



**UNIVERSIDADE
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E
GESTÃO DO CONHECIMENTO

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA EM VAREJO: UM OLHAR SOBRE O SETOR
SUPERMERCADISTA MINEIRO**

Área de Concentração

GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Linha de Pesquisa

LINHA DE PESQUISA: GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA

EDUARDO JOSÉ ALVES DIAS

Belo Horizonte - MG

2018

EDUARDO JOSÉ ALVES DIAS

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA EM VAREJO: UM OLHAR SOBRE O SETOR
SUPERMERCADISTA MINEIRO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento, da Universidade FUMEC como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento.

Área de concentração: Gestão da Informação em Tecnologia da Informação.

Linha de pesquisa: Gestão da Informação e Inteligência Competitiva.

Orientador: Prof. Dr. Fabrício Ziviani

Belo Horizonte – MG

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

D541g Dias, Eduardo José Alves, 1963-
Gestão da informação e inteligência competitiva em varejo: um olhar sobre o setor supermercadista mineiro / Eduardo José Alves Dias. – Belo Horizonte, 2018.
80 f. : il. ; 29,7 cm

Orientador: Fabrício Ziviani

Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2018.

1. Inteligência competitiva (Administração) - Brasil. 2. Supermercados - Brasil. 3. Pequenas e médias empresas - Administração. I. Título. II. Ziviani, Fabrício. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 65.01:001

Isso porque os sonhos não envelhecem.
Ao Zalo e a Dinha Céia. À Dona
Terezinha, minha mãe. À Edna, à Raquel.
À Elídia. À toda família que sempre me
apoiou. Aos orientadores e amigos que
me apoiaram. À Deus.

LISTA DE SIGLAS

AMIS	Associação Mineira de Supermercados
EPP	Empresas de Pequeno Porte
DO	Desempenho Organizacional
GI	Gestão da Informação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia Estatística
IC	Inteligência Competitiva
ME	Microempresas
MPE	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
SCIELO	<i>Scientific Eletronic Library Online</i>
TI	Tecnologia da Informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O processo de gerenciamento da informação.....	21
Figura 2 - Modelo Analítico da Pesquisa.....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação dos trabalhos relacionados.....	14
Quadro 2 - Critério de classificação do porte das empresas por: pessoas ocupadas.....	26
Quadro 3 – Critério de classificação do porte das empresas por: pessoas ocupadas.....	33
Quadro 4 - Quadro teórico-analítico.....	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cargos dos respondentes.....	43
Gráfico 2 – Grau de instrução.....	44
Gráfico 3 – Porte empresarial.....	44
Gráfico 4 – Localização dos respondentes.....	45
Gráfico 5 – Percepção sobre cenário de negócios.....	46
Gráfico 6 – Monitoramento da concorrência.....	48
Gráfico 7 – Qualidade das informações coletadas para inteligência competitiva....	48
Gráfico 8 – Coletas informações sobre os avanços tecnológicos para possíveis aplicações futuras.....	49
Gráfico 9 – Frequência mensal de análise e monitoramento.....	50
Gráfico 10 – Estruturação da Demanda por Informação.....	52
Gráfico 11 – Capacitação dos gestores frente a Sistemas de Informação.....	53
Gráfico 12 – Existência de Centros de Controle de Sistemas de Informação.....	54
Gráfico 13 – O Desempenho Organizacional em Melhoria da Comunicação.....	55
Gráfico 14 – O Desempenho Organizacional e os Indicadores de Desempenho.....	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 Correlações de perfis empresariais.	58
Tabela 02 Correlação Tipo de Empresa x Temas de Inteligência Competitiva.....	58
Tabela 03 Correlação Tipo de Empresa x Temas de Gestão da Informação.....	59
Tabela 04 Correlação Tipo de Empresa x Temas de Desempenho Organizacional.	59

RESUMO

O uso e aplicações de Gestão da Informação e Inteligência Competitiva em função do desempenho organizacional é de grande importância para as organizações e para o mercado. Dentro desse contexto, o objetivo geral dessa pesquisa está em analisar como as práticas de Gestão da Informação e Inteligência Competitiva impactam no desempenho organizacional de micro e pequenas empresas do setor supermercadista mineiro. A pesquisa se faz necessária diante da relevância em se buscar respostas em empresas do setor supermercadista mineiro que se traduzam em vantagens competitivas no mercado. Procura-se, por meio de análises, avaliar a utilização de conceitos de Inteligência Competitiva e Gestão da Informação por empresas de pequeno e médio porte do setor supermercadista mineiro, na obtenção de desempenho organizacional. Tem-se como pergunta norteadora da pesquisa: como empresas de pequeno e médio porte do setor supermercadista mineiro utilizam a Inteligência Competitiva e Gerenciamento da Informação para obtenção de melhor desempenho organizacional? A metodologia da pesquisa é descritiva e bibliográfica, quanto à abordagem, caracteriza-se como pesquisa quantitativa realizada por meio de um *survey* com formulário eletrônico. Os resultados apontam que as micro e pequenas empresas desse setor apresentam mentalidade diferenciada e não relacionada com seu porte empresarial, o que faz com que o desempenho organizacional esteja relacionado com apenas alguns aspectos de Inteligência Competitiva e outros de Gerenciamento da Informação. Dessa forma, encontram-se relacionados resultados de baixa correlação entre o uso de inteligência competitiva com o desempenho organizacional e também, do uso da gestão da informação com o desempenho organizacional, embora haja preocupações com esses temas, os reflexos das ações possui concentração operacional como fator de decisão para o alcance dos resultados.

Palavras Chave: Inteligência competitiva. Gestão da Informação. Varejo Supermercadista. Pequenas e Médias Empresas.

ABSTRACT

The use and applications of Information Management (IM) and Competitive Intelligence (CI) as a function of the organizational performance are of great importance for the organizations and for the markets as a whole. Considering that, the general objective of this research is to analyze how these IM and CI practices influence the organizational performance of micro and small companies in the supermarket sector of Minas Gerais. Throughout the analysis, we sought to evaluate the use of IM and CI practices by small and medium-sized companies in the supermarket sector in Minas Gerais, to enable them to obtain a competitive advantage. It is suggested the use of resources in the areas of Competitive Intelligence and Information Management, aiming at a better use in small organizations. Therefore, the guiding question of the research is: How do small and medium-sized companies of the supermarkets sector use IM and CI to obtain better organizational performances? The research methodology is descriptive and bibliographical, characterized by qualitative research and also by techniques of approach, observation and electronic questionnaires/interviews. The results point out that small and medium sized companies in this sector have a differentiated mentality which is not relevant to their business size, which means that the organizational performance is related to only some aspects of Competitive Intelligence and some other aspects of Information Management. So, this way, the results show that there is low correlation between the use of competitive intelligence and organizational performance, as well as the use of information management and organizational performance, although there are concerns about these themes, the actions reflect operational concentration as a decision factor to try to reach the results.

Keywords: Competitive intelligence. Information management. Retail Supermarket. Small and Medium Enterprises.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Problema de Pesquisa	9
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 Justificativa	11
1.4 Trabalhos relacionados	14
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	19
2.1 Gestão da Informação	20
2.2 Dados, informação e conhecimento	22
2.3 Inteligência Competitiva	28
2.4 Desempenho Organizacional	31
2.5 Considerações sobre porte	32
2.6 Marco Teórico	34
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	38
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	41
4.1 – Fase I Perfil.....	41
4.2 Fase II Inteligência Competitiva	45
4.3 Fase III Gestão da Informação.....	54
4.4 Fase IV Desempenho Organizacional.....	57
4.5 - Análises Multivariadas.....	57
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
6 CONCLUSÕES.....	70
REFERÊNCIAS.....	67
APÊNDICE A QUESTIONÁRIO.....	72
APÊNDICE B Cálculo Média Ponderada e Desvio Padrão Agrupado IC.....	81
APÊNDICE C Cálculo Média Ponderada e Desvio Padrão Agrupado GI.....	82
APÊNDICE D Cálculo Média Ponderada e Desvio Padrão Agrupado DO.....	83

1 INTRODUÇÃO

Inovações tecnológicas contextualizam a atualidade e a economia mundial nas últimas décadas. O capitalismo passa por um processo de reestruturação para acumulação e gestão do capital. O desenvolvimento econômico mundial aponta que a evolução das economias e das sociedades ocorre na aquisição de novos conhecimentos e no desenvolvimento de tecnologias capazes de gerar mudanças no setor econômico. O ser humano alia os novos instrumentos tecnológicos, como o computador, ao sucesso pretendido pelas empresas. Nas considerações de Guevara e Catarina (2007), em função do conhecimento ser reconhecido como elemento fundamental e essencial ao sucesso organizacional, os recursos intelectuais do indivíduo passam a ser vistos como bens intangíveis, capazes de agregar valor aos produtos e serviços. Parte daí uma nova visão das organizações que enxergam a necessidade de gerir as informações e o conhecimento (CASTELLS, 2005).

O contexto competitivo pode ser observado nos diferentes setores da economia e para o presente trabalho, tem-se a escolha do setor de varejo supermercadista. De acordo com Lewinson e DeLozier (apud ROJO, 1998, p. 5) o arranjo empresarial classificado como supermercados são lojas com uma abordagem de autosserviço para o varejo de alimentos e possuem uma ampla gama de produtos e suas respectivas marcas, organizadas em categorias de sortimento.

Segundo Machado (2006) as primeiras verificações das atividades do varejo foram feitas nos Estados Unidos da América na década de 1930 (LEVITT, 1990, p. 150). No Brasil, ocorreram a partir de 1953 (ABRAS, 2002, p. 17). Desde então, pode-se observar um crescimento dessa atividade, conforme indicado por Parente (2000, p. 20), em termos de faturamento e em termos da participação na economia nacional.

Para Parente (2000, p. 32) a classificação de porte pode ser apresentada em sete arranjos de varejo supermercadistas: (I) lojas de conveniência, (II) supermercados compactos, (III) minimercados, (IV) supermercados convencionais, (V) superlojas, (VI) hipermercados, (VII) clubes atacadistas. Estes arranjos de varejo supermercadistas são

diferentes entre si com as variáveis: número de *check-outs*, variedade de produtos, área de vendas, venda de produtos não alimentícios (LEVY; WEITZ, 2000, p. 59).

De acordo com SEBRAE NACIONAL (2016) o volume de faturamento determina o porte e a classificação da empresa, não importando o seu setor. Dessa forma, pode-se apresentar que existe um número consistente de unidades de varejo supermercadista que são enquadradas na categoria de microempresas, com faturamento anual a partir de R\$360.000,00 e empresas de pequeno porte, com faturamento máximo de R\$3.600.000,00.

O mercado supermercadista engloba uma totalidade de unidades empresariais ofertantes, independentemente do porte, capazes de atender ao mercado consumidor mineiro, com padrões distintos de loja, uso de ferramentas e técnicas gerenciais, recursos estratégicos e outros componentes competitivos, coexistindo. Com poucas barreiras de entrada capazes de reduzir o número de *players* do setor do varejo, observa-se a superação de classe com movimentos de concentração de força para grupos e redes que superam o poder de barganha dos fornecedores (MACHADO, 2006).

Dentro desse contexto, com uma vasta região geográfica, o Estado de Minas Gerais, possui uma população total estimada em 21.119.536 habitantes e um índice de desenvolvimento humano de 0,731 em 2010. O Estado é o que possui o maior número de municípios no Brasil, com 853 e é o terceiro Estado da União em termos de PIB – Produto Interno Bruto (IBGE, 2016).

A partir dessa descrição, tem-se destacada a relevância do setor supermercadista mineiro, que contribui para a composição do setor terciário, dentre outros serviços. Em 2013, obteve o setor terciário um total de 63.7% da formação do PIB de Minas Gerais. Perfazendo um mercado consistente, dinâmico e competitivo (MINASGUIDE, 2017). O mercado mineiro supermercadista está em crescimento quando comparado o primeiro semestre de 2017 com o primeiro semestre de 2016. De acordo com dados da AMIS - Associação Mineira de Supermercados (2017) as projeções para suas regionais são de crescimento das operações, devido a aspectos sazonais de inverno e festas comemorativas.

Os recursos empresariais disponíveis para a competitividade são a informação e o conhecimento, sendo disponibilizados por meio de sistemas e ferramentas modernos e acessíveis. Considerando Zackiewicz, Salles Filho (2001), as organizações do setor supermercadista passam a utilizar as tecnologias em seus processos e busca a implantação de sistemas de informação para realizar o gerenciamento de dados, informações e conhecimentos. Assim, para promover a gestão dos recursos são necessárias ferramentas tecnológicas que auxiliem o processo, e a tecnologia da informação passa a ser base para realizar o armazenamento, estruturação e transferência do conhecimento (LAUDON; LAUDON, 1999; O'BRIEN, 2004).

Nessa mesma perspectiva, a Inteligência Competitiva (IC) surge nesse cenário como um instrumento utilizado por empresas para identificar, coletar, sistematizar e interpretar informações relevantes sobre seu ambiente concorrencial. As organizações utilizam dessa técnica para monitorar tendências tecnológicas, inovações, e como ferramenta de planejamento e estratégia (CANONGIA, *et al* 2004).

O presente estudo visa analisar como as práticas de GI (Gestão da Informação) e IC (Inteligência Competitiva) impactam no desempenho organizacional das MPE do setor supermercadista mineiro. Pretende-se com isso, levar a constatações e reflexões importantes que possam se traduzir como transformações positivas ao setor, auxiliando na compreensão do fenômeno de coexistência entre empresas de portes distintos dentro de um mesmo mercado consumidor.

O estudo está disposto da seguinte forma: 1 – Capítulo introdutório, com a apresentação dos temas a serem analisados, explicando a importância de um estudo voltado para a Inteligência Competitiva e Gestão da Informação com destaque nas organizações, buscando demonstrar o problema de pesquisa, objetivos e a justificativa da pesquisa. 2 – Capítulo em que é realizada a revisão da literatura, expondo os conceitos dos assuntos abordados como: Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva, Micro e Pequenas Empresas. 3 – Capítulo apresentando a metodologia que definiu a pesquisa, no sentido de atender à proposta. 4 – Capítulo apresentando os resultados da pesquisa. 5 – Capítulo em que são apresentadas as reflexões e a discussão acerca dos resultados. Por fim, o estudo é

concluído, apresentando-se as considerações finais, com as devidas referências bibliográficas.

1.1 Problema de Pesquisa

No cenário que se delinea e conforme os conceitos apresentados denota-se a necessidade de determinar o problema a ser explorado na pesquisa. Diante da relevância em se buscar respostas que se traduzam em vantagens competitivas no mercado, com a utilização dos consideráveis recursos nas áreas de Inteligência Competitiva (IC) e Gestão da Informação (GI) e visando a um melhor aproveitamento nas organizações de pequeno porte, procura-se, por meio de análises mercadológicas, avaliar a utilização de conceitos de IC e GI em empresas de pequeno e médio porte do setor supermercadista mineiro na obtenção de vantagem competitiva.

Sendo o setor supermercadista mineiro amplo, relevante e dinâmico, existem questões acerca da coexistência de empresas de portes distintos e configurações diversas que atuam em uma mesma base territorial, atendendo a mercados de vizinhança ou pequenas localidades. Empresas de pequeno e médio porte do setor supermercadista possuem restrições de mercado, tais como recursos humanos, acesso a mercados, capital disponível entre outros, cujo eventual emprego de ferramentas e técnicas de inteligência competitiva e de gestão da informação poderiam atenuar.

O emprego de IC e de GI poderia favorecer, não apenas para sua coexistência com os grandes arranjos, indicando um estágio de sobrevivência empresarial, mas uma pré-condição para sustentação do seu crescimento.

Dessa forma, indaga-se: como empresas de pequeno e médio porte do setor supermercadista mineiro utilizam a IC e GI para obtenção de melhor desempenho organizacional?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar o uso e aplicações das práticas de Gestão da Informação e Inteligência Competitiva em função do desempenho organizacional em uma seleção de empresas de pequeno e médio porte, do setor supermercadista mineiro.

1.2.2 Objetivos Específicos

Consideram-se como objetivos específicos:

1. Identificar as práticas da Inteligência Competitiva e Gestão da Informação presentes nas organizações de pequeno e médio porte do setor supermercadista mineiro;
2. Analisar como os empreendimentos selecionados deparam-se com o desafio de utilizar informações e conhecimentos para o desempenho organizacional
3. Correlacionar IC, GI e desempenho organizacional em empresas de pequeno e médio porte.
4. Avaliar em quais cenários as práticas de IC e GI são utilizados por empreendedores de empresas supermercadistas de pequeno e médio porte para o desempenho organizacional.

1.3 Justificativa

A globalização não é mais um assunto novo, mas continua direcionando parte das ações de mercado, sobretudo em se considerando um incremento contínuo dessa condição de mercado, dando um norte gerencial às empresas. Sua integração contínua, direciona a abertura de novos mercados, de novos nichos, de novas parcerias, identificando produtos e serviços e, principalmente, mudando a maneira de pensar sobre os estilos de gestão e de negócios (HOSKISSON, *et al*, 2008).

Nesse cenário, a competição surge como um elemento desencadeador de novos comportamentos. O contexto atual aponta ainda transformações significativas, como o desenvolvimento das tecnologias da informação (TI) e a ênfase no conhecimento e na gestão (O'BRIEN, 2004).

De acordo com Drucker, (1999) a Era do Conhecimento, por meio da tecnologia, faz com que as organizações necessitem adaptar-se à realidade, onde o mundo encontra-se em constante desenvolvimento e utiliza do conhecimento e da tecnologia. Na atualidade existe uma sensibilização por meio das organizações com relação à necessidade de gerir o conhecimento como forma de manter e incrementar os negócios, e usar as informações de mercado de maneira inteligente, por meio de modelos de Gestão da Informação (GI).

Bezerra *et al* (2006) lembra as fortes mudanças que marcaram o cenário da gestão no Brasil, nas últimas décadas, tanto no que se refere às empresas públicas como privadas. Para o autor, mesmo que a globalização já seja um fato estabelecido em nossa sociedade, o que difere o atual contexto é a internalização acelerada de capital, aliada ao aumento da interdependência entre os países.

Esse contexto convida as organizações, sobretudo aquelas atuantes dentro do setor supermercadista mineiro, a estarem sempre atualizadas, adaptando-se constantemente ao panorama. O autor lembra ainda que, ao utilizarem em suas gestões, estratégias de inteligência competitiva, as empresas passam a contar com valores que as distingue da concorrência. Essas ferramentas serviriam, inclusive, para monitoramento da

concorrência, levando as empresas a estarem sempre à frente, no mercado competitivo.

Ao introduzir os conceitos de inteligência competitiva para a realização de monitoramento contínuo e dinâmico do ambiente externo, os processos de planejamento adquirem maior agilidade e atualidade no levantamento de informações necessárias à definição de estratégias. (BEZERRA *et al*, 2006, p. 68).

A Inteligência Competitiva (IC) é um campo que apresentou um expressivo crescimento nas últimas décadas. Constitui um processo sistemático de coleta, gestão, análise e disseminação da informação sobre os ambientes competitivos e organizacional, visando subsidiar o processo decisório e atingir as metas estratégicas da organização (FULD, 2007). No entanto, o processo de inteligência competitiva tem evoluído junto a empresas de pequeno e médio porte que atuam no varejo supermercadista de pequeno porte.

Essa constatação parte da experiência do pesquisador enquanto palestrante do setor supermercadista, no interior de Minas Gerais. Durante a atividade, foi percebida a distância que separa as pequenas e médias empresas, do referido setor, de inovações tecnológicas importantes que conferem agilidade, rentabilidade e, conseqüentemente, vantagem competitiva às organizações. Observou-se, com isso, que as empresas de pequeno e médio porte do setor supermercadista mineiro, normalmente, possuem baixa compreensão da sua estratégia particular de gestão ou de atividade de inteligência competitiva pretendida.

Esta distância se torna elevada, quando se observa que a eleição de estratégias competitivas tem sido uma tendência de mercado para outras empresas em outros setores. É o que aponta Bezerra *et al* (2006), quando afirma que as empresas brasileiras investem na área de IC para aumentarem sua competitividade. No Brasil, especificamente, isso ocorre a exemplo do que ocorre no mercado internacional.

A presente pesquisa torna-se oportuna, quando busca abordar as convergências entre os campos da GI e IC, estabelecendo-as como ferramentas estratégicas para o gerenciamento e o aumento da competitividade nas organizações delineadas, em favor do desempenho organizacional, nas micro e pequenas empresas do setor

supermercadista mineiro. Para que, eventualmente, elas possam futuramente terem melhores condições de manter ou ampliar a sua capacidade de inovar e competir. O que é representado pelos conceitos e conteúdo de desenvolvimento organizacional.

Os estudos realizados para esse setor, tal como Carvalho e Galegale (2006) e mais precisamente para essa região delimitada, como em Moreira (2015) indicam uma forte concentração em temas operacionais que foram abordados com associação ao uso e emprego de tecnologia da informação e gestão da informação, principalmente.

Contudo, questões mais relacionadas à estratégia das organizações e propriamente à inteligência competitiva, não são apresentadas de forma clara para a população de empresas estudada. Não são percebidos esforços de aplicação efetiva de conceitos de Inteligência Competitiva, mas nota-se controle de atividades internas de rotina, como controle de estoques, compras e folha salarial, o que representa de alguma forma, um esforço competitivo.

As organizações de pequeno porte precisam reforçar suas decisões estratégicas e consolidarem sua posição competitiva. Buscando informações que deem suporte aos processos decisórios e ao planejamento estratégico. Os pequenos empreendedores poderiam estar sempre atualizados acerca das mudanças ambientais, da posição competitiva e de qualquer mudança que afete os fatores críticos de sucesso.

Muito se fala da globalização e do advento das novas tecnologias. Nas últimas décadas, o acesso à informação passou a concorrer para a participação efetiva do indivíduo na sociedade. Neste sentido, as empresas e corporações buscam integração e conexão com a realidade.

Sales (2013) lembra da necessidade de se atentar para este contexto de forma a gerenciar os negócios, sob essa nova perspectiva.

As organizações precisam acompanhar essas mudanças que ocorrem na sociedade acerca das inovações tecnológicas para atender as expectativas de seus clientes, ela deve ser competitiva e buscar oportunidades e sem o domínio de informações não conseguirá atingir o que precisa. Gerar, acessar, analisar e compreender conjuntos de dados e as informações, tem se mostrado fundamental para uma gestão eficaz numa sociedade marcada pelo conhecimento (SALES, 2013, p.2).

Uma das maiores preocupações atualmente nas empresas é a questão da satisfação de seus clientes. Assim sendo, as empresas procuram satisfazer as necessidades de seus clientes, fazendo uso de seus próprios recursos. É necessário avaliar a empresa em seus aspectos, como porte, financeiro e de pessoal, para, assim, determinar estratégias de administração que utilizem recursos de IC e GI, que visem agregar valor à empresa, que sinalizem desempenho organizacional e satisfaça os clientes.

A partir do texto de Tozetto (2014), foi possível abordar diversos aspectos da administração. Entende-se que, na atualidade, as empresas devem absorver novos conceitos, colocando-os em prática para alcançar sucesso em seus negócios, evitando assim ficarem à margem dos eventos contemporâneos.

As organizações modernas estão descobrindo que as utilizações desses conceitos trazem vantagens, ao mesmo tempo em que percebem que podem trazer prejuízos.

1.4 Trabalhos relacionados

A informação e o conhecimento caminham em velocidade vertiginosa, entrando em atritos com questões cada vez mais complexas, a reflexão pode ser embasada em estudos preliminares. Conforme apresentado no quadro 1.

QUADRO 1 – Relação de trabalhos utilizados

Título	Autores	Descrição do Estudo	Amostra Utilizada	Tipo de Pesquisa
Technological Foresight – um instrumento para política científica e tecnológica	ZACKIEWICZ, M.; SALLES FILHO, S	Uma descrição de método de inovação baseada em previsão e oportunidades com o apoio de uma base tecnológica.	Estudo de caso	Pesquisa Ação
Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional.	SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria Cristina	Um levantamento das principais características empreendedoras e sua relação com o desempenho de negócios próprios dos alunos pesquisados.	Amostra aleatória simples com 1.122 alunos.	Pesquisa quantitativa, descritiva.
Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional.	SILVA JUNIOR, Annor da; <i>et al</i>	descreve e analisa a operacionalização do processo de desenvolvimento	277 líderes de uma organização	pesquisa-ação do tipo colaborativa

		organizacional (DO), verificando os impactos na formação de lideranças em uma empresa brasileira do setor de papel e celulose		
Práticas de gestão do conhecimento e indicadores de geração da inovação.	SILVA, Rubens de Souza	Analisa as práticas de GC em diversos níveis de uma empresa e mensurados os indicadores de percepção de inovação	Quatro colaboradores de uma empresa de tecnologia	Entrevistas qualitativas com análise de conteúdo.
Inteligência competitiva e cooperação na percepção dos atores do arranjo produtivo local de software da Região Metropolitana de Belo Horizonte	SILVA, Patrícia Nascimento; MUYLDER, Cristiana Fernandes de	Avaliação e percepção dos mesmos quanto ao compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência.	Dez atores que representam o setor na região metropolitana de Belo Horizonte/MG.	Pesquisa qualitativa roteiro de entrevista semiestruturada.
Gestão da informação e dos sistemas de informação para tomada de decisão no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas	SALES, Karina Batista de.	Analisa como a informação e os sistemas de informação são utilizados para a tomada de decisão na administração do IFAM Campus Coari.	Censitária com cada setor administrativo.	Pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa com o uso de um questionário
Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento	RODRIGUES, Charles; BLATTMAN, Úrsula	Analisa a gestão da informação por meio do estudo do uso das fontes de informação em um centro de pesquisa.	Amostra intencional por conveniência de um estudo de caso.	Descritiva, com abordagem qualitativa num estudo de caso. Foi utilizada entrevista estruturada com a análise de conteúdo
Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local	QUANDT, Carlos Olavo	Contribui para a melhor compreensão do processo de formação de redes locais e sua contribuição para a geração de inovações, com um enfoque que privilegia as interações e o intercâmbio de informações e conhecimento.	Todos os agentes de uma rede produtiva local.	exploratória descritiva, com a adoção de técnicas qualitativas e quantitativas
Inteligência competitiva	Pereira, Edinete do nascimento; <i>et al.</i>	Aborda o conceito de Inteligência Competitiva como fator primordial para se ter um bom posicionamento diante do mercado e do uso Tecnologias da Informação visto que elas auxiliam na otimização das tarefas cotidianas	Sem amostragem.	Pesquisas bibliográficas

Intelligence management: opportunities for smes	OJIAKO, Udechukwu <i>et al.</i>	Faz um estudo relacionando Inteligência competitiva para pequenas empresas.	650 membros cadastrados em uma associação de pequenas empresas na Inglaterra.	Pesquisa descritiva quantitativa com o uso de questionário.
Um modelo de gestão da informação para aprendizagem organizacional em projetos empresariais	MONTEIRO, Nabor Alves; FALSARELLA, Orandi Mina	Apresentação de um modelo de gestão da informação de modo a se obter aprendizagem organizacional em projetos	Sem amostragem.	Pesquisas bibliográficas
Inteligência competitiva, inovação e performance: proposta de modelo teórico.	MENEZES, Renata Giacomini	Constrói um modelo de análise do envolvimento dos três construtos: inteligência competitiva, inovação e performance, com foco em análise setorial.	Estudos de caso	Exploratória, descritiva com análise de natureza qualitativa
Inteligência Competitiva: uma revisão de literatura	MENEZES, Estera Muszkat	Propõe uma revisão de literatura sobre inteligência competitiva, levantada no Library & Information Science Abstracts (LISA) do período de 1969 a 2004,	Sem amostragem.	Pesquisa bibliográfica
A Ciência e gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional.	MARCHIORI, Patrícia Zeni	Apresenta o contexto contemporâneo que embasa as atividades de profissionais da informação, tendo em vista mercados de trabalhos com crescentes níveis de exigência e a necessidade de se solucionarem problemas de informação cada vez mais complexos e dinâmicos	Sem amostragem.	Pesquisa bibliográfica
A estrutura científica da inteligência competitiva	MARCIAL, Elaine Coutinho; SUAIDEN, Emir José	Propõe uma estrutura científica e sistema de investigação nos níveis epistemológico, científico e aplicado. Buscando também identificar o paradigma da Inteligência Competitiva, enumerar as teorias e modelos que a fundamentam e listar as soluções de problemas da vida real propostos por essa área.	Sem Amostragem.	Pesquisa bibliográfica
Estratégias de varejo supermercadista na cidade de Divinópolis - MG: estudo de caso de	MACHADO, Eduardo B	Explora e descrever a sua formação e desempenho de uma Central de Negócios. Apresenta também, duas de suas associadas que	Amostragem intencional por conveniência .	Pesquisa quantitativa descritiva com Estudo multi caso.

uma central de negócio		desenvolvem suas atividades numa mesma cidade e mercado.		
Aprendizagem organizacional e desempenho: o que podemos aprender dessa relação?	LOIOLA, Elisabeth; LEOPOLDINO, Cláudio	Busca estabelecer o relacionamento aprendizagem organizacional (AO) e desenvolvimento organizacional (DO).	Sem Amostragem.	pesquisa bibliográfica
Modelo genérico de gestão da informação científica para instituições de pesquisa na perspectiva da comunicação científica e do acesso aberto	LEITE, Fernando César Lima; COSTA, Sely Maria de Souza	Visa uma proposta de um modelo genérico de gestão da informação científica para instituições de pesquisa, tendo por base os fundamentos da comunicação científica e do acesso aberto.	pesquisadores vinculados às unidades de pesquisa do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação e a base amostral, definida a partir de amostragem não probabilística intencional	pesquisa de natureza teórica e exploratória.
Comunicação interna e relações interpessoais no desenvolvimento organizacional: o caso de uma agência bancária.	COSTA, Marconi Freitas da; OLIVEIRA, Biorni Matos	Realiza um estudo para observar a influência que a comunicação interna e o relacionamento interpessoal exercem na gestão de pessoas para que ocorra um bom desempenho organizacional.	Estudo de caso	Descritiva com questionários, entrevistas pontuais e observações diretas
Controlo de gestão: uma abordagem integrada do que é controlar.	COSTA, Renato J. Lopes da.	Desenvolveu uma estrutura conceptual de análise baseada em oito fatores determinantes para a construção de um eficiente mecanismo de controlo de gestão em qualquer organização.	Amostra não probabilística por conveniência	Descritiva com Estudo de caso e na revisão de literatura.
A gestão do conhecimento aplicada ao setor de tecnologia da informação	CORREA, F.; ZIVIANI, F	Analisa as práticas de gestão do conhecimento na percepção dos profissionais de tecnologia da informação.	Profissionais de TI de Belo Horizonte/MG com no. Min. De 180 respondentes.	Descritiva, de abordagem quantitativa. A coleta de dados utiliza instrumento do tipo e-survey,
Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento.	CAPUANO, Ethel Airton; <i>et al.</i>	Revisão de literatura mostrando o estado-da-arte conceptual na disciplina corporativa denominada inteligência competitiva (IC), sob um ponto de vista da ciência da informação (CI), explorando desenvolvimentos e	Sem amostragem.	Exploratória, pesquisa bibliográfica.

		experiências recentes.		
Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: Instrumentos Para a Gestão da Inovação	CANONGIA, Claudia; <i>et al</i>	A reflexão apresentada neste artigo busca contribuir para o aperfeiçoamento conceitual da gestão da inovação, destacando a necessidade de incrementar os processos de tomada de decisão e os efeitos de networking, como chaves para a promoção da capacidade de inovar e da competitividade das empresas.	Sem Amostragem	Pesquisa bibliográfica.
Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes	BATTAGLIA, Maria da Glória Botelho.	Propõe um sistema de informação de clientes pautado nos componentes da inteligência competitiva, para que a empresa Finep	Todas as empresas atendidas pela FINEP.	Pesquisa descritiva com o uso de formulário eletrônico.
Inteligência compartilhada: uma análise entre Inteligência Competitiva e estratégias de comunicação	BARBOSA, Paula Assis.	Identifica e examina como a área de inteligência competitiva pode auxiliar nas múltiplas áreas estratégicas da empresa, utilizando a comunicação para compartilhar conhecimento.	Sem Amostragem.	Pesquisa bibliográfica.

Fonte: elaborado pelo próprio pesquisador (2017).

Em seu estudo “Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local” Quandt (2012) aborda o conceito de inovação. Para o autor, o termo difere de alguns similares como criatividade, ideias ou mesmo invenções, apesar do ineditismo que permeia os dois termos.

A inovação refere-se à transformação efetiva do conhecimento em valor, a partir da introdução no mercado de novos produtos, processos ou sistemas. Portanto, uma invenção só se torna uma inovação ao realizar seu potencial econômico. Enquanto a invenção é essencialmente técnica, o processo de inovação compreende diversas atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras, comerciais e mercadológicas. (QUANDT, 2012, p. 142).

Silva (2013) por sua vez, cita diversos autores para conceituar a inovação. A grande maioria ligada ao emprego da tecnologia em empresas e ao potencial competitivo dessas organizações. Alguns desses autores, inclusive, apresentam a inovação como sendo um caminho, formato ou padrão para o crescimento empresarial, com consequente liderança de classe para ofertas de produtos ou serviços.

Neste sentido da relevância da inovação para as empresas, Quandt (2012) vem para explicar que embora acompanhado de incertezas, a instituição de inovações em determinados contextos empresariais é fundamental para reduzir custos, aumentar a produtividade e a qualidade, além de estabelecer potenciais lucros para os gestores. Paradoxalmente, os mesmos elementos que geram vantagem competitiva, são os que representam riscos e desafios para a gestão das empresas.

As inovações podem propiciar reduções de custos, ganhos na produtividade e qualidade, e o potencial de lucros extraordinários aos empreendedores. Por outro lado, a introdução de inovações é uma atividade repleta de incertezas, resultantes da evolução da tecnologia, das mudanças constantes do mercado, da dificuldade de prever as ações dos concorrentes, da escassez de recursos para o desenvolvimento tecnológico e outros fatores. O risco total é elevado, porque cada um dos fatores apresenta desafios independentes: por exemplo, um sucesso tecnológico não implica um eventual sucesso comercial (QUANDT, 2012, p. 144).

Silva (2013) por sua vez lembra o elo comum entre os processos realizados nas empresas estudadas em sua dissertação intitulada: "Práticas de Gestão do Conhecimento e Indicadores de Geração da Inovação". Nela, o autor lembra conceitos estudados na presente pesquisa, como a Gestão da Informação (GI) e a Inteligência Competitiva.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A globalização afeta os segmentos da sociedade no mundo das ciências, da tecnologia e das relações sociais e mudou as formas de relacionamento, modos de convívio e troca. Além das plataformas digitais, resultado direto da revolução tecnológica vivenciada pela humanidade neste terceiro milênio, abundam as estratégias criativas que buscam dar visibilidade para os produtos oferecidos. As inovações, que se estabelecem como ferramenta de atração e facilidade para o cliente são também pontos importantes a serem trabalhados como ferramenta de competitividade.

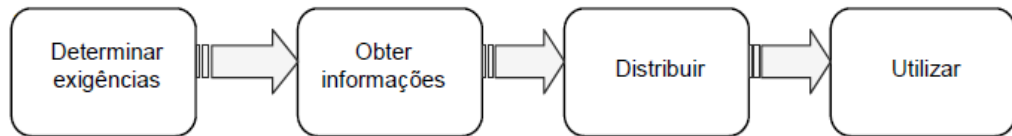
Cabe, pois, para atender à proposta da presente pesquisa, com base na literatura, definir e contextualizar aspectos de termos como dados, informação e conhecimento, no sentido de fundamentar as bases da Gestão da Informação (GI) e Inteligência Competitiva (IC). Tais conceitos serão embasados no contexto das micro e pequenas empresas, conceituadas na sequência, atentando, sobretudo para o setor supermercadista mineiro, visando possibilitar uma efetiva compreensão do assunto.

2.1 Gestão da Informação

A partir de considerações sobre a relativa importância da informação e de sua verificação como sendo um recurso organizacional, é necessário o gerenciamento, proteção e integração dessas informações.

Para Davenport (2002) corroborado por Correa e Ziviani (2016) a gestão da informação pode ser entendida como um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as organizações utilizam a informação. Para o autor, Gestão da Informação consiste nas atividades de identificação, determinação das exigências, obtenção, classificação, processamento, armazenamento, distribuição, utilização e disseminação da informação, conforme visto na figura 1.

FIGURA 1 - O processo de gerenciamento da informação



Fonte: Adaptado de Davenport (2002).

As atividades do processo de Gestão da Informação são definidas por Davenport (2002) como:

- a) Determinar exigências – Nesta primeira fase deverá ser realizada a atividade de identificação e determinação das exigências das informações estruturadas no ambiente interno e externo a organização.
- b) Obter Informações – Nessa fase, após a determinação das exigências da informação, será realizada a obtenção da informação, a classificação e processamento dos dados obtidos nas diversas ambiências.
- c) Distribuir – Após as fases anteriores do processo de gestão da informação, será necessário definir a distribuição da informação, quais serão os critérios, como definir quem receberá a informação e qual a melhor maneira de disponibilizar os dados.
- d) Utilizar – Após ter determinado as exigências, obtido e distribuído a informação, devemos nessa fase acompanhar e controlar a disseminação da informação.

Constata-se que a informação e o conhecimento estão associados à produtividade e à competitividade das organizações. As empresas deveriam fazer uma reestruturação organizacional em torno da informação, de modo que adquiram o conhecimento relativo aos ambientes e seus respectivos sistemas de informação. Da mesma forma, os gestores, enquanto protagonistas de uma constante aquisição, manutenção e crescimento de vantagens competitivas, devem conseguir diagnosticar o contexto da organização e ter condições de apresentar alternativas e solução que visem melhorias e/ou inovações (DAVENPORT; PRUSAK, 2004).

Dado a isso, considera-se de suma importância o estudo de fatores como o conhecimento e sua gestão, de forma a identificar vantagens competitivas às empresas nacionais diante das transformações que ocorrem no ambiente empresarial globalizado. Sabe-se que a coleta e o tratamento de dados precisam proporcionar aos usuários as informações necessárias, que são transformados então em produtos e serviços informacionais. Essa atividade é composta por tarefas, não necessariamente sequenciais, a saber: exploração do ambiente informacional, classificação da informação em uma categoria, a formatação e a estruturação da informação. A distribuição, por sua vez, refere-se à disseminação da informação aos gerentes e funcionários que delas necessitam (DAVENPORT, 2002).

Segundo Marchiori (2002) dentro do contexto organizacional, a gestão da informação se estabelece como:

[...] um recurso a ser otimizado via diferentes arquiteturas de *hardware*, *software* e de redes de telecomunicações adequadas aos diferentes sistemas de informação – em especial aos empresariais. A velocidade de transmissão de dados, aliada à confiabilidade e requisitos dos sistemas de informação, indica a orientação de profissionais nesta “linha” (MARCHIORI, 2002, p.74).

Rodrigues e Blattmann (2014) lembram que, no sentido de se promover uma Gestão de Informação adequada, não se pode desprezar o conceito de fontes de informação, como influenciadores no processo de gestão. Ainda segundo os autores, essas fontes, embora revestidas de conceitos internos e/ou externos, envolvem diretamente o ambiente da organização, variando em formatos, natureza e conteúdos.

2.2 Dados, informação e conhecimento

Dados, informação e conhecimento são insumos importantes para as organizações, pois exercem um importante papel no desenvolvimento dos processos organizacionais. Por isso, entender como se distinguem e de que forma se relacionam, é fundamental para o sucesso do trabalho ligado ao conhecimento.

Como afirma Drucker (1993) os dados são dotados de relevância e propósito. Davenport e Prusak (2004) avançaram nessa perspectiva e indicaram que a

informação pode ser considerada como o principal diferencial competitivo de uma organização.

A ampla transferência do conhecimento não poderia acontecer em grandes empresas globais sem as ferramentas propiciadas pela tecnologia da informação, mas os valores, normas e comportamentos que constituem a cultura da empresa são os principais determinantes do grau de sucesso da transferência do conhecimento importante (DAVENPORT; PRUSAK, 2004, p. 117).

Para Menezes (2005) assim como o trabalho e o capital, o conjunto de dados e informações de uma organização também são recursos e devem ser considerados quando se fala em bens. Trata-se de um importante capital que determina o valor da empresa, quando bem trabalhados e utilizados na tomada de decisões e determinação de estratégias competitivas.

Setzer (2015) define dado como uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis. O autor cita como exemplos, fotos, figuras, sons gravados e animação, lembrando a possibilidade de quantificação desses elementos.

[...] um dado é necessariamente uma entidade matemática e, desta forma, é puramente sintático. Isto significa que os dados podem ser totalmente descritos através de representações formais, estruturais. Sendo ainda quantificados ou quantificáveis, eles podem obviamente ser armazenados em um computador e processados por ele. (SETZER, 2015, p.1).

Dados são fatos que constituem a matéria prima da informação com um ou mais significados. De uma forma geral, são as informações ainda não tratadas. Davenport e Prusak (2004, p. 31) complementa que dados são "[...] um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos. São a matéria-prima para a criação da informação. Os dados, por si só, têm pouca relevância ou propósito".

Rosini e Palmisano (2008, p. 112), corroboram dessa opinião quando definem dado como um "[...] elemento que representa eventos ocorridos na empresa ou circunstâncias físicas, antes que tenham sido organizados ou arranjados de maneira que as pessoas possam entender e usar".

A informação, segundo Rosini e Palmisano (2008) e Setzer (2015), trata-se de uma abstração informal, caracterizada como aquilo que não pode ser formalizado por meio

de teoria lógica ou matemática, e que representando algo significativo para aquele a quem pertença. Importante ressaltar que a informação é um elemento que pode ser inserido em computador, em forma de dados. O termo Informação, de acordo com Varajão (1998, p. 86), se estabelece como “[...] tudo aquilo que reduz incerteza sobre um dado facto, lugar ou acontecimento, passado, presente ou futuro”.

Pereira *et al* (2012, p.6) e Monteiro e Falsarella (2007) lembram o conceito presente na maioria das organizações que consideram a informação um “ingrediente básico do qual depende do processo de decisão”. Os autores lembram que sem a devida e correta utilização a informação não traz os resultados de eficiência esperados. É preciso de utilize-se adequadamente os modos e recursos informacionais para esse fim.

Portanto, a informação pode transmitir e representar algum conhecimento e possui uma relevante importância como recurso organizacional, para auxílio no processo de tomada de decisões, planejamento estratégico, identificação de todos os dados relativos a atividade da empresa, no ambiente interno ou externo. Pode também ser identificada como recurso organizacional nos seguintes níveis operacional e gerencial ou tático.

O conhecimento, por sua vez, pode ser definido como uma abstração interior de uma vivência pessoal. Nesse sentido, o conhecimento não é o elemento descrito especificamente. Na verdade, o elemento que recebe a descrição é a informação referente ao conhecimento em questão.

Assim, o conhecimento está no âmbito puramente subjetivo do homem ou do animal. Parte da diferença entre estes reside no fato de um ser humano poder estar consciente de seu próprio conhecimento, sendo capaz de descrevê-lo parcial e conceitualmente em termos de informação, por exemplo, através da frase "eu visitei Paris, logo eu a conheço" (supondo que o leitor ou o ouvinte compreendam essa frase) (SETZER, 2015, p.1).

O conhecimento está ligado diretamente à informação e ao que se pode extrair dela. Assim, é um conjunto de informações armazenadas de acordo com a aprendizagem e experiência. A partir da interpretação, identificação dos dados da informação, o entendimento e o significado pode-se gerar o conhecimento, conforme definições de estudiosos no assunto:

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 49) afirmam que “[...] o conhecimento é um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade” ou ainda “[...] cultura organizacional pode ser vista como consistindo em crenças e conhecimentos compartilhados pelos membros da organização”.

Já Sveiby (1998), define conhecimento como "uma capacidade de agir" enquanto para Davenport e Prusak (2004, p. 6), “[...] o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”.

Davenport e Prusak (2004, p.6) por sua vez afirmam que:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores informação contextual e *insight* experimentado, que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Nas organizações, está representado não apenas em documentos, mas em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Dessa forma, o conhecimento no ambiente organizacional está representado em todos os processos e consiste em um conjunto de conhecimentos individuais compartilhados pelas pessoas que atuam no cenário organizacional. O conhecimento nas organizações é construído na interação dos indivíduos e sua interação com o meio.

O quadro 02 apresenta a visão de Davenport e Prusak (2004) a respeito elementos dados, informação e conhecimento:

QUADRO 2 - Dados, Informação e Conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Simple observação sobre estado do mundo;	Dados dotados de relevância e propósito;	Informação valiosa da mente humana;
Fácil Estruturação;	Requer unidade de análise;	Difícil estruturação;
Fácil captura em máquinas;	Exige consenso em relação ao significado;	Difícil captura em máquinas;
Frequentemente quantificado;	Exige necessariamente a medição humana;	Frequentemente tático;
Fácil Transferência;		Difícil transferência;

Fonte: Davenport e Prusak (2004, p. 18).

Por meio do Quadro 2, evidencia-se que os elementos dados, informação e conhecimento se inter-relacionam. Apesar da distinção entre seus significados, existe uma relação de dependência entre no que tangem à sua consolidação. Isso porque a base para se obter a informação seria por intermédio do registro de dados e que para se obter o conhecimento, haveria a necessidade de se manipular a informação.

De forma consistente, esses compartilhamentos de dados, informações e conhecimentos em rede proporcionam às organizações um auxílio na tomada de decisões, um adequado planejamento estratégico, com ênfase competitiva (BEZERRA *et al*, 2006).

Angeloni (2002) lembra a inter-relação existente entre os termos, chegando a afirmar a dificuldade de separar cada um em seu próprio nicho e diante da importância que cada um exerce dentro dos processos de decisão.

Dado, informação e conhecimento são elementos fundamentais para a comunicação e a tomada de decisão nas organizações, mas seus significados não são tão evidentes. Eles formam um sistema hierárquico de difícil delimitação. O que é um dado para um indivíduo pode ser informação e/ou conhecimento para outro (ANGELONI, 2002 P. 28).

No entanto, ainda segundo a autora acima citada, ter disponíveis dados, informações e conhecimentos é fundamental no processo de tomada de decisão, mesmo que eles sofram interferências dos modelos mentais individuais, em função de se encontrarem fragmentados na cabeça dos indivíduos.

Valentim (2008) ressaltam que é por meio dos ambientes organizacionais existentes em uma organização que dados, informações, conhecimento que outros recursos circulam, apoiando as diferentes atividades exercidas nesse contexto. É um espaço em que se estabelece a interação de todos os componentes que ali existem, desde as pessoas e as tecnologias, até a informação com valor agregado, que servirá de subsídio para as ações organizacionais.

Barboza (2008, p.19) lembra que, na atualidade, “[...] a informação está sendo tratada como fonte de geração de riqueza a partir de sua criação, manipulação e distribuição, sendo um bem ativo das organizações e fator decisivo no contexto econômico e empresarial”. Em busca de vantagem competitiva de longo prazo, as empresas trabalham com a alternativa de resgatar o planejamento estratégico, pois essa opção supre a necessidade de identificação de fontes de informações no ambiente externos, de forma sustentável.

Menezes (2005) lembra um importante aspecto desse contexto na atualidade, em que as decisões são tomadas em prazos curtos, devido a uma série de fatores que determinam o mercado competitivo. Na concepção da autora, é necessária a utilização de sistemas que possam analisar com rapidez, segurança e fidelidade, as informações fornecidas pelas organizações.

Pereira *et al*, (2012) salientam que o aproveitamento dos dados, das informações e de conhecimentos gerados pela organização e até mesmo por meios externos através da IC, agrega potencial de concorrência para as empresas. Os autores explicam que tais

elementos são capazes de antecipar tendências e lançamentos no mercado e colocam as organizações à frente de outras do mesmo setor ou segmento.

Davenport e Prusak (2004) discorrem que internamente as organizações dispõem de papéis relacionados com a produção e o fluxo de informação. Tal nomenclatura segue uma diretriz de cadeia de produção e prestação de serviços, valendo-se de personagens como: (I) Compradores; (II) Vendedores; (III) e Corretores. Observa-se uma orientação que favorece que sejam identificados, dentro de estruturas de varejo supermercadista, aqueles que estão lidando com o conhecimento e a sua gestão, como em qualquer outra organização, porém com uma aderência mais consistente.

2.3 Inteligência Competitiva

No final da segunda metade do século XX, houve uma intensificação da globalização que, alcança quase todos os países (IANNI, 1999) e faz com que as empresas mundiais estejam em constante processo de mudança. Considerando a Revolução Tecnológica como a mola propulsora (ASSIS, 2000), as empresas têm que se prepararem para mudanças de estratégia ou correm o risco de verem seus clientes migrarem para concorrência, independente do espaço geográfico.

Nessa perspectiva, o crescimento de pesquisas e de obras acerca de estratégia empresarial verificada no final do século passado, autores apresentam contribuições acerca dessa área do conhecimento gerencial, capaz de direcionar negócios e dar sustentabilidade a operações nos diversos setores da economia (WHITTINGTON, 2002).

Porter (1986) apresenta uma abordagem competitiva baseada em sistematização de ações em função da posição estratégica possível frente a alguns parâmetros observados em comum com os competidores setoriais. A busca pela vantagem competitiva impele as empresas uma organização da cadeia de valor e evita um conjunto de forças contrárias.

Mintzberg (2004) comenta que os antigos processos de estratégia empresarial, mais precisamente propostas de planejamento estratégico estruturadas, defendidas por autores como Ansoff e McDonnell (1993) e Wright, Kroll e Parnell (2000), estariam superadas e ineficientes, se comparadas ao dinamismo de mercado.

Dessa forma, surge no final do século XX, juntamente com os avanços do uso de tecnologia da informação nas organizações, um formato de atuação estratégica mais dinâmico e consistente. A Inteligência Competitiva trouxe para as organizações a possibilidade de acelerar as decisões estratégicas frente a variações no cenário competitivo e que seriam dificilmente consideradas em processos de planejamento tradicionais (BEZERRA *et al*, 2006).

Para aquisição de maior agilidade e busca de informações para definição de estratégias, as organizações servem-se da sua capacidade reativa, sendo impelidas a um estado de proatividade competitiva, pois, segundo Canongia, *et al* (2004, p.232), “o desenvolvimento da capacidade de identificar, sistematizar e interpretar sinais do ambiente externo das organizações, para alimentar processos de decisão” é um fator de redução do risco empresarial com a agilidade e rapidez das decisões acerca dos ambientes de negócio.

Para Bezerra *et al*, (2006), a nova formatação de condução estratégica, as variáveis ambientais de negócios, relacionadas com fornecedores, parceiros, concorrentes, clientes e demais elementos da organização interna, são monitorados e sustentam o emprego de indicadores que favorecem as decisões em tempo real por parte dos gestores das empresas. Contudo, para esse efeito, um volume superior de dados e de informações deve ser armazenado e manipulado, efeito que foi tornado viável com o emprego de gestão do conhecimento e uso intensivo de TI.

Pode-se entender a criação de um sistema de IC como um sistema que compreende a coleta, o tratamento, a análise e a disseminação interna da informação referente às atividades dos concorrentes, dos fornecedores dos clientes e sobre tecnologias e tendências de modo geral, nos negócios. Isso permite, além de uma percepção apurada da cadeia de valor e de sua dinâmica, um redirecionamento constante da

estratégia utilizada e melhor estrutura das tomadas de decisões em tempo real (BATTAGLIA, 1999).

Barbosa (2015) cita o ciclo da Inteligência Competitiva, como um processo contínuo e interativo que perpassa três etapas: (I) coleta; (II) análise; e (III) disseminação da informação. Assim, a informação é um bem que se estabelece ainda como estratégia, podendo determinar vantagens competitivas para as organizações.

A primeira etapa da IC corresponde a um diagnóstico que determina a identificação das necessidades da organização. É considerada de fundamental importância para o desenrolar de todo o processo e deve partir de uma entrevista previa com os representantes da organização, responsáveis pela tomada de decisões. Trata-se na realidade de um diagnóstico inicial para que todo o processo possa se desenrolar, permitindo identificar previamente qual o grau de necessidade de informação que a empresa vivencia no momento (BARBOSA, 2015).

Ainda de acordo com a autora, segunda etapa é a coleta de dados e visa identificar as fontes de informação que podem ser relevantes necessidades identificadas anteriormente, o que implica em perceber o valor das informações não estruturadas para a tomada de decisão

Seguindo ainda com a autora supracitada, a terceira etapa é a análise das informações coletadas, com base na primeira etapa, com informações precisas. Barbosa (2015) finaliza sua análise com a última etapa ou disseminação, que envolve a entrega da informação analisada, fechando assim o ciclo.

Esses componentes supracitados condicionam para que pequenas empresas sejam capazes de dar respostas competitivas frente às ameaças e oportunidades existentes. Fato que seria complexo sem o emprego direto da IC (OJIAKO, *et al*, 2014).

2.4 Desempenho Organizacional

Os conceitos de desempenho organizacional foram selecionados por se relacionarem diretamente com uma parametrização dos efeitos esperados por o emprego de gestão do conhecimento e de inteligência competitiva nas organizações de varejo supermercadista.

Embora lembrem que o termo Desempenho Organizacional ficou por determinado tempo esquecido, Silva Júnior, *et al* (2010) salientam que são muitas as definições para o termo, mas que todas convergem para uma estratégia educacional capaz de mudar crenças, valores e padrões de determinada empresa e estabelecer a adaptação do mercado (SILVA JÚNIOR. *et al*, 2010).

Costa (2016) aborda o desempenho organizacional como sendo parte de um contexto competitivo das organizações, desde parâmetros internos de eficiência. Para o autor, os estudos neste campo focalizam a vertente dos sistemas de informação e suas fragilidades. Esse autor ainda aponta as contribuições para a eficiência da organização, abordando o *design*, bem como os mecanismos de implementação. Contudo, Costa e Oliveira (2010) abordam o assunto do ponto de vista do mercado atual, apontando a necessidade das organizações se transformarem até questões externas relacionadas à eficácia empresarial.

Para Costa e Oliveira (2010) um bom desempenho organizacional é resultado da combinação de comunicação interna e relações interpessoais em gestão de pessoas, dentro de uma empresa. Loiola e Leopoldino (2013) vão além quando abordam o monitoramento do cenário competitivo. Para os autores, trata-se de uma precondição para combater a vulnerabilidade dos negócios, levando a gestão a antever oportunidades.

Monitorar o DO, por sua vez, é precondição para que a organização se torne menos vulnerável, escolha e direcione suas ações antevendo oportunidades, prevenindo ameaças e permitindo melhor utilização dos recursos existentes. Promover o DO é uma ação não trivial, que exige monitoração de múltiplos aspectos internos e externos às organizações (LOIOLA; LEOPOLDINO, 2013, p. 43).

Schmidt e Bohnenberger (2009), em outra concepção, lembram que medidas de desempenho organizacional têm sido adotadas pela em duas formas especificamente, as medidas objetivas de resultado e as medidas subjetivas, sendo que as primeiras incluem faturamento, número de funcionários, resultado operacional, enquanto as segundas são coletadas pela opinião do sujeito pesquisado (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009).

Para serem verificados, os resultados da ação gerencial em favor de um desempenho otimizado esperado, utilizam-se normalmente parametrizações vinculadas a indicadores de desempenho, programas de benchmarking e sistemas de *balanced score-card*. Todo esse conjunto de instrumentos de gerenciamento e controle devem ser associados a esforços de comunicação interna, devido à necessidade de conjunto e engajamento dos envolvidos (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

Para que uma organização alcance bons resultados, não basta dispor dos recursos necessários, é preciso que as pessoas que nela trabalham saibam geri-los, queiram e possam fazê-lo. O “querer fazer” pode revelar o grau de satisfação dos recursos humanos, e boa parte do sucesso ou fracasso das organizações. (COSTA; OLIVEIRA, 2010, p.414).

Dessa forma, observam-se componentes consistentes para que as organizações busquem instrumentos e métricas de desempenho para uma rápida verificação, não apenas das alterações de cenário competitivo, como também do resultado das suas decisões dentro dos esforços de incremento do Desempenho Organizacional.

2.5 Considerações sobre porte

No Brasil, as Micro e Pequenas Empresas (MPE) vêm aumentando de forma progressiva sua importância na economia brasileira, o que gera a necessidade de reflexão sobre a importância das MPE no contexto nacional. Essa pesquisa enfoca a importância da utilização da Gestão da Informação (GI) e da Inteligência Competitiva (IC) nas Micro e Pequenas empresas no setor supermercadista mineiro, no processo de tomada de decisões estratégicas e como ferramenta para aumento da competitividade.

Na abordagem de estudos sobre o segmento das MPE, um dos maiores problemas refere-se à escassez de informações atualizadas e coerentes sobre a sua dimensão e forma de inserção na economia. Segundo pesquisa elaborada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas (SEBRAE), 98% dos estabelecimentos empresariais do Brasil são pequenos empreendimentos e possuem alguns critérios de caracterização.

Com base, em informações do SEBRAE (2014) outra forma de classificação de porte empresarial pode ser definida pelo número de colaboradores permanentes. Neste caso, são classificados como microempresa aquelas que as atividades de comércio e serviços tem até 9 pessoas permanente, e nas pequenas empresas as que possuem entre 10 e 49 pessoas permanente; na atividade industrial, são definidas como microempresas aquelas com até 19 pessoas permanentes, e pequenas empresas entre 20 e 99 pessoas permanentes. Esse tipo de preocupação vai ao encontro do interesse em haver empreendimentos capazes de gerar e manter empregos formais, como também é o caso do varejo supermercadista, conforme visto no Quadro 3.

Quadro 3 - Critério de classificação do porte das empresas por: pessoas ocupadas.

Porte	Atividades Econômicas	
	Serviços e Comércio	Indústria
Microempresas	Até 9 pessoas ocupadas.	Até 19 pessoas ocupadas.
Pequenas empresas	De 10 a 49 pessoas ocupadas.	De 20 a 99 pessoas ocupadas.

Fonte: SEBRAE. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Brasília: julho de 2014.

Assim, com base nos dados do Cadastro Sebrae de Empresas (2014), é possível constatar que a região onde as ME e as EPP estão concentradas é a Sudeste (**49,7%** das ME e **53,4%** das EPP), seguida pela região Sul (**20,9%** das ME e **22,3%** das EPP), Nordeste (**17,4%** das ME e **13,0%** das EPP), Centro-Oeste (**17,4%** das ME e **13,0%** das EPP) e Norte (**4,4%** das ME e **3,4%** das EPP). Esse resultado permite ter-se conteúdos de classificação de porte empresarial para o varejo supermercadista mineiro, bem como outros fatores do seu dinamismo empresarial.

2.6 Marco Teórico

Para a presente pesquisa foram selecionados conceitos que envolvem a Gestão da Informação, Inteligência Competitiva e Desempenho Organizacional. Nesta tríade, reside o marco teórico do presente trabalho.

Silva e Muylder (2015) abordam a IC sob diferentes aspectos. Segundo as autoras, a inteligência competitiva exerce uma espécie de pressão sobre as organizações, forçando-as a manterem um foco externo contínuo.

[...] apesar das dificuldades ao implantá-la, a inteligência competitiva constitui um dos instrumentos mais modernos que as organizações dispõem atualmente. Ela auxilia o processo decisório diário e apoia os processos de planejamento estratégico e de inovação da organização, ao antecipar os movimentos de variáveis e atores no macroambiente e no ambiente negocial. (SILVA; MUYLDER, 2015, p.138).

A IC se relaciona com o desempenho, uma vez que segundo as autoras, as variáveis competitivas afetam as organizações em diferentes graus e níveis. As organizações são afetadas, em diferentes graus, por três níveis de variáveis competitivas: (I) macroambiente; com seus agentes e variáveis externas, tais como decisões governamentais, alterações climáticas e variações econômicas; (II) ambiente setorial, que envolve os agentes e variáveis dentro dos cenários competitivos, tais como fornecedores, clientes e concorrentes; e (III) ambiente interno, que circunscreve a empresa, seus departamentos e variáveis de desempenho próprias (SILVA; MUYLDER, 2015).

A IC se estabelece como promotora da competitividade no mercado. A inovação de produtos e serviços, além de determinar a gestão estratégica acerca das necessidades dos clientes, promove informações sobre os concorrentes e apoia as organizações a se localizarem na escala competitiva (MENEZES, 2016).

Destacam-se, portanto, conforme Silva e Muylder (2015) elementos de IC, que impactam as estratégias de atuação dentro das organizações, em uma interdependência que pode ser melhor compreendida no organograma. Na Figura 2,

têm-se os três grupos temáticos que são utilizados no presente trabalho, sem uma representação de relação, proporção ou dependência entre eles.

Figura 2 – Modelo Analítico da Pesquisa



Fonte: Autor, (2017).

Na Figura 2 acima, têm-se os três grandes grupos temáticos que são utilizados no presente trabalho, sem uma representação de relação, proporção ou dependência entre eles. Sobretudo na ótica de Capuano *et al*, (2009) que perfaz associações entre GI e IC com propriedade.

Os conceitos de Gestão do Conhecimento, que inicialmente foram apresentados por Nonaka e Takeuchi (1997), consolidados por Davenport e Prusak (2004) e aprofundados por Marchiori (2002) e Rodrigues e Blattmann (2014), Leite e Costa (2016) dentre outros autores.

Os conteúdos de GC estão aqui relacionados e associados tanto com a IC, quanto ao Desempenho Organizacional, que é citado por Costa (2016), Silva Junior (2010) e Schmidt e Bohnenberger (2009). O quadro 4 apresenta a relação de conteúdos e de seus respectivos autores utilizados nesta pesquisa. Dessa forma, torna-se mais simplificada a relação dos mesmos com o questionário utilizado em pesquisa.

Quadro 4 – Quadro teórico-analítico

ELEMENTOS PROBLEMÁTICOS DO CASO			
	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL
DAVENPORT, T. H. Ecologia da informação . São Paulo: Futura, 2002.		Conjunto estruturado de atividades sobre como as organizações utilizam a informação.	
RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Úrsula. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. Perspectivas em Ciência da Informação , v.19, n.3, p.4-29, jul./set. 2014.		Busca analisar a Gestão da Informação (GI) sob a perspectiva da identificação e uso de fontes de informação, no cenário das organizações.	
MARCHIORI, Patrícia Zeni. A Ciência e gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. <i>Ciência da Informação</i> , Brasília, DF, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago., 2002.		Aborda o tema como um recurso a ser otimizado via diferentes arquiteturas de <i>hardware</i> , <i>software</i> e de redes de telecomunicações adequadas aos diferentes sistemas de informação – em especial aos empresariais.	
MENEZES, Estera Muszkat. Inteligência Competitiva: uma revisão de literatura. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação , Campinas v.3, n. 1, p. 103-130, jul./dez. 2005.	Aborda conceitos de avanço tecnológico aliado ao surgimento da Internet e às tecnologias da informação que possibilitou uma explosão da documentação, aumentando significativamente a quantidade de dados disponíveis no mundo digital.		
BARBOSA, Paula Assis. Inteligência compartilhada: uma análise entre Inteligência Competitiva e estratégias de	“[...] a informação está sendo tratada como fonte de geração de riqueza a partir de sua criação, manipulação e		

comunicação. R. Intellig. Compet. , São Paulo, v. 5, n. 1, p. 55-67, jan./mar. 2015.	distribuição, sendo um bem ativo das organizações e fator decisivo no contexto econômico e empresarial”.		
CANONGIA, Claudia; <i>et al.</i> Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: Instrumentos Para a Gestão da Inovação. Gestão & Produção , v.11, n.2, p.231-238, mai.-ago. 2004.	“[...] o desenvolvimento da capacidade de identificar, sistematizar e interpretar sinais do ambiente externo das organizações, para alimentar processos de decisão”.		
COSTA, Renato J. Lopes da. Controlo de gestão: uma abordagem integrada do que é controlar. E&G Economia e Gestão , Belo Horizonte, v. 16, n. 42, Jan./Mar. 2016.			O foco aponta para as contribuições para a eficiência da organização, abordando o <i>design</i> , bem como os mecanismos de implementação.
SILVA JUNIOR, Annor da; <i>et al.</i> Desenvolvimento organizacional e a formação de lideranças: um estudo no setor de papel e celulose. R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte · v. 9 · n. 2 · p. 15-31 · abr./jun. 2010.			Apontam definições para o termo, convergindo para uma estratégia educacional capaz de mudar crenças, valores e padrões de determinada empresa, estabelecendo sua adaptação ao mercado, criando competitividade.
LOIOLA, Elisabeth; LEOPOLDINO, Cláudio. Aprendizagem organizacional e desempenho: o que podemos aprender dessa relação? Rev. Psicol., Organ. Trab. vol.13 no.2 Flórida nópolis ago. 2013.			Abordam o monitoramento do tratando-o como uma pré-condição para combater a vulnerabilidade dos negócios, levando a gestão a antever oportunidades.

Fonte: O próprio pesquisador (2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser classificada como quantitativa, possuindo natureza descritiva acerca da gestão da informação e da inteligência competitiva junto à população pesquisada. Esse esforço descritivo, também está retratado numa verificação com o desempenho organizacional, conforme o objetivo apresentado. (ROESCH, 2009).

Conforme Vergara (2004), na pesquisa descritiva busca-se analisar sem interferência. Por meio deste tipo de pesquisa, é possível descrever as características de um evento, apontando a frequência com que ocorre, entre outros fatores. No caso em questão este tipo de pesquisa se faz necessário, para que o pesquisador possa adentrar no universo da pesquisa e traçar um cenário prévio de como ocorrem os processos a serem investigados, durante o trabalho. (ALVES-MAZOTTI; GEWANDSNAJDER, 2004).

Os procedimentos metodológicos foram apresentados para os mestres em administração Eduardo B. Machado¹ e Aécio Antônio de Oliveira² que revisaram e avaliaram os procedimentos, propostos e aplicados, dando contribuições para as etapas de coleta de dados e tabulação.

Lakatos e Marconi (2003) lembram que qualquer que seja o tipo de metodologia escolhido, deve passar prioritariamente pela pesquisa bibliográfica. Segundo as autoras, a procura de fontes que tenham abordado o assunto pesquisado, previamente, é imprescindível para preservar o ineditismo da primeira pesquisa.

Pesquisa alguma parte hoje da estaca zero. Mesmo que exploratória, isto é, de avaliação de uma situação concreta desconhecida, em um dado local, alguém ou um grupo, em algum lugar, já deve ter feito pesquisas iguais ou semelhantes, ou mesmo complementares de certos aspectos da pesquisa pretendida. Uma procura de tais fontes, documentais ou bibliográficas, torna-se imprescindível para a não publicação de esforços, a não "descoberta" de ideias já expressas, a não-inclusão de "lugares-comuns" no trabalho. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.225).

¹ <http://lattes.cnpq.br/6198294211668012>

² <http://lattes.cnpq.br/9125615192857496>

Para alcançar o objetivo proposto, optou-se por um estudo com bases na análise bibliográfica que tem o intuito de gerar novos conhecimentos a partir de consulta a obras de autores que versam sobre o assunto escolhido, e isso permite conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre o tema, além de servir como suporte a todas as fases da pesquisa e auxílio na escolha do método adequado. Dessa forma, procurou-se determinar na literatura o contexto histórico presente neste estudo, descrevendo os cenários existentes na temática escolhida, de forma a obter os dados necessários à produção de informações necessárias para compor as respostas às indagações presentes (VERGARA, 2004).

Conforme Michel (2005) a pesquisa quantitativa, por sua vez, utiliza coleta de informações como forma de quantificar os resultados mediante técnicas estatísticas. Este tipo de pesquisa é utilizado para garantir precisão numérica dos resultados. Considerando os objetivos a que o presente trabalho se propõe, observa-se que tal método permitiu mensurar os resultados dos dados coletados, mesmo que sejam opiniões dos respectivos entrevistados. Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário, tendo como instrumento de pesquisa o *survey*.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A metodologia da pesquisa é descritiva e bibliográfica, tendo sido elaborada com abordagem nos temas de Gestão da Informação (GI) e Inteligência Competitiva (IC). Buscou-se conceitos em textos disponíveis na área, por meio da utilização de teses, dissertações, artigos e livros. Para identificar estudos acerca do tema, valeu-se da pesquisa de artigos na base SciELO, no Google Acadêmico, biblioteca eletrônica SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library).

Esta pesquisa possui também uma natureza aplicada, orientada para a aplicação prática com intuito de sanar problemas específicos nas organizações de porte pequeno no mercado globalizado, de forma que possam ganhar em competitividade e desempenho.

O questionário proposto possui relação direta com os conceitos aqui alinhados e organizados dentro da concepção do problema de pesquisa e consequentes objetivos.

Tem-se que o Desempenho Organizacional seria uma consequência direta do emprego da Gestão da Informação, guardando assim uma relação de variável depende. Contudo, essa variação, a do Desempenho Organizacional estaria condicionada à existência de elementos de Inteligência Competitiva, que por sua vez mediará a relação entre a GI e o DO.

Da relação proposta surgem os seguintes pressupostos relacionados com os objetivos específicos deste trabalho.

- P0** – O uso da GI não influencia o DO das empresas pesquisadas.
- P1** – O uso da IC não influencia o DO das empresas pesquisadas.
- P2** – O Uso e emprego de GI e IC podem sustentar o DO das empresas pesquisadas.
- P3** – Existem cenários competitivos que favorecem o uso e emprego de GI e IC pelas empresas pesquisadas.

Para a consecução do primeiro objetivo específico, houve a necessidade de construção de uma fase de pesquisa, capaz de apresentar ao respondente uma relação de temas ligados à IC, que foram levantados no marco teórico e na revisão da literatura desse trabalho.

Para medir o nível de concordância, foi empregada uma escala do tipo *Likert* de (5,0) pontos. Na análise dos dados foi atribuído um peso para cada tipo de resposta, calculando assim, a frequência x peso para todas as questões do questionário, conforme a seguinte fórmula:

$\text{Frequência x Peso} = \text{FXP em que: } \frac{\text{FXP}}{\text{Total da frequência}} = \text{Média Ponderada}$

As respostas contabilizadas pela média ponderada, serão, ainda, acompanhadas do cálculo do Desvio Padrão “DESVPAD”, que demonstraram o agrupamento das respostas considerando os desvios agrupados para concordância total e discordância total. Para validar o cálculo a fórmula do Desvpad é:

$$\text{Desvio padrão agrupado} = \sqrt{[(1 / (n-1)) * (S1 - (S2/n))]}$$

Da mesma forma, foi feito um levantamento do uso e emprego de temas relacionados com a GI em escalas do tipo Likert nominais assumidas como intervalares. Em continuidade, tem-se a reunião dos componentes relacionados ao DO, que foram pesquisados com o emprego de outra escala tipo Likert capaz de coletar a opinião do respondente para tais atributos.

Também foi utilizado um coeficiente resultante da razão entre os valores de desvio padrão encontrados e os respectivos valores de média ponderada das respostas das Fases II, III e IV.

O questionário enviado possui um grupo de perguntas, fase I, que reúne variáveis discriminantes e caracterização do respondente. São escalas dicotômicas e nominais que representam aspectos de porte, localização e regime fiscal, entre outros. O método selecionado para coleta de dados foi uma aplicação de questionário em formato formulário, no qual o próprio respondente interpreta e preenche suas respostas. Sendo de fácil leitura, esse método garantiu uma agilidade no momento da coleta de dados realizada junto a um evento do setor, que reuniu empresas e empresários desse setor (MALHOTRA, 2004).

Para o universo de 1.200 empresas associadas à AMIS, foi identificada uma população de cerca de 834 micro e pequenas empresas distribuídas em 8 regiões dentro do Estado de Minas Gerais. Dessa forma, optou-se por uma seleção de amostra intencional por conveniência devido à grande área geográfica e ao elevado número de potenciais respondentes, e por isso não probabilística. Contudo, direcionou-se para que cada região fosse representada, garantindo assim uma estratificação dessa amostra. (MALHOTRA, 2004).

Com o intuito de agilidade e custos no processo de coleta de dados, foi implementado um envio de formulários eletrônicos por uma conceituada plataforma digital com o direcionamento para um banco de dados de endereços eletrônicos do universo

pesquisado. Com isso, pode-se em um menor espaço de tempo e com um custo reduzido, obter 213 questionários válidos em um total de 223 recebidos. Isso satisfaz a representatividade dos respondentes com mais do que 95% de intervalo de confiança e 5% de margem de erro.

Esse formato de preparação e envio de formulários envolvem algumas características que foram observadas nessa pesquisa. Tais como: menor tempo de resposta entre o envio e o recebimento de formulários preenchidos e melhor qualidade gráfica já ajustada ao formato web, devido aos modelos de formulários disponíveis.

A tabulação de dados se deu por aplicação do cálculo da média ponderada e desvio padrão agrupado sobre cada questão, utilizando o recurso do aplicativo Excel da Microsoft, com o emprego de estatística descritiva e análise multivariada com as técnicas de correlação (MATTAR, 2001).

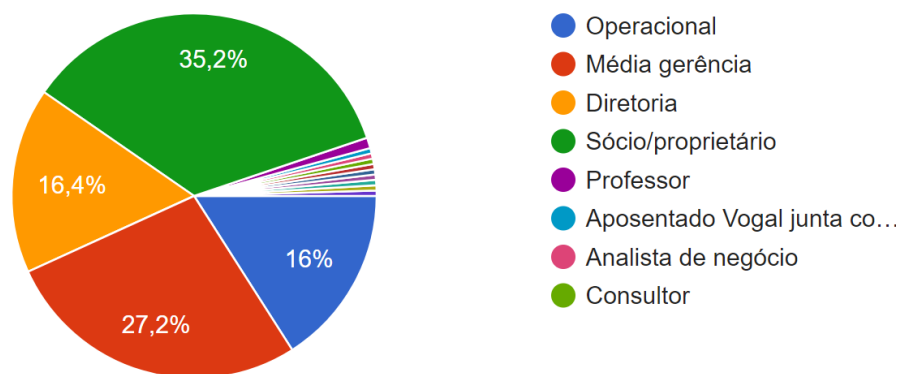
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da tabulação dos questionários aplicados estão relacionados na sequência em que foram levantados. Primeiramente, tem-se os dados acerca do perfil da amostra com variáveis descritivas. Depois, tem-se a Fase II, onde se encontram as análises das respostas sobre IC. Em seguida a Fase III, com as análises sobre as respostas de GI e finalizando, a Fase IV com os resultados acerca de DO.

4.1 Fase I Perfil

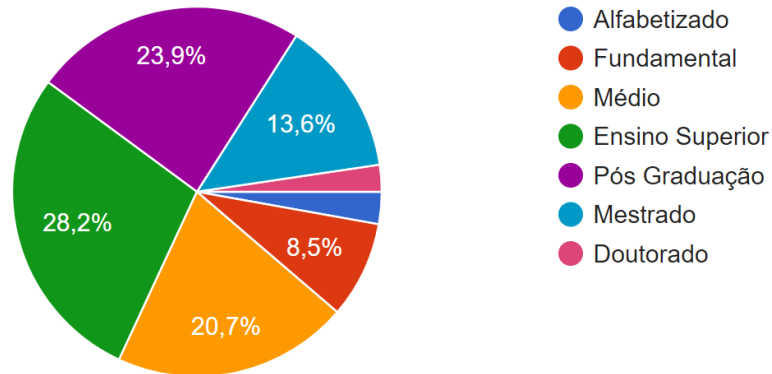
Inicialmente, tem-se a apresentação de resultados de estatística descritiva para compreensão dos padrões de respostas dos questionários validados. As respostas apresentadas correspondem ao componente Fase I do formulário enviado e foram analisadas sob a perspectiva de frequência de respostas.

Gráfico 01 – Cargos dos respondentes.



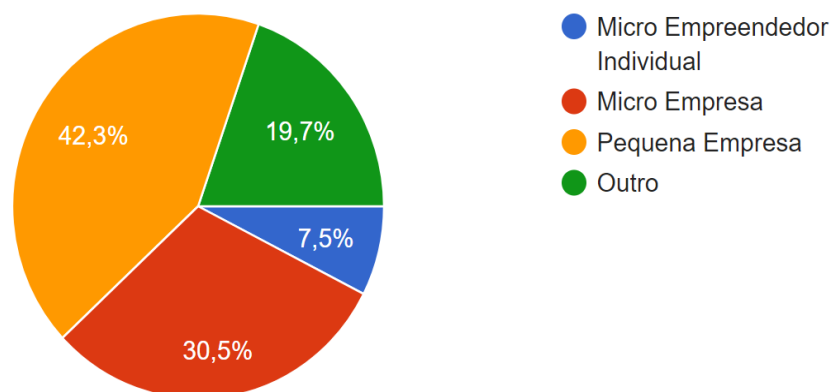
Fonte: dados da pesquisa (2017).

No gráfico 01, tem-se que os sócios proprietários foram os principais respondentes, seguidos por médios gerentes e diretores. Isso pode ser compreendido pelo porte geral das empresas respondentes na sua concentração de funções e dinamismo dos empresários. Haja vista que os e-mails cadastrados e utilizados traziam os respectivos nomes dos seus usuários e não departamentos ou áreas, como podem ocorrer em grandes estruturas funcionais.

Gráfico 2 – Grau de Instrução.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Em uma amostragem predominantemente masculina, com 75,1% dos respondentes do gênero masculino, observa-se que os ocupantes dos cargos possuem ensino superior (28,2%), seguidos de pós-graduação (23,9%) e ensino médio (20,7%). Algumas eventuais concentrações de respondentes podem ser compreendidas por não se ter levado em consideração as qualificações de cursos em conclusão, ou trancados.

Gráfico 03 – Porte empresarial.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Os respondentes foram convidados a manifestar sua percepção sobre o porte empresarial. Essa informação não pode ser conferida com uma realidade fiscal e operacional, mas pode ser considerada levando-se em consideração o grau de conhecimento e escolaridade da amostra. Dessa forma, tem-se que mais de 70% dos

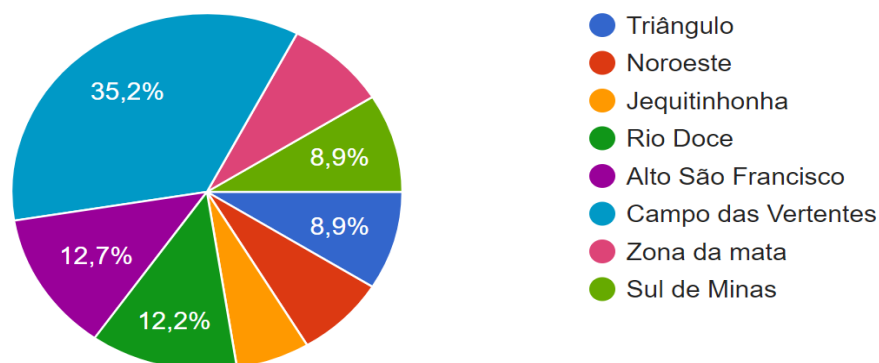
respondentes estão diretamente relacionados com pequenas (42,3%) e microempresas (30,5%), o que satisfaz aos objetivos da presente pesquisa.

Essa informação está diretamente relacionada com o número de pontos de venda que tais organizações possuem. Com 62,4% dos respondentes indicando que possuem um ponto de venda (38%) e dois pontos de venda (24,4%). O que chama a atenção é o considerável número de respondentes que alegou possui quatro ou mais pontos de venda com 20,2% dos respondentes. Observa-se que pelo número de respondentes que indicou outro porte (19,7%) existe uma relação entre os registros de porte e número de pontos de venda.

Da mesma forma, essas empresas foram perguntadas sobre o número de colaboradores e 36,6% dos respondentes afirmou que possui acima de dez. Mais da metade dos respondentes 54,9% respondeu que possui ente dois e dez colaboradores. Sendo 28,6% possui de dois a cinco e outros 26,3% possui de 6 a 10. O que está alinhado com o porte empresarial indicado.

Sobre o faturamento empresarial da amostra, os respondentes, com convicção ou não, afirmaram que recebem acima de R\$20.000,00 / Mês com 38,8%. Outros 29,1% afirma que seu faturamento mensal está entre R\$10.001,00 e R\$20.000,00 e outros 17,5% fatura mensalmente entre R\$5.001,00 e R\$10.000,00. Tal informação está alinhada com o porte empresarial e também satisfaz aos objetivos dessa pesquisa.

Gráfico 04 – Localização dos respondentes.

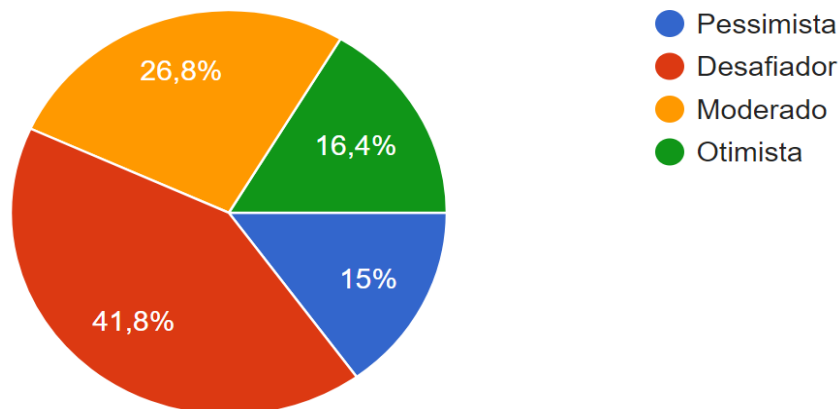


Fonte: dados da pesquisa (2017).

A região com maior número de respondentes (35,2%) da amostragem foi Campo das Vertentes, as demais ficaram fracionadas entre 12% e 7%. Sendo Jequitinhonha com 6,1%; Noroeste com 7,5% e Zona da Mata com 8,5%. Esse valor elevado para a região Campo das Vertentes se explica pela escolha de divisão de regiões utilizada, que incorpora a região centro oeste mineira e central à Campo das Vertentes. O que aglutina a Região Metropolitana de Belo Horizonte, com cidades do porte de Conselheiro Lafaiete, Barbacena, Congonhas, Bonfim, Oliveira e Prados.

Nessas localidades, os respondentes também indicaram o seu tempo de atuação e pode-se perceber um grau consistente de longevidade empresarial, apesar do porte dos mesmos, com 39% acima de dez anos de atuação; 28,6% entre 2 anos e 5 anos de atuação; e 27,7% de seis a dez anos de mercado.

Gráfico 05 – Percepção sobre Cenário de Negócios.



Fonte: dados da pesquisa (2017).

No gráfico 05, foram os respondentes questionados quanto a sua percepção do atual cenário econômico no qual se inserem. Essa informação é relevante, pois foi utilizada como discriminante para melhor compreensão desse fenômeno empresarial pesquisado. Sem realizar qualquer juízo de consistência frente à opinião da amostra, percebe-se que as percepções negativas superam as positivas, como não poderia ser de outra forma. Assim, 41,8% dos respondentes qualificaram o cenário não apenas como pessimista ou simplesmente moderado, mas como desafiador, o que denota uma peculiaridade na capacidade empreendedora e gerencial de alguma forma.

4.2 Fase II Inteligência Competitiva

Para um aprofundamento da compreensão do fenômeno pesquisado, tem-se aqui representada a tabulação e análise da fase dois de pesquisa, que compreendia o grupo de informações pertinentes à inteligência competitiva nas organizações pesquisadas.

Para o presente grupo de respostas válidas, observou-se uma nota situada em 4, que corresponde à resposta mais frequente de “Concordo Parcialmente”.

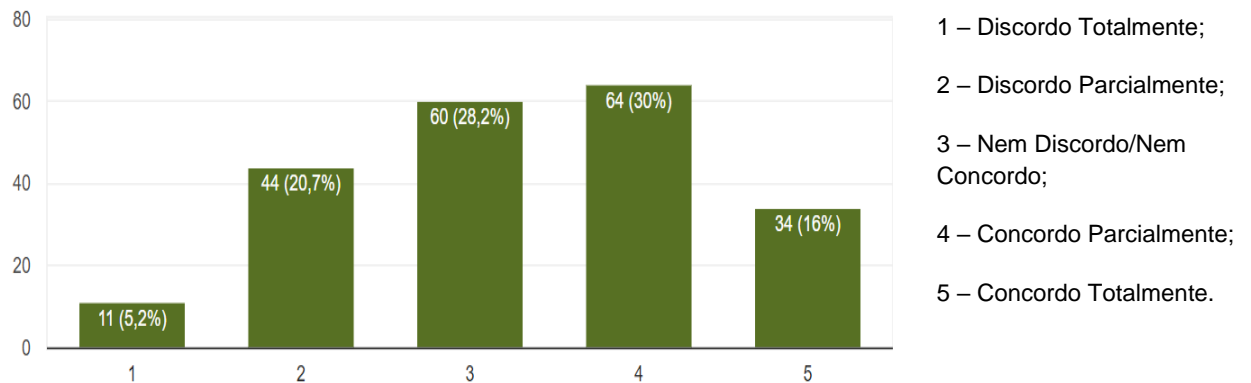
Dessa forma, sobre a origem dos dados que as empresas normalmente utilizam para tomada de decisão tem-se que poucas empresas estão tomando decisões apenas com seus **dados internos**, aqueles que sejam gerados pelas transações internas, sejam elas: compras, estoques, vendas, entre outras. A pesquisa revela que 31% dos entrevistados, discordam quando questionados sobre a geração de dados ser produzida, apenas, internamente. Observa-se que há uma parcela de **21,6%** que posicionaram indiferentes, gerando um desvio padrão agrupado de 1,2980 e média ponderada 3,23 como referência estatística na escala de 1 a 5 para a leitura dos resultados, o que contribuiu para validar a identificação de um alto grau de desconhecimento sobre a gestão da informação. Não obstante, a referida questão apresentou, no geral, concordância para 47,4% do público entrevistado.

Sobre a capacidade das empresas pesquisadas em buscarem **avanços tecnológicos** para suas operações e decisões competitivas, um contingente de **28,6%** concorda parcialmente com essa busca. 23,5% concorda totalmente com essa busca. O que pode ser considerado um ponto positivo, frente aos demais 25,4% que nem concordam nem discordam, 16,4% que discorda parcialmente e os 6,1% que discorda totalmente. Ao que se percebe, busca-se muita tecnologia e inovação, mas em contraponto com o tema da primeira questão, para uso com variáveis internas e operacionais das empresas pesquisadas.

Uma das formas de abertura para dados e informações externos que podem impactar a tomada de decisão e a inteligência competitiva das organizações reside nas informações sobre concorrentes setoriais. Dessa forma, foram pesquisados o

monitoramento e o registro de dados acerca do desempenho dos concorrentes de uma forma sistemática.

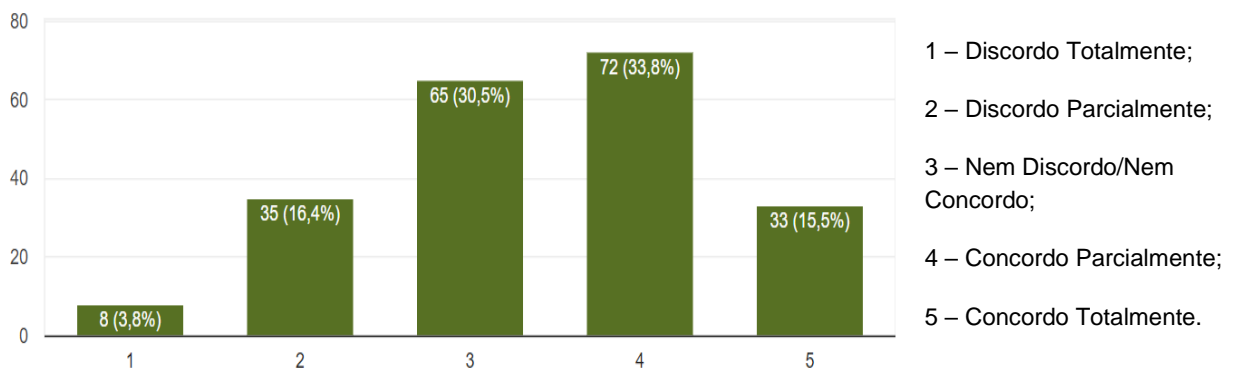
Gráfico 06 – As ações da concorrência são monitoradas e registradas de forma adequada e sistemática.



Fonte: dados da pesquisa (2017).

No gráfico 06, observa-se que há uma preocupação geral com a concorrência quando se percebe que 46% do total de respondentes concordam com essa necessidade de monitoramento sistemático. Contudo, há um elevado contingente de respondentes que, ora discorda, ora estão neutros em relação a essa possibilidade, com 54,1% dos respondentes.

Gráfico 07 – Qualidade das informações coletadas para Inteligência Competitiva.

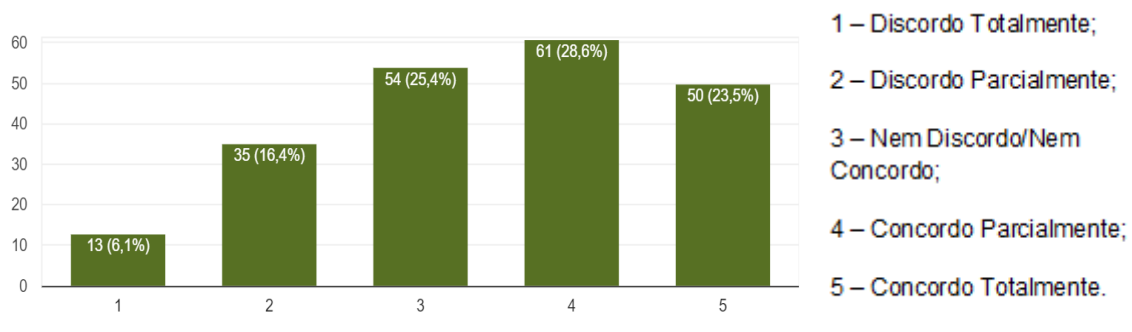


Fonte: dados da pesquisa (2017).

Os respondentes, como podem ser verificados no gráfico 07, estão satisfeitos quanto ao volume e qualidade das informações obtidas para decisões, tanto internamente quanto externamente. Porém não se pode separar aqui aqueles respondentes que atribuem essa satisfação com os dados internos, ou com os dados externos, mas em se comparando àqueles que fazem monitoramento da concorrência e dos avanços tecnológicos, percebe-se que existe basicamente um terço da amostra pesquisada apresentando um conjunto coerente de respostas em favor do uso da inteligência competitiva para suas organizações.

Dessa forma, é possível de se compreender o comportamento dos respondentes em manifestar sua opinião em relação ao processo de análise das informações coletadas pela gestão da empresa, com **38,5%** dos respondentes que concordam parcialmente com esse procedimento de análise vinculado ao diagnóstico realizado sobre o desempenho interno.

Gráfico 08 - Coletas informações sobre os avanços tecnológicos para possíveis aplicações futuras



Fonte: dados da pesquisa (2017).

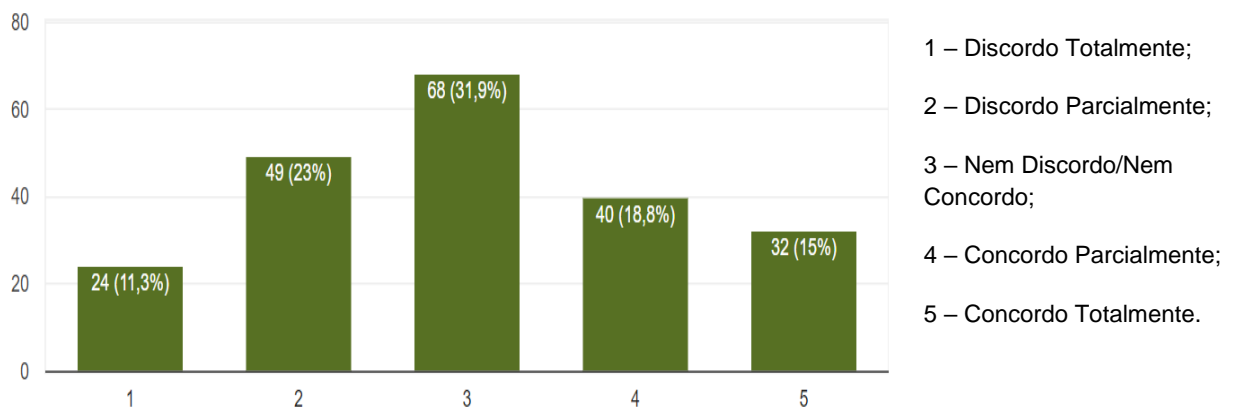
Sobre a capacidade das empresas pesquisadas em buscarem **avanços tecnológicos** para suas operações e decisões competitivas, podemos notar no gráfico 08 que um contingente de **28,6%** concorda parcialmente com essa busca. 23,5% concorda totalmente com essa busca. O que pode ser considerado um ponto positivo, frente aos demais 25,4% que nem concordam nem discordam, 16,4% que discordam parcialmente e os 6,1% que discordam totalmente, gerando uma Média Ponderada de 3,47 e um Desvio Padrão Agrupado de 1,1917. Ao que se percebe, busca-se muita

tecnologia e inovação, mas em contraponto com o tema da primeira questão, para uso com variáveis internas e operacionais das empresas pesquisadas.

Sobre o uso e destinação das análises realizadas, compreendidos na **disseminação adequada das informações**, 32,9% dos respondentes concordam parcialmente que essas informações são repassadas para aqueles demandantes dentro das organizações. Ao se perceber que a maior parte das empresas é de micro e pequeno porte, há ainda um número elevado de empresas com falhas de comunicação desse teor com 52,1% dos respondentes com opiniões compreendidas entre discordo totalmente e nem concordo/nem discordo.

Outra forma de evidência de inteligência competitiva reside em manutenção de formatos de **diagnóstico interno** do desempenho da organização. Assim, **31,5%** dos respondentes concorda parcialmente que possuem tais mecanismos de diagnóstico. Outros 24,4% concordam totalmente com esses mecanismos de diagnóstico. O que de certa forma torna-se coerente com um enfoque interno de dados para decisões estratégicas acerca da inteligência competitiva. Poucos respondentes discordam dessa necessidade de diagnóstico com 17,4% do total de respondentes, gerando uma Média Ponderada de 3,59 e um DesvPad de 1,1106.

Gráfico 09 – Frequência mensal de análise e monitoramento



Fonte: dados da pesquisa (2017).

No gráfico 09, observa-se que a maior parte dos respondentes não realiza análises de ameaças de mercado e monitoramento da concorrência associado. Com 66,2% dos respondentes discordando ou sendo neutros em relação a essa frequência. Muito desse número elevado pode ser compreendido com a possibilidade dessa análise e monitoramento ser feita com agenda mais dinâmica, menos de trinta dias, ou com agenda superior, ou seja, bimestral, trimestral entre outros exemplos. Possivelmente o dinamismo desse setor impele às organizações a não realizarem formatos mensais de análises. Contudo, há ainda uma possibilidade de não execução ou de execução apenas anual, o que denotaria uma baixa utilização de inteligência competitiva.

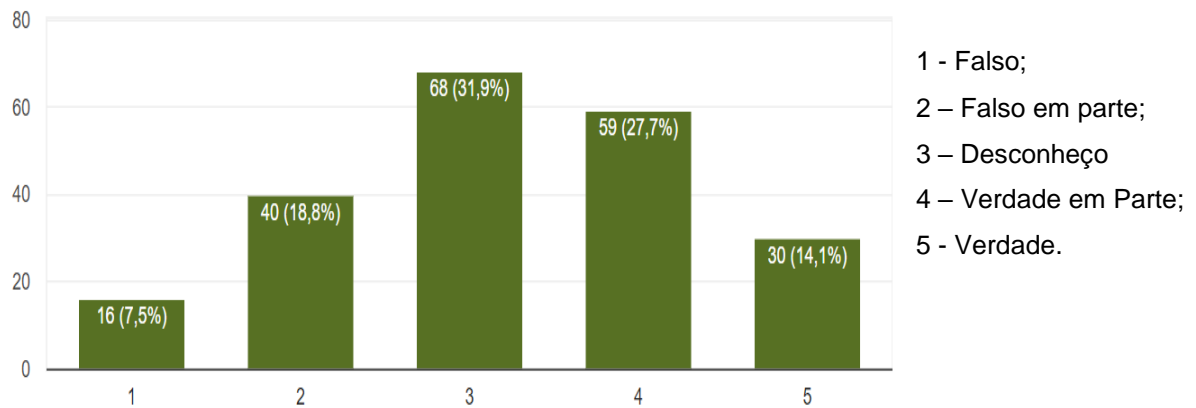
Sobre o monitoramento de informações promocionais junto ao *market space*, sobretudo nas **redes sociais**, 31,5% dos respondentes concorda parcialmente que suas empresas monitoram esse grupo de informações. Já outros 52,5%, ora não concordam, ora nem concordam, nem discordam de tal monitoramento.

Todos os resultados de média ponderada e desvio padrão para essa fase da pesquisa podem ser observados no apêndice B dessa pesquisa.

4.3 Fase III Gestão da Informação

Na sequência do questionário aplica, tem-se o grupo de questões sobre a gestão da informação. Dessa forma, seguem as análises de frequência de respostas desse grupo. Para o presente grupo de respostas válidas, observou-se uma moda situada em 4, que corresponde à resposta mais frequente de “Verdade em Parte”.

Existe uma opinião favorável dentro das empresas sobre a existência de um sistema de informação que seja organizado. Com 78,3% dos respondentes com opinião entre “desconheço” (25,8%), “verdade em parte” (33,3%) e “verdade” (19,2%). Pode-se considerar que essa informação esteja alinhada com sistemas internos de controle de desempenho. Para 21,6% dos respondentes não há uma concordância que exista um sistema de informação dentro das empresas pesquisadas.

Gráfico 10 – Estruturação da Demanda por Informação

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Ao contrário das opiniões de diagnóstico de informações relacionadas para inteligência competitiva, nota-se no gráfico 10 que os respondentes apresentaram opiniões negativas quanto a uma existência de estruturação de identificação das **exigências de informações** em um sistema de informação. Com **58,2%** de respondentes distribuídos entre falso e desconheço, observa-se uma pequena distância entre ter um sistema de informação e sua eficácia.

Da mesma forma que a informação competitiva flui dentro das empresas pesquisadas, os respondentes acreditam que o **acesso às informações** disponíveis seja adequado aos funcionários das empresas pesquisadas. Com **75,6%** dos respondentes indicando que desconheçam (25,4%), verdade em parte (33,3%) e verdade (16,9%). Contudo, frente à eficácia das informações disponíveis, percebe-se então uma pequena distância entre a qualidade e o acesso às informações.

O que sustenta essa percepção é o comparativo da distribuição de respostas quanto à **totalidade de setores** dentro das empresas que processam suas informações, que é elevado, com **73,3%** dos respondentes em verdade, verdade em parte e desconheço dessa totalidade de departamentos que fazem uso de sistemas de informação.

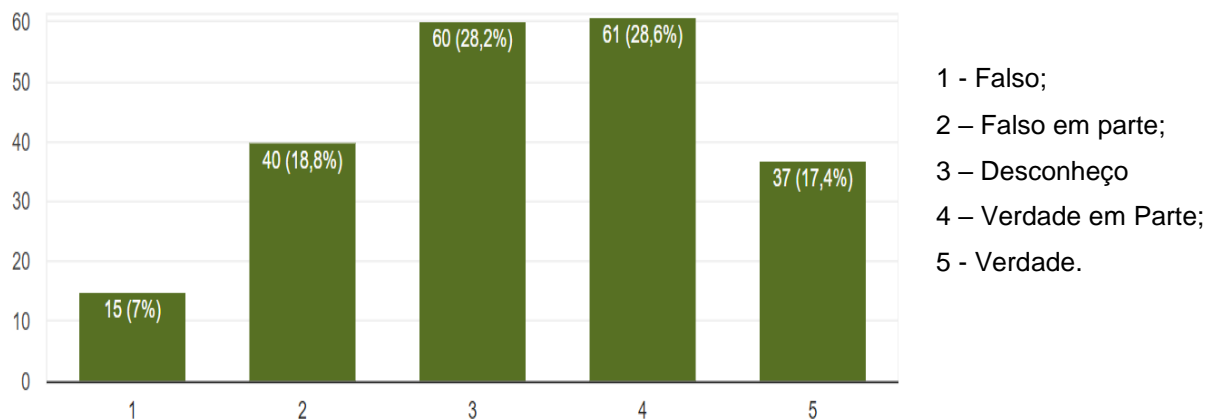
Tanto horizontalmente, quanto verticalmente, os respondentes acreditam que a informação armazenada e disponível em sistemas de informação está acessível e de

forma **adequada aos cargos**. Com **73,7%** dos respondentes compreendidos entre verdade, verdade em parte e desconheço.

Mesmo assim, os respondentes manifestam que há problemas de **disseminação de informação** dentro da organização, quando **32,4%** dos questionários válidos indicando que desconhecem. Embora haja um expressivo número de respondentes que dizem verdade para uma disseminação eficaz (47,9%).

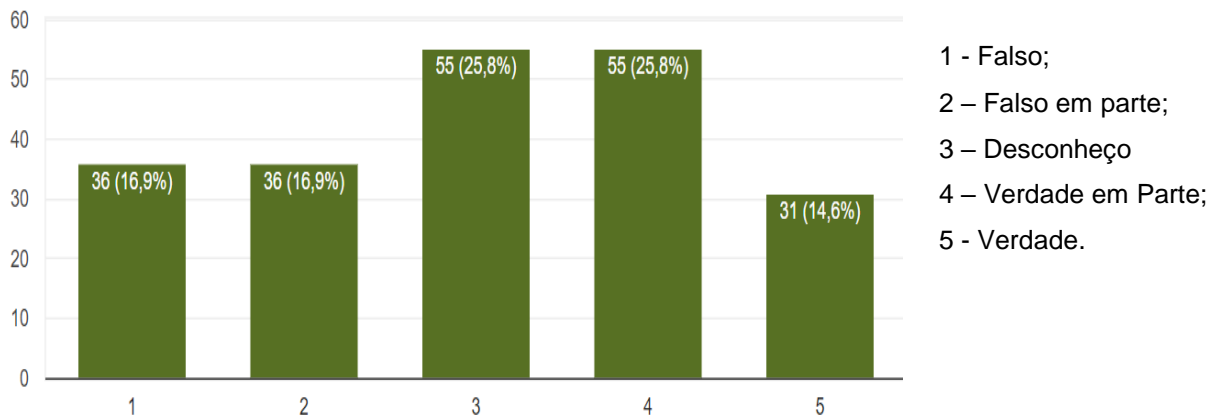
A **produtividade das empresas** é otimizada com o uso das informações disponíveis no sistema de informação para a maioria dos respondentes (82,2%). Essa informação é útil quando confrontamos com os objetivos dessa pesquisa.

Gráfico 11 – Capacitação dos gestores frente a Sistemas de Informação



Fonte: dados da pesquisa (2017).

De acordo com o gráfico 11, tem-se que os respondentes afirmaram em sua maioria (46%) que os **gestores estão capacitados e** (28,2%) **desconhecem** para lidarem com as informações nos respectivos sistemas. Essa avaliação é uma opinião emitida sobre a própria capacidade operacional e gerencial dos proprietários, como no caso das micro e pequenas empresas.

Gráfico 12 – Existência de Centros de Controle de Sistemas de Informação

Fonte: dados da pesquisa (2017).

No gráfico 12, tem-se que há um crescimento das opiniões contrárias à percepção que as **informações são controladas** por algum setor ou departamento dentro das organizações pesquisadas. Com 62% dos respondentes compreendidos entre falso e desconheço, as empresas com pouca amplitude hierárquica carecem de especialização ou departamentalização quanto ao tema.

Quanto aos colaboradores que prescindem de **capacitação para utilização** de sistemas em um correto fluxo de informação, os respondentes apresentam opiniões em sua maioria contrárias a esse esforço. Com 55% das respostas concentradas entre falso (9,9%), falso em parte (16,9%) e desconheço (28,2%).

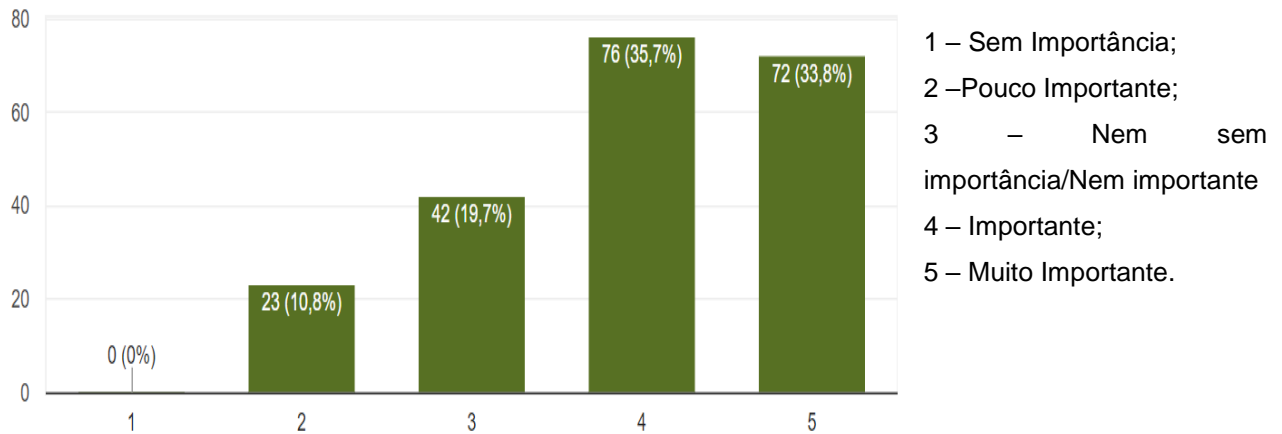
Para esse grupo de informação também foram calculados os desvios padrão e a as médias ponderadas que estão apresentadas no Apêndice C.

4.4 Fase IV Desempenho Organizacional

Quanto ao grupo de questões acerca do desempenho organizacional, estão relacionados adiante os resultados das análises em função de frequência de respostas.

Para o presente grupo de respostas válidas, observou-se uma moda situada em 4 (Importante).

Gráfico 13 – O Desempenho Organizacional em Melhoria da Comunicação



Fonte: dados da pesquisa (2017).

No gráfico 13, tem-se que a grande maioria dos respondentes atrela a melhoria da comunicação como componente para um desempenho organizacional efetivo. Sendo os que consideram importante (35,7%) o maior grupo de respondentes. Essa constatação vai ao encontro das necessidades de disseminação de informações competitivas e de gestão da informação analisadas nessa pesquisa.

Porém um resultado mais expressivo está compreendido na associação do uso de **inteligência competitiva** com melhoria do desempenho organizacional. Com **36,6%** dos respondentes, o tema foi considerado como “muito importante”, seguido de outros 28,6% que consideram “importante”.

Mas quando o assunto se refere ao tema **resultado financeiro**, os respondentes são mais enfáticos ao afirmarem que esse é o principal componente de desempenho organizacional, recebendo a maior frequência de respostas como “muito importante”, **45,1%**. Seguidos por mais 29,1% que consideram como sendo “importante”.

Em relação ao uso da **gestão da informação** como dimensão do desempenho organizacional os respondentes ponderaram entre **35,7%** como “muito importante” e 34,3% como “importante”. Compreendendo mais de dois terços dos respondentes válidos.

Sobre **treinamento e capacitação** dos colaboradores, não há grande consenso entre os respondentes, embora **39,4%** que assinalou como “muito importante” seja o grupo

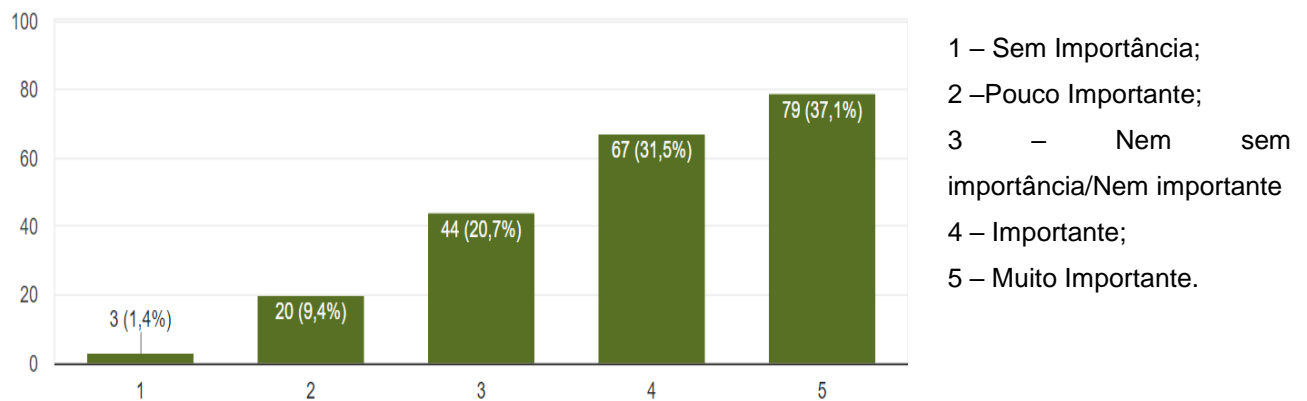
majoritário. Outros 27,2% assinalou como “importante”; 22,5% assinalou como nem sem importância, nem importante; 8% assinalou como “pouco importante e 2,8% da amostra assinalou como “sem importância”.

A questão 26 que trata do tema **melhoria dos processos** como dimensão do desempenho organizacional permaneceu dentro de uma normalidade de resposta, apesar do grupo majoritário de respondentes seja “importante” com **39%**.

Da mesma forma, o **atingimento de metas** foi considerado uma dimensão “muito importante” por 39% dos respondentes, acompanhado em parte o padrão da dimensão financeira.

A melhoria dos **processos de seleção de RH** foi apontada também como tema “muito importante” pelo maior grupo de respondentes 32,9%. Acompanhados por 27,7% que consideram como “importante”.

Gráfico 14 - O Desempenho Organizacional e os Indicadores de Desempenho



Fonte: dados da pesquisa (2017).

No gráfico 14, tem-se que os respondentes possuem boa maturidade gerencial ao indicarem que os **indicadores de desempenho** são “muito importante” para o desempenho organizacional (**37,1%**), “Importante” (31,5%). Muito embora mais de um terço dos respondentes afirme que sejam “sem importância” (1,4%); “Pouco Importante” (9,4%) e “Nem sem importância, nem importante” com 20,7%.

Também acompanhando as questões financeiras e metas, a redução de perdas ganhou destaque como dimensão “muito importante” para 38,5% dos respondentes, seguidos de 32,4% que opinaram como sendo “importante”.

Apesar de não haver uma hierarquia entre essas dimensões pesquisadas, ou ainda uma ordem geral de preferência na qual se estabelecesse a melhor opinada, observou-se a validação de todas as dimensões, mas algumas delas, tais como “capacitação e treinamento de colaboradores” foram as que mostraram maiores divergências de opinião com um contingente elevado de respondentes que as classificaram como “nem sem importância, nem importante”. O que representa uma menor consideração quanto aos aspectos de recursos humanos dentro das organizações pesquisadas.

Para esse grupo de informação, foram calculadas as médias ponderadas e os desvios padrão que podem ser acessados no Apêndice D.

4.5 – Análises das Correlações.

O grupo de informação acerca das opiniões dos respondentes sobre as três dimensões do construto desta pesquisa foi em sequência tabulado quanto à sua correlação entre tipo de empresa, que se apresenta como variável discriminante primária e dos demais temas levantados no perfil, tais como tempo de empresa e cenário, dentre outros. Conforme tabela 01.

O método utilizado foi a aplicação da função CORREL(matriz1, matriz2) do software Excel® da Microsoft.

O porte empresarial foi utilizado para uma eventual correlação com os temas levantados em relação a inteligência competitiva, gestão da informação e desempenho organizacional.

Tabela 01 – Correlações de perfis empresariais

Tipo de Empresa x Porte Empresarial	Tipo de Empresa x Tempo de Atuação	Tipo de Empresa x Cenário Competitivo	Tempo de Empresa x Cenário Competitivo
0,72	0,41	0,39	0,11

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Na tabela 01 tem-se que não houve correlações satisfatórias entre o tipo de empresa, que perfaz o objetivo deste trabalho, tais como microempreendedor individual, microempresa, entre outros; e as demais variáveis de perfil. Exceto a correlação entre o tipo de empresa e o seu respectivo porte, observou-se uma melhor correlação (0,69). Esta baixa correlação pode ser compreendida se for observado que os respondentes eram livres para responderem sobre o seu atual faturamento em uma escala nominal de valores.

Contudo, observa-se que não existem correlações entre o tipo de empresa e a sua percepção de cenário competitivo, podendo empresas de uma mesma classificação terem opiniões distintas sobre o seu atual cenário competitivo (0,15). Como também, empresas com diferentes tempos de atividades empresariais, terem da mesma forma, opiniões distintas sobre o seu cenário competitivo (0,09).

Tabela 02 – Correlação Tipo de Empresa x Temas de Inteligência Competitiva

Tipo de Empresa x Diagnostico de Desempenho	Tipo de Empresa x Disseminação da Informação dentro da empresa.	Tipo de Empresa x Análises Mensais de Concorrentes e Ameaças
0,48	0,33	0,21

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Em relação às opiniões dos respondentes sobre os temas centrais de **Inteligência Competitiva**, representados pelas variáveis indicadas na tabela 2, observa-se novamente uma baixa correlação com o tipo de empresa pesquisada. Contudo, uma melhor correlação entre o tipo de empresa e a execução de diagnósticos pode ser

verificada com a compreensão do valor **0,21**. Desta forma, não depende diretamente essa qualificação de exercício da inteligência competitiva com o tipo de empresa, podendo microempresas ora não realizarem, ora realizarem, ou ainda qualquer outro tipo de organização também oscilarem nessa execução. Isso se deve ao fato que a opinião sobre a concordância ou não concordância da execução desse tipo de diagnóstico competitivo, não estar diretamente atrelado ao tipo de empresa pesquisada.

Tabela 3 - Correlação Tipo de Empresa x Temas de Gestão da Informação

Tipo de Empresa x obtenção simples pelos colaboradores.	Tipo de Empresa x informação permite melhor produtividade da minha empresa.	Tipo de Empresa x gestores são capacitados para uma gestão da informação.
0,23	0,18	0,09

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Os resultados das análises dos respondentes, nos seus respectivos tipos de empresa não apresentam correlações satisfatórias com as questões principais de gestão da informação. Essa condição não exclui a percepção que essa atividade não seja desenvolvida dentro das empresas, mas que apenas sua execução não dependa diretamente do quesito tipo de empresa. Podendo microempreendedores individuais realizarem tais atividades, mesmo com uma conotação de complexidade gerencial, assim como empresas de pequeno porte, não as executarem, por se perceber que teriam uma melhor estrutura gerencial.

Tabela 4 - Correlação Tipo de Empresa x Temas de Desempenho Organizacional

Tipo de Empresa x Uso de Inteligência Competitiva	Tipo de Empresa x Uso de Gestão da informação	Tipo de Empresa x Busca por Resultados Financeiros
0,45	0,37	0,55

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Os temas de desempenho organizacional pesquisados apresentaram baixa correlação com o tipo de empresa levantado. Por mais que os respondentes tenham efetuado considerações positivas em relação às dimensões de desempenho organizacional, não se percebe correlação direta, ou elevada, entre o tipo de empresa e a concordância ou não concordância com as dimensões pesquisadas.

Por exemplo, de acordo com os resultados verificados, empresas do tipo microempresas pesquisadas não teriam uma percepção de importância moderada frente a uma dessas dimensões, mas ao contrário, podem variar entre “sem importância” e “muito importante” o que representa opiniões extremas em relação a um mesmo tema, partindo-se de um mesmo porte empresarial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para uma constatação de padrões de respostas que utilizaram escalas nominais assumidas como intervalares, optou-se em considerar que empresas categorizadas como microempreendedores individuais, pelo seu porte e demais características, teriam respostas de opinião mais frequentes como “discordo totalmente”, “falso” e “sem importância”, pois são as respostas que iniciam o rol de opções de cada fase do questionário, assim como essa categoria, inicia o rol de opções de auto definição por parte dos respondentes. Assim, uma correlação esperada é que os respondentes desse grupo de empresas tenham padrão de respostas com aspecto de desestruturação quanto aos temas pesquisados.

De outra forma, para se observar um elevado grau de correlação, os respondentes de determinada categoria empresarial deveriam manter seu padrão de resposta, bem próximo a somente uma opinião. O que poderia se observar, quando respondentes categorizados como microempresas mantivessem, por exemplo, uma mesma opinião de “Importante” na quarta fase do questionário aplicado.

As empresas categorizadas como “Empresas de Pequeno Porte”, que fecham o rol de opções para os respondentes, deveriam ter uma expectativa de padrão de respostas com temas favoráveis à Inteligência Competitiva, Gerenciamento da Informação e Desempenho Organizacional, como respostas que fecham o rol de opções das três fases propostas, tais como: “Concordo Totalmente; “Verdadeiro” e “Muito Importante”.

Ou ainda, para se observar um elevado grau de correlação, os respondentes de dessa categoria empresarial deveriam manter seu padrão de resposta, bem próximo a somente uma opinião. O que poderia se observar, quando esses respondentes categorizados como empresas de pequeno porte mantivessem uma mesma opinião, por exemplo, de “verdadeiro” na terceira fase do questionário aplicado.

Assim, a Pressuposto 0, apresentada na seção de Procedimentos Metodológicos, que considera que o uso de Gestão da Informação não influencia o Desempenho Organizacional das empresas pesquisadas não foi suportado pela pesquisa. Embora

seja uma negativa de uma pré-condição favorável, a amostra pesquisada apresentou uma opinião favorável a importância do tema em relação ao desempenho organizacional estar muito relacionado com o uso e emprego do gerenciamento da informação.

Muito embora o porte empresarial não seja uma discriminante para que essa relação seja suportada, pois tanto microempreendedores individuais, quanto empresas de pequeno porte possuem opiniões discrepantes quanto aos temas específicos de inteligência competitiva, gerenciamento da informação e resultados financeiros.

Da mesma forma, a Pressuposto 01 foi suportada por essa pesquisa, pois a amostra pesquisada indica que a Inteligência Competitiva é uma dimensão do Desempenho Organizacional. Contudo, não há uma correlação dessa percepção com a discriminante porte empresarial.

A Pressuposto 02, que apresenta o uso de inteligência competitiva e gestão da informação combinados poderiam sustentar o desempenho organizacional das empresas pesquisadas, foi suportada pela presente pesquisa, uma vez que essas duas dimensões foram indicadas como “importante” ou “muito importante”. Apesar do porte empresarial não direcionar essa percepção com baixos valores de correção.

E a Pressuposto 03 que supõe que existam cenários de negócio que favorecem o uso e o emprego de inteligência competitiva e gestão da informação, ficou evidente que não havendo correlação entre o tipo de empresa e a sua percepção sobre o seu atual cenário competitivo, as correlações entre tipo de empresa e uso em emprego de Inteligência competitiva e Gestão da Informação foram baixas a ponto de associá-las a determinadas percepções de cenários de negócio.

Pelo fato de se conceber que empresas de menor porte e estrutura, poderiam ter percepções mais negativas quanto ao seu atual cenário competitivo, pois a categorização que inicia o rol de respostas de cenário apresenta “cenário pessimista” como sendo a primeira opção. Assim como o rol de tipo de empresa inicia seu rol de opções com “microempreendedor individual”, esperava-se que empresas que vislumbrassem cenários mais adversos, não optassem pelo uso de inteligência

competitiva e gerenciamento da informação, o que não foi comprovado pela presente pesquisa. Para qualquer tipo de porte empresarial e sua respectiva opinião quanto ao seu cenário, uma diferente opção do uso de conceitos e técnicas de inteligência competitiva e de gerenciamento da informação.

Quanto ao objetivo geral dessa pesquisa, que era pesquisar e analisar o uso e aplicações de Gestão da Informação e Inteligência Competitiva em função do desempenho organizacional em uma seleção de empresas de pequeno e médio porte, do setor supermercadista mineiro apresenta-se como alcançado, pois sendo uma amostra representativa dentro do universo cadastrado na AMIS, obteve-se um mapeamento das características dos respondentes como empresas que pertenciam a essa condição empresarial apresentada no objetivo, tanto em porte quanto em localização. Além disso, os respondentes expressaram suas opiniões quanto ao emprego de IC e de GI, e de dimensões relacionadas com o seu DO.

Dessa forma, pode-se posteriormente correlacionar as eventuais interações e interseções entre o uso e emprego de IC e GI em função do das questões relacionadas com DO.

Tais resultados obtidos apresentam um cenário empresarial bastante dinâmico e diversificado, pois, devido aos baixos valores de correlação encontrados, pode-se constatar que há grandes variações nos padrões de opinião dos respondentes em função da sua categoria empresarial. Mesmo com frequências de respostas concentradas em determinados quesitos de opinião, tais frequências não representavam a opinião de um mesmo grupo de respondentes, podendo tais respondentes serem oriundos de empresas de microempreendedores individuais, com uma mesma mentalidade empresarial de uma pequena empresa, que possui maior porte e complexidade frente a essa primeira citada.

Na prática, há uma variedade de organizações que ora possuem porte discrepante, ora possuem diferentes formas de orientação para IC ou GI. Isso impacta diretamente na necessidade e no esforço da AMIS na promoção de ciclos de capacitação desse corpo empresarial em função dos temas IC e GI, dentre outros, como forma de fortalecimento do setor.

O primeiro objetivo específico de identificar as práticas da Inteligência Competitiva presentes nas organizações de pequeno e médio porte do setor supermercadista mineiro foi atendido satisfatoriamente, com a aplicação e retorno de respostas dos questionários. Sobretudo a fase 2 do questionário (Apêndice A) que explorou esse grupo de informação.

Ao analisar como os empreendimentos de pequeno porte, representados pelas MEI, ME e EPP deparam-se com o desafio de utilizar informações e conhecimentos para o desempenho organizacional, obteve-se respostas de opinião nas fases 3 e 4 do questionário aplicado (Apêndice A). Contudo essas opiniões estão associadas às percepções dos respondentes que podem ter o viés da capacidade e compreensão destes frente a tais questões.

Para correlacionar IC, GI e desempenho organizacional em empresas de pequeno e médio porte, o terceiro objetivo específico dessa pesquisa, foi utilizada técnicas estatísticas de correlação e a diversidade de opiniões mencionada evidenciou as diversas matizes de relação entre o uso e emprego de IC e de GI, e das suas relações com o DO da amostra pesquisada.

O quarto objetivo específico que era avaliar em quais cenários as práticas de IC e GI são utilizados por empreendedores de empresas supermercadistas de pequeno e médio porte para o desempenho organizacional, observou-se que o tipo de cenário percebido não possui nenhuma relação com eventuais ênfases no uso de IC e GI pelas empresas pesquisadas, quando se aplicou o questionário e baixas correlações foram encontradas entre o tipo de empresa e a sua percepção de cenário (0,39), bem como o tipo de empresa e uso e emprego de IC entre 0,48 e 0,21.

Na amostra pesquisada, observou-se uma preferência por fontes de informação para inteligência competitiva do ponto de vista operacional. Ou seja, de acordo com Rodrigues e Blattmann (2014), para uma qualidade de fontes de informação para tomada de decisão, opta-se pelo acesso, custo e quantidade de informação próximas às operações das empresas, em detrimento de outras fontes externas mais

qualificadas, embora os respondentes tenham apresentado as ações da concorrência como sendo um grupo importante de fontes de informação.

Em relação ao emprego de indicadores de desempenho citado por Bezerra *et al*, (2006), observa-se uma preferência pelos indicadores financeiros como expressão mais consistente ao desempenho organizacional. Assim, são considerados limites para um uso mais consistente da inteligência competitiva, ao se concentrar esforços no monitoramento e acompanhamento de indicadores operacionais, sem a devida análise com outros componentes ou variáveis externas.

Quando Barbosa (2015) descreve um processo de utilização de IC nas organizações, observou-se que a amostra pesquisada, apesar de dar importância a componentes de IC, não apresenta uma opinião consistente quanto ao uso sistemático de diagnósticos e análises das informações competitivas.

De forma geral, o uso e emprego da GI foi um grupo de respostas de baixa correlação verificada com o tipo de empresa. Isso pode ser compreendido, quando são observadas as indicações de Davenport; Prusak, (2004) ao apresentarem como se dá um processo completo de GI nas organizações. Alguns temas desses não foram considerados relevantes pelos respondentes ou ainda, indicados como não estruturados ainda dentro das empresas pesquisadas.

Sobre as considerações de Costa (2016), o DO das empresas pesquisadas apresenta um viés de observação mais interno do que competitivo. Dessa forma a parametrização externa, via benchmarking, por exemplo é deficiente.

Porém um fato preocupante em relação aos dados coletados reside a partir das considerações de Costa e Oliveira (2010), que atrelam o DO às boas relações interpessoais e um estado geral de boa comunicação interna. Temas esses que não foram bem considerados nas opiniões dos respondentes. Sobretudo considerando a pouca ênfase indicada em RH, contratações e treinamento.

6 CONCLUSÕES

A presente pesquisa visou ampliar ainda mais as percepções por sobre o uso de IC e GI para as micro e pequenas empresas do setor supermercadista do Estado de Minas Gerais.

Com uma vasta região e mais de 800 municípios, essa pesquisa se deparou com um obstáculo geográfico na sua tentativa de obter informações mais completas sobre todas as empresas que se enquadram nessas características.

Tal quantidade de informação seria ainda mais útil para definição de políticas de capacitação e incremento empresarial balizadas pela AMIS em seu propósito.

De outra forma, essa pesquisa indica que novas formas de coleta de dados que atrelem resultados financeiros ao longo do ano com as decisões competitivas das empresas seria um caminho de aprimoramento das percepções sobre esse universo.

Os questionários propostos foram alinhados com conceitos teóricos relacionados, mas ainda dependiam da interpretação e compreensão de empresários e respondentes o que poderia ter distorcido algum tipo de variável levantada.

Novas pesquisas poderão ser realizadas com outros portes empresariais dentro desse mesmo setor, ou ainda com outras categorias de varejo alimentício que possam fazer uso de IC e GI em função do seu DO. Tais como, panificação, sacolões e restaurantes.

Os resultados alcançados também direcionam a abordagens distintas e mais específica para programas de capacitação de gestores quanto ao uso de Inteligência Competitiva e Gestão da Informação, sobretudo quando se observa portes e mentalidades empresariais diferentes.

REFERÊNCIAS

- ABRAS. **Cinquenta anos de supermercados no Brