoramento, sugestões, observar situações, dar ideias. Se o objetivo é o bem da empresa, a gente tem que valorizar” (E7). A concepção dos gestores é de que esses reconhecimentos não financeiros surtem efeito no estímulo coletivo para o processo de inteligência e engajamento do grupo, como exemplificado pelo entrevistado 16:

Não há um reconhecimento monetário direto para este tipo de atividade, mas reconhecimento sim. Por exemplo, eu tenho um colaborador que sempre vai além da sua área de atuação, propondo e participando ativamente destes processos. Ele normalmente possui variáveis a receber além do salário fixo, mas teve um mês que ele teve uma situação particular e a variável dele não atingia a sua demanda, então complementamos o salário. Isso não foi um pagamento pontual por reconhecimento, mas de certa forma é uma forma de reconhecer o seu diferencial (E16).

Ao questionar se a organização estimula que os objetivos, resultados e implicações das atividades de Inteligência sejam comunicados claramente para todos seus membros, novamente todos tiveram uma postura de avaliação positiva em relação ao processo de tráfego da informação entre todos os níveis organizacionais, demonstrando preocupação com a qualidade da informação que circula na companhia. Alguns citaram a importância de combater informações falsas e a dificuldade de manter os colaboradores bem informados com a quantidade de dados que são expostos em diversas fontes.

Nos questionamentos em relação à cultura organizacional, compreensão e modo como a companhia utiliza esse entendimento para criar novas maneiras de se desenvolver, os entrevistados apontaram flexibilidade para revisar questões culturais: “[...] Profunda compreensão da cultura não. Em relação a criar novas formas de operar, por se tratar da área alimentar, há restrições de protocolos, excetuando esta questão, há abertura para criação.” (E10); “Os processos são muito dinâmicos, estamos abertos a questionar a cultura e reavaliar nossos processos e procedimentos constantemente.” (E9).

No que diz respeito ao engajamento das equipes em relação à disseminação dos produtos do processo de inteligência, o entrevistado 13 comenta que “[...] Como é uma empresa pequena, não tem muito isso, mas acho que todos têm essa ideia de onde quer chegar, qual o objetivo.” (E13). A cultura organizacional relaciona-se à compreensão dos membros da equipe sobre o processo de inteligência. Fornecer recursos e promover uma cultura de compartilhamento de informações são considerados primordiais para impulsionar o planejamento estratégico (MARTINI, 2020).

Outra questão analisada foi se o processo de Inteligência é totalmente integrado aos principais processos da organização. Novamente, observa-se uma postura positiva dos gestores em relação aos fatores externos e aos processos. Neste tópico, diversos deles citaram o impacto da pandemia da COVID-19 em relação à necessidade de rever os processos e reinventar a operação para as novas formas de consumo: “[...] Em um período da pandemia da COVID-19, as pessoas não estavam saindo para consumo no local, então aproveitamos aquele espaço para fazer uma operação só de *delivery*.... o negócio deu certo e vamos manter agora apenas esse foco” (E13) Muitos aceleraram a entrada nas plataformas de *delivery* e adaptaram o produto para atender a este público.

Tivemos uma queda de aproximadamente 50% do nosso fluxo no período da pandemia, afetando principalmente a conveniência. Se tivéssemos fechado totalmente, não sei como seria. Tivemos que dar férias para as equipes, fizemos combos de produtos para levar, por exemplo, o consumidor abastecia X na pista e ganhava um desconto nos produtos da cafeteria. Essas e outras iniciativas para acelerar e incentivar o consumo (E5).

Em relação ao modo como as decisões estratégicas são refinadas continuamente com base em dados capturados em tempo real, o cenário político e econômico instável que o Brasil vive nos últimos anos foi apontado como fator importante na definição de estratégias nas organizações. Muitas respostas relatam que as incertezas em relação às questões do macro ambiente fazem com que procurem estabelecer planos de contingência para processos e produtos: “[...] depois de tudo que vivemos em 2020, agora estamos acompanhando essa guerra, não há como prever como vai estar o mercado no próximo ano, a expectativa é que melhore (E1);

O Brasil sempre teve momentos de instabilidade, o que vivemos no período da covid-19 foi um dos maiores extremos, já tivemos muitos outros períodos de incerteza, como nos anos 90. Isso faz com que a empresa não atue de forma engessada nos seus planejamentos, pois há questões que não dependem

apenas da operação (E3).

4.2.2 Fatores Individuais

Nas respostas em relação ao nível individual de inteligência, as companhias reconhecem a importância do monitoramento ambiental. Observa-se que, em muitos casos, as respostas foram direcionadas à coleta de informações sobre atividades operacionais e concorrência de atores em setores próximos e com operações semelhantes. Questões sobre o macroambiente, como análise de mercado e política, foram citadas ao abordar os temas a nível organizacional. Alguns aspectos externos têm prevalência sobre outros no monitoramento ambiental em PMEs. Clientes e fornecedores são os que são monitorados com maior frequência em comparação a concorrentes, condições, dados demográficos e socioculturais (CANCELLIER et al. 2011).

Grande parte dos respondentes está no nível gerencial ou de proprietário. Quando abordadas as questões de nível individual de inteligência, diversas respostas foram mais voltadas para características das equipes operacionais, focando, especialmente, em conhecer o ambiente de negócios para prestar um bom atendimento, particularmente nas equipes comerciais que atendem ao cliente final, como pontuado pelos entrevistados 1 e 4: [...] O que faz com que a conexão com os clientes, o bom atendimento, seja ainda mais importante” (E1); “Você trabalha em uma área em que vai atender pessoas, tem que saber dar informações ou indicar alguém que tenha as informações que o cliente precisa” (E4).

As respostas foram diversas em relação a conhecimentos além da área de atuação dos colaboradores, associando, principalmente, conhecimentos abrangentes a colaboradores de mais idade e atrelando conhecimentos limitados aos colaboradores mais jovens “[...] nós estamos iniciando a operação agora, muitos dos colaboradores estão nas suas primeiras experiências, o que limita suas contribuições, apesar de a companhia estimular essas trocas.” (E1). Neste tópico, foram abordadas questões em nível de tarefa, como verificação de tendências de redes sociais ou de consumo pessoal dos próprios colaboradores: “[...] Receitas que eles experimentam em outros locais costumam trazer como ideias para implementar.” (E15)

Observou-se que, em grande parte das organizações avaliadas, em relação às

redes de contatos internas e externas, o contato foi restrito às atividades de negócios, principalmente fornecedores: “Algumas pessoas encarregadas de compras têm mais contatos com fornecedores, mas em outras áreas observo mais amizades externas, não rede de contatos profissional.” (E15). A maior parte dos respondentes indicou como positiva a relação dos membros da organização com redes de contato. Os fatores individuais estão ligados ao conhecimento individual na equipe, redes de contatos externas e internas, relacionamentos com *stakeholders*, visão de futuro individual e capacidade de visão coletiva (CHOO, 2001).

Todas as organizações entrevistadas são de áreas de atendimento comercial aos clientes, então o relacionamento com os clientes foi indicado como fator essencial no processo de inteligência. Assim, todos os fatores no processo de inteligência que agregam benefícios e melhorias para o cliente final são avaliados de forma positiva. Em consonância com esta posição, empresas com mais tempo de mercado indicaram que o relacionamento próximo entre os colaboradores e os clientes finais é positivo para o processo de inteligência na organização.

Nas perguntas que tratam sobre a liderança, todos foram unânimes em elencar o líder como figura que engaja os demais em uma visão de futuro. Alguns entrevistados pontuaram colaboradores mais experientes e com formação como mais capacitados em questões técnicas: “[...] a formação e interesse do líder em áreas de gestão contribuem nesse sentido.” (E6); “É mais experiente em relação aos demais, então a equipe pede muita opinião nos processos de criação” (E2).

4.2.3 Fatores Tecnológicos

No questionamento em relação às fontes de coleta do processo de inteligência, muitas organizações possuem a coleta de dados mais focada na operação: dados de venda (análise entre períodos), fornecedores e dados de estoques. Dados de mercado, políticos, sociais e econômicos são coletados informalmente nas organizações analisadas através de acompanhamento, principalmente de noticiários. Grande parte das organizações possui sistemas externos para monitoramentos e análises, como aplicativos e programas contratados com esta finalidade.

Muitas das organizações entrevistadas possuem poucos integrantes de nível gerencial, em muitos casos, o próprio dono faz essa gestão. Alguns apontaram possuir fontes de informação que possibilitam dados em tempo real: “[...] Cadastro de todos os fornecedores, fazemos uma análise de preço se o custo é melhor, se vale a pena.” (E8). A maioria utiliza programas externos de coletas de informações:

Possuímos a aplicação X que é fornecida pela franqueadora, nela temos o cadastro de todos os produtos e sabemos em tempo real o que está saindo mais, conseguimos ajustar nossa atuação com base nessas informações. Temos informações de vendas de até 2 anos anteriores, o que nos permite analisar e fazer projeções (E3).

Em relação a possuir aplicações sofisticadas que possibilitem análises estatísticas e modelagem, por exemplo, nenhum dos entrevistados apontou possuir estes níveis de análises.

4.2.4 Processo de Inteligência

As questões sobre o processo de inteligência abordaram aspectos sobre a difusão das informações coletadas; sobre a estruturação do processo e as possibilidades que esse oferece de antecipar cenários e de adaptar-se para aproveitar oportunidades e responder ameaças ; sobre o estabelecimento de objetivos desenhados através do processo de inteligência; sobre a capacidade de detecção de mudanças no cenário competitivo; entre outros. Quanto mais estruturado o processo de inteligência, maiores as possibilidades de proporcionar aperfeiçoamentos na organização e nos produtos de inteligência significativos para a tomada de decisão (CAINELLI; JANISSEK-MUNIZ, 2019).

Ao questionar os respondentes em relação aos resultados gerados pelo processo de inteligência e se eles são rapidamente difundidos em toda a empresa de maneira formal e informal, as respostas apontaram grande interesse entre os gestores de que a difusão das informações ocorra de forma clara e sem barreiras, em todos os níveis organizacionais.

Outra questão abordada foi se o monitoramento do ambiente considera tanto empresas do mesmo setor como também de outros não diretamente relacionados ao

negócio. Os respondentes indicaram, preponderantemente, que as suas companhias consideram empresas de outros setores, porém, ao avaliar outras questões do instrumento de coleta, observa-se que, predominantemente, o monitoramento está centrado em organizações do mesmo setor.

Ao abordar se a organização aciona atividades do processo de inteligência em todos os níveis da organização, da alta gerência ao nível operacional, as respostas indicaram que todos os gestores adotam ou estão propensos a adotar condutas de facilitadores do processo de tráfego das informações em todos os níveis organizacionais: “[...] Acontece muita coisa no setor, essa questão de preços e tudo mais, nós procuramos manter eles informados para esclarecer aos clientes, mais no sentido de esclarecimento do que é verdadeiro e o que não é.” (E5).

Na questão que aborda antecipação, observa-se que as companhias, apesar de terem uma postura positiva no sentido de conseguir antecipar-se para aproveitar mudanças e responder a ameaças, demonstram não possuir uma compreensão efetiva em relação a esses processos, principalmente em relação à volatilidade do ambiente: “Difícil prospectar informações, mas há tentativa de estar alerta nas tendências de mercado e tomar decisões com base em ações atuais, se antecipando a questões futuras.” (E17). O monitoramento sistemático e estruturado de informações permite a identificação de problemas e oportunidades, mantendo o foco antecipatório (CAINELLI; JANISSEK-MUNIZ, 2019)

Outro fator pontuado pelos entrevistados diz respeito à condição de o processo de inteligência possibilitar o estabelecimento de objetivos mensuráveis, documentados com o acordo das partes interessadas em seus resultados: “Não há processo formal em relação a objetivos, mas temos algumas pretensões conhecidas na empresa, como ser referência na região nos próximos anos.” (E14). Grande parte pontua objetivos mensuráveis, indicando haver relação com o processo de inteligência apenas no nível de tarefa, exemplos de metas e objetivos de crescimento, financeiros em determinado período. “Sim, possuímos metas e objetivos estabelecidos na companhia, em parte isso está ligado ao processo de inteligência, porque estamos atentos a todo movimento do ambiente com a finalidade de ajustar os objetivos para que sejam possíveis de atingir.” (E2).

Em relação à possibilidade de o processo de Inteligência detectar mudanças no cenário competitivo, os gestores das empresas entrevistadas indicaram estar atentos aos movimentos do ambiente, especialmente às tendências que surgem dos próprios consumidores: “[...] Sim, em um contexto de mídias sociais, há captura de informações do ambiente o tempo todo.” (E12).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender se a inteligência estratégica é utilizada em pequenas e médias empresas do segmento de Food Service.

Os gestores das PMEs são constantemente confrontados por contextos externos que mudam a todo momento, o que demanda maior atenção aos elementos para além dos limites da companhia, a fim de estabelecer vantagem competitiva no ambiente (WEI; LEE, 2004). A literatura direcionava questões de inteligência aos gestores (AGUILAR, 1967), porém observa-se, nos estudos mais recentes, a importância da descentralização dos processos de inteligência e a relevância do comprometimento de todos os membros nos elementos oriundos deste processo (BORGES, 2020).

Observa-se, a partir dos dados deste estudo, que cada vez mais os gestores reconhecem o papel fundamental da transparência e da clareza no fluxo de informações dentro das companhias, apesar de terem sido observados, no setor de food service, questões já conhecidas em análises de PMEs de forma geral: limitação de análises a níveis de tarefa (fornecedores, preços, produtos), centralização da gestão em um ou poucos dirigentes, informalidade na captação de dados, dentre outros (CANCELLIER et al., 2011).

A pesquisa mostrou como ocorre o processo de monitoramento do ambiente nas empresas estudadas: questões de mercado, política, economia e etc. são obtidas informalmente, através de redes de contato, noticiários e demais fontes. Além disso, para a coleta de dados específicos do monitoramento de indicadores de consumo e produto, as companhias possuem alguma base de dados e muitas recorrem a softwares de terceiros.

A estratégia de abordagem do processo de inteligência do setor de consumo fora da residência não apresenta um grau de maturidade elevado, conforme apontam as evidências a seguir: o empreendimento está com foco maior em seu ambiente de negócios, sem uma visão mais abrangente de outros ramos não diretamente relacionados; além disso, monitora questões mais específicas de clientes e produtos, sem ampliar a visão para questões de sociedade e cultura, por exemplo; em diversos cenários, manifesta projeções reativas ao contexto de negócio e mercado, sem

demonstrar ação proativa na obtenção de sinais do ambiente; por fim, as informações são de fácil acesso por concorrentes, sem um monitoramento específico e exclusivo (MARTINI, 2020).

As informações do cenário político e econômico, majoritariamente, são coletadas informalmente nas companhias entrevistadas, percebe-se a preocupação dos gestores em estar informados em relação ao ambiente de negócios e que os colaboradores obtenham informações verdadeiras. Com isso, se para os gestores que são expostos a diversos níveis de informação, é complexo julgar o que é verdadeiro e o que não é, para os colaboradores esse processo pode ser ainda mais delicado.

Neste sentido, o processo de inteligência é visto como uma oportunidade de proteger a organização, pois a interpretação correta do cenário permite que o dado coletado percorra a estrutura da organização, proporcionando dados mais aproximados da realidade ambiental. Este ponto também foi observado no sentido de salvaguardar a companhia para que as informações estejam alinhadas e o atendimento ao cliente final seja satisfatório.

Nas entrevistas, foi identificado interesse dos gestores de que o processo de inteligência gere produtos que possibilitem o desenvolvimento de novos processos e produtos que atendam a expectativa dos clientes, bem como viabilize a inovação e diferenciação perante a concorrência. Em relação a questões de antecipação, não houveram fatores nas respostas que indicassem tendência dos entrevistados para processos de reação proativa aos contextos de mercado, o que foi observado foram reações a eventos presentes, demonstrando novamente a tendência, nestas companhias, de atitudes reativas em cenários de mudanças.

Ter um processo informal, restrito e reativo, nestas companhias, limitam a capacidade de atitudes proativas para oportunidades do ambiente, restringem o potencial de inovação para criação e oportunidades de aumento de desempenho organizacional que as práticas do processo estruturado de inteligência podem contribuir nas companhias. Percebeu-se que os respondentes demonstram desconhecimento em relação à informação (dado não tratado, não estratégico) e inteligência (informação interpretada e acionável para a tomada de decisão), fator corroborado quando os gestores apontaram o início da experiência em inteligência como o início de experiências

em gestão ou início em atividades de empreendedorismo.

O setor de alimentação é um dos setores mais importantes na economia brasileira e um dos que são mais afetados em cenários de crise econômica e mudanças bruscas no padrão de consumo das famílias. Este estudo mostra-se relevante ao observar o comportamento dos gestores acerca da coleta e tráfego da informação nas organizações, procedimentos, ferramentas e entendimento em relação ao processo de inteligência estratégica. Observam-se limitadores e oportunidades em relação à construção de um processo estruturado, formal e maduro de inteligência.

O estudo contribui no processo de compreensão da prática empresarial relativa ao processo de inteligência nas PMEs, corroborando em diversos aspectos com os estudos relacionados e demonstrando o amplo campo de pesquisa que o setor de food service pode fornecer devido às suas especificidades e às múltiplas formações empresariais, estruturas de negócio, campos de atuação e demais características específicas inerentes ao consumo fora da residência.

Uma das limitações encontradas no estudo foi a adesão de pouca variação nos ramos de atuação dos respondentes, ocasionada pelas redes de contatos que limitaram o alcance da intenção de pesquisa. Outro ponto limitador no estudo foi a quantidade de respondentes. Apesar da amostra trazer elementos suficientes para conclusões desta pesquisa, o público alvo contém muitas outras áreas de atuação, o que possibilitaria uma coleta de dados mais ampla.

Por fim, observou-se, neste estudo, como sugestão para pesquisas futuras, um nicho específico em PMEs do setor de food service que pode trazer contribuições significativas em estudos futuros: franchising e co-branding. Nestes tipos específicos de estruturação de negócio, há contribuições das demais marcas envolvidas nos processos de coleta de informações e inteligência estratégica, os quais podem trazer elementos que não são observados usualmente em demais companhias classificadas como PMEs, fazendo paralelos na combinação de estratégias de grandes marcas e início de operações, elementos como: marketing, mercado, produto, contextos internacionais x operação no Brasil, dentre outros.

REFERÊNCIAS

- AARON ALLEN & ASSOCIATES. **How Coronavirus is Impacting Restaurants**. 2020. Disponível em: <<https://aaronallen.com/blog/restaurant-industry-coronavirus>>. Acesso em: 30 jan. 2022.
- ABIA (Associação Brasileira da Indústria de Alimentos). **Canais de distribuição da ind. da alimentação no mercado interno (R\$ bilhões)**. 2020a. São Paulo. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/downloads/numeros-mercado-interno-ABIA2020.pdf>>. Acesso em: 27 fev. 2021.
- ABIA (Associação Brasileira da Indústria de Alimentos). **O Mercado de Food Service**. 2020b. São Paulo. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/cfs2021/omercadofoodservice.html>>. Acesso em: 05 fev. 2022.
- ABIA (Associação Brasileira da Indústria de Alimentos). **ABIA anuncia resultados do setor em 2020 em coletiva de imprensa**. 2020c. São Paulo. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/noticias/abia-anuncia-resultados-do-setor-em-2020-em-coletiva-de-imprensa>> acesso em 27 de fevereiro de 2021.
- AGUILAR, F. J. Scanning the Business Environment. NY: Macmillan, 1967.
- ALENCAR, M. **Inovação aberta: um caminho sem volta para o futuro dos negócios**. 2021. Disponível em: <https://exame.com/bussola/inovacao-aberta-um-caminho-sem-volta-para-o-futuro-dos-negocios/>. Acesso em: 01 nov. 2021.
- ALI, M. S.; KHAN, S.; MIAH, S. J. Understanding towards Interactions between Business Intelligence and SMEs: learn from each other. **Journal Of Information Systems And Technology Management**, [S.L.], v. 14, n. 2, p. 151-168, 30 ago. 2017. TECSI. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.4301/s1807-17752017000200002>>. Acesso em: 10 out. 2021.
- ALMEIDA, F. C. de; HIRATA, P. Entendendo e implantando um sistema de inteligência competitiva. **Rege - Revista de Gestão**, [S.L.], v. 23, n. 2, p. 111-122, abr. 2016. Emerald. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2014.12.001>>. Acesso em: 15 out. 2021.
- ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Porte de empresa**. Disponível em <<https://www.gov.br/anvisa/pt-br/acessoainformacao/perguntasfrequentes/administrativo/porte-de-empresa>>. Acesso em: 20 abr. 2021.
- BEZERRA, I. N. et al. Consumo de alimentos fora do lar no Brasil segundo locais de aquisição. **Rev. Saúde Pública**, v. 51, n. 15, 2017. Disponível em: <http://www.rsp.fsp.usp.br/wp-content/uploads/articles_xml/0034-8910-rsp-S1518-87872017051006750/0034-8910-rsp-S1518-87872017051006750-pt.x34413.pdf>.

Acesso em: 15 mar. 2021.

BIANCHINI, M.; MICHALKOVA, V. Data Analytics in SMEs: trends and policies. **Oecd Sme And Entrepreneurship Papers**, [S.L.], v. 15, n. 1, p. 1-45, 26 jun. 2019. Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD). Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/economics/data-analytics-in-smes_1de6c6a7-en>. Acesso em: 31 out. 2021.

BNDES (O Banco Nacional do Desenvolvimento). **Porte de empresa**. s.d. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

BORGES, N. M. **Valor percebido a processos de foresight nas organizações**: uma visão sob a lente da teoria da ilusão de controle. 2020. 217 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

CABRERA, C. J. B.; JANISSEK-MUNIZ, R. Abordagem antecipativa para ajuste estrutural contingencial nas empresas através do uso do foresight: abordagem antecipativa para ajuste estrutural contingencial nas empresas através do uso do foresight:. In: **Seminários em administração - SEMEAD, XXIV. Anais [...]**. São Paulo: USP, 2021. p. 1-17.

CAINELLI, A. de S. **Diagnóstico de pré-adoção do processo estruturado de inteligência nas organizações**. 2018. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

CAINELLI, A.; JANISSEK-MUNIZ, R. Pre-Adoption Diagnosis of the Intelligence Process in Organizations: a delphi study with intelligence practitioners. **Bar - Brazilian Administration Review**, [S.L.], v. 16, n. 3, p. 1-28, dez. 2019. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<https://bar.anpad.org.br/index.php/bar/article/view/459>>. Acesso em: 09 mar. 2022.

CAINELLI, A.; JANISSEK-MUNIZ, R.; REICHERT, F. Foresight como alavanca para Inovação: contribuições para uma agenda de pesquisa. **XIII Encontro da Anpad - Enanpad**, São Paulo, p. 1-14, out. 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/336868349_Foresight_como_alavanca_para_Inovacao_contribuicoes_para_uma_agenda_de_pesquisa>. Acesso em: 30 set. 2021.

CANABARRO, J.; JANISSEK-MUNIZ, R. Diagnóstico de Monitoramento do Ambiente em Empresas Fabricantes de Móveis Planejados do RS. In: **XII CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO SOCIEDADE E INOVAÇÃO, Anais CASI**, 2019, Palhoça - Sc. Palhoça: Casi, 2019. p. 1-17.

CANCELLIER, E. L. P. de L.; ALBERTON, A.; BARBOSA, A. Diferenças na atividade de monitoramento de informações do ambiente externo em pequenas e médias empresas:

a influência do porte e da idade. **Perspectivas em Ciência da Informação**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 168-186, abr. 2011.

CAVALCANTI, E. P. Inteligência empresarial e o sucesso nos negócios. **Facef Pesquisa**, Franca, v. 2, n. 7, p. 73-90, fev. 2004. Quadrimestral. Disponível em: <<https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/29/95>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

CHOO, C. W. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. **Information Research**, v. 7, 2-37, 2001.

CONSTANCIO, M. B. et al. Alimentação Fora do Lar e os Desafios das Boas Práticas para a produção de alimentos de qualidade em Unidades de Alimentação e Nutrição – UAN. **Acta de Ciências e Saúde**, São Paulo, v. 2, n. 5, p. 129-143, jan. 2016.

DAVIS, B. et al. **Food and Beverage Management**. 6a. ed. London: Routledge, 2018.

DUTRA, I.; GUAGLIARDI, J. A. As Micro e Pequenas Empresas: uma Revisão da Literatura de Marketing e os Critérios para Caracterizá-las. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, out-dez, 1984.

FILIFE, S. F.; GRAMMATIKOS, T.; MICHALA, D. Forecasting distress in European SME portfolios. **Journal of Banking & Finance**, v. 64, p. 112-135, 2016.

FORSMAN, H. Business development success in SMEs: A case study approach. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15, n. 3, p. 606-622, 2008.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica. In: **Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**, I GeCIC, 2006, Curitiba/PR. Anais...Curitiba/PR, ABRAIC, 2006.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas. 1993. In: _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6a. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILAD, B.; GILAD, T. A system approach to Business Intelligence. **Business Horizons**, v. 28, n. 5, p. 65-70, 1985.

GUEDES, D.; HWANG, K. **Cloud Kitchen, Seu Restaurante na Velocidade da Internet**. São Paulo: Amazon, 2019.

GUIMARÃES, A. B. da S.; CARVALHO, K. C. M. de; PAIXÃO, L. A. R. Micro, Pequenas e Médias Empresas: conceitos e estatísticas. **Radar**, [s. l], v. 1, n. 55, p. 21-26, fev. 2018. Bimestral.

HEGER, Tobias; BOMAN, Magnus. Networked foresight—The case of EIT ICT

Labs. **Technological Forecasting And Social Change**, [S.L.], v. 101, p. 147-164, dez. 2015. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2014.02.002>.

HUDSON, M.; SMART, P. A.; BOURNE, M. Theory and Practice in SME Performance Measurement System. **International Journal of Operations & Production IDENManagement**, v. 21, p. 1096–1115, 2001.

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.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Pesquisa de orçamentos familiares 2017-2018**: análise do consumo alimentar pessoal no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE; 2019. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101670.pdf>>. Acesso em: 30 jan. 2022.

JANISSEK-MUNIZ, R. Fatores críticos em projetos de inteligência estratégica antecipativa e coletiva. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 6, n. 2, p. 147-180, 2016.

KUNGWANSUPAPHAN, C.; SIENGTHAI, S. Exploring entrepreneurs' human capital components and effects on learning orientation in early internationalizing firms. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 10, n. 3, p. 561-587, 2014.

LESCA, Humbert; CARON-FASAN, Marie-Laurence; MUNIZ, Raquel Janissek; FREITAS, Henrique. La veille stratégique, un facteur clé de succès pour les PME/PMI voulant devenir fournisseur des grandes compagnies transnationales. **3^Éme Colloque de L'Ifbae**, p. 1-15, 2003. Disponível em: <<http://ieabrasil.com.br/arquivos/biblioteca/2005-IFBAE-Lesca-Caron-Janissek-Freitas.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2022.

LESCA, N. et al. 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.

MARTINI, C. C. **Proposta de um modelo prescritivo para a avaliação da maturidade do processo de inteligência**. 2020. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=001122271&loc=2021&l=6b52aeede8f1a54b>>. Acesso em: 29 set. 2021.

MARTINS, P. S.; ESCRIVAO FILHO, E.; NAGANO, M. S. **Gestão ambiental e estratégia empresarial em pequenas e médias empresas**: um estudo comparativo de casos. Eng. Sanit. Ambient., Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 225-234, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/esa/a/hHLxSp5vfKdgnnvFz4JxnCD/?lang=pt>>.

Acesso em: 19 abr. 2021.

MARTINSUO, M.; KARLBERG, A. Motives for studying small and medium-sized firms. In: MARTINSUO, M.; JÄRVENPÄÄ, E. (Eds), **Development and Challenges of Small and Medium-Sized Enterprises**, Working Papers 13, HUT Industrial Management and Working Organizational Psychology, Espoo, 1998, pp. 3-10.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOSER, F. Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas. CETOP. Hotelaria & Turismo, 2002.

MOYSÉS FILHO, J. E. et al. Seleção de fornecedores e níveis de valor no mercado de food service. **Rebrae**, [S.L.], v. 6, n. 3, p. 265, 27 jul. 2013. Pontifícia Universidade Católica do Parana - PUCPR. Disponível em: <<https://periodicos.pucpr.br/REBRAE/article/view/13940>>. Acesso em: 23 abr. 2022.

PRYOR, C. et al. Top Executive Goal Orientations' Effects on Environmental Scanning and Performance: Differences Between Founders and Nonfounders. **Journal of Management**, 2017.

REGER, G. Technology foresight in companies: from an indicator to a network and process perspective. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 13, n. 4, p. 533-553, 2001.

RIOS, F. L. de C. et al. Inteligência competitiva, empresarial, estratégica ou de negócios? Um olhar a partir da administração de empresas - **FACEF Pesquisa**, França, v.14, n.2, p. 225-238, maio/jun/jul./ago. 2011.

ROHRBECK, R.; BATTISTELLA, C.; HUIZINGH, E. Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 101, p. 1-9, 2015.

ROVEDA, C.; VECCHIATO, R. Foresight and innovation in the context of industrial clusters: the case of some italian districts. **Technological Forecasting And Social Change**, [S.L.], v. 75, n. 6, p. 817-833, jul. 2008. Elsevier BV. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2008.03.004>>. Acesso em: 27 abr. 2021

SALOMÃO, K. **Nada assustadoras: cozinhas "fantasma" podem ser negócio trilionário**. Revista Exame. São Paulo, 31 de outubro de 2020. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/nada-assustadoras-cozinhas-fantasma-podem-ser-negocio-trilionario/>>. Acesso em: 25 jan. 2022.

SARPONG, D.; MACLEAN, M. Unpacking strategic foresight: A practice approach. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 16-26, 2014.

SBVC (org). **Estudo novos hábitos digitais em tempos de COVID-19**. Disponível em: <<http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2020/05/Estudo-Novos-h%C3%A1bitos-digitais-em-tempos-de-Covid.pdf>>. Acesso em: 30 jan. 2022.

SILVEIRA, H. E.; MARTELLI, R.; OLIVEIRA, V. V. A implantação da ferramenta 5W2H como auxiliar no controle da gestão da empresa agropecuária São José. **Revista de Administração do Sul do Pará**, v. 3, n. 2, p. 68-80, 2016.

SIMON, H. A. **Reason in Human Affairs**. Stanford: Stanford University Press. 1983.

SOUZA, C. A. de; SIQUEIRA, E. S; REINHARD, N. Digital divide of small and medium-sized enterprises: an analysis of influencing factors using the toe theory. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [S.L.], v. 18, n. 2, p. 15-48, abr. 2017. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/NsjZ5yqcbWr985z6BTTjPsw/?lang=en>>. Acesso em: 31 out. 2021.

SOUZA, C. C. de. **Setor de inteligência competitiva pode dinamizar/salvar as empresas**. 2012, Disponível em: <https://www.agrolink.com.br/colunistas/-setor-de-inteligencia-competitiva-pode-salvar-as-empresas-_386551.html>. Acesso em: 01 nov. 2021.

SPENCE, L. J.; LOZANO, J. F. Communicating about Ethics with Small Firms: Experiences from the U.K. and Spain. **Journal of Business Ethics**, v. 27, n. 1, p. 43–53, 2000.

STRANDHOLM, K.; KUMAR, K. Differences in environmental scanning activities between large and small organizations: the advantage of size. **Journal of American Academy of Business**, v. 3, n. 1/2, p. 416-421, 2003.

WEI, C. P.; LEE, Y. H. Event detection from online news documents for supporting environmental scanning, **Decision Support Systems**, v. 36, n. 4, p. 385-401. 2004.

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

**ANEXO A – INSTRUMENTO ELABORADO POR MARTINI (2020) NO ESTUDO
PROPOSTA DE UM MODELO PRESCRITIVO PARA A AVALIAÇÃO DA
MATURIDADE DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA [ADAPTADO]**

Perfil sócio- demográfico	
Qual é a sua idade?	1 - Entre 18 e 24 anos 2- Entre 25 e 34 anos 3- Entre 35 e 44 anos 4- Entre 45 e 54 anos 5- Entre 55 e 64 anos 6- Entre 65 e 74 anos 7- 75 anos ou mais
Qual é o seu nível de escolaridade?	1 - Ensino fundamental 2 - Ensino médio incompleto 3 - Ensino médio completo 4 - Ensino superior incompleto 5 - Curso técnico 6 - Ensino superior completo 7 - Pós-graduação incompleta 8 - Pós-graduação completa
Qual é a sua relação com o tema Inteligência [Monitoramento estratégico]?	1-Diretor / Gerente / Coordenador da área de Inteligência. 2- Analista / Especialista de Inteligência. 3- Profissional independente de Inteligência (consultor). 4- Estudante de Inteligência. 5- Me relaciono com a área de Inteligência da minha empresa. 6 - Pesquisador de Inteligência.
Há quanto tempo você tem experiência com área de Inteligência?	1- Menos de 1 ano 2- Entre 1 e 3 anos 3- Entre 3 e 5 anos 4- Mais de 5 anos
Qual das seguintes opções melhor descreve o principal segmento da sua organização? (opções adaptadas)	1 –Restaurante, Lanchonete. 2- Cafeteria, padaria, confeitaria 3- Dark kitchens : Apenas comercialização para tele entrega ou Take away (retirada/pegue-leve). 4- Comércio varejista de bebidas ou similares. 5-Outros (descrever):

Qual é o principal setor de atuação da empresa em que você trabalha?	1-Comércio 2- Serviço 3- Indústria
Qual é o porte da empresa em que você atua?	1 - ME - Micro Empresa 2 - EPP - Empresa de Pequeno Porte 3 - Empresa de Médio Porte 4 - Empresa de Grande Porte
Quantos funcionários você possui na companhia? (pergunta adicionada)	1-Até 9 2-de 10 a 49 3-De 50 a 99 empregados 4-100 ou mais empregados

Fatores Individuais	
Os membros da equipe possuem um amplo conhecimento que vai além da sua área de atuação, misturando diferentes habilidades.	
Os membros da equipe mantêm redes de contatos internas e externas.	
Os colaboradores são proativos no monitoramento do ambiente organizacional.	
Os membros da equipe desenvolvem bons relacionamentos com os clientes.	
O líder é reconhecido pelos colegas como capaz de criar uma visão de futuro, engajando os demais em uma visão coletiva.	
O líder reconhece os elementos culturais e os modelos mentais que operam na organização como eles influenciam as decisões organizacionais.	
O líder tem uma visão clara de longo prazo.	

Fatores Organizacionais	
A organização estimula o compartilhamento entre diferentes funções e níveis hierárquicos.	
A organização incentiva que seus colaboradores desenvolvam uma rede externa de contatos.	
A organização está aberta a frequentemente questionar suas premissas básicas.	
A organização incentiva e recompensa o monitoramento proativo do ambiente (inclui recompensas financeiras e não financeiras, como o reconhecimento pela alta gerência).	
A organização estimula que os objetivos, resultados e implicações das atividades de Inteligência sejam comunicados claramente para todos seus membros.	
Há uma profunda compreensão da cultura organizacional, permitindo que os membros da organização criem novas maneiras de se desenvolver, desafiando propositalmente os modos de operação culturais atuais.	
O processo de Inteligência [monitoramento estratégico] é totalmente integrado aos principais processos da organização.	
A organização domina práticas culturais do setor onde atua, evitando equívocos na adoção de estratégias futuras.	
As decisões estratégicas são refinadas continuamente com base em dados capturados em tempo real.	

Fatores Tecnológicos

As fontes de informação e os produtos finais do processo de Inteligência são digitalizados, permitindo coletar, armazenar e compartilhar informações com eficiência.	
São utilizadas ferramentas para armazenar e disseminar os resultados do processo de Inteligência de maneira simples e rápida.	
São utilizadas ferramentas adequadas para aplicações sofisticadas, como análise estatística, modelagem e visualização de dados.	

Processo de Inteligência	
São utilizadas ferramentas adequadas para aplicações sofisticadas, como análise estatística, modelagem e visualização de dados.	
Os resultados gerados pelo processo de Inteligência são rapidamente difundidos em toda a empresa de maneira formal e informal.	
O monitoramento do ambiente considera tanto empresas do mesmo setor como também de outros não diretamente relacionados ao negócio.	
As atividades do processo de Inteligência [monitoramento estratégico] são acionadas tanto de cima para baixo (por exemplo, pela alta gerência) quanto de baixo para cima.	
O processo de Inteligência está estruturado de modo a permitir a antecipação, fazendo com que a organização implemente mudanças para aproveitar oportunidades e responder criativamente a ameaças.	
Os insights oriundos das atividades [monitoramento estratégico] de Inteligência são direcionados para a ação.	

O processo de Inteligência estabelece objetivos mensuráveis, que são documentados com o acordo das partes interessadas em seus resultados.	
São identificados outliers [valor que foge da normalidade] ou sinais que fornecem insights de possíveis mudanças que possam impactar o negócio.	
O processo de Inteligência [monitoramento estratégico] detecta mudanças no cenário competitivo.	
Os resultados do processo de Inteligência [monitoramento estratégico] indicam caminhos para que a organização aproveite a evolução do cenário competitivo.	
A atividade Inteligência fortalece a habilidade de prospecção de futuros sinalizando à organização as capacidades que ela possui ou deve desenvolver.	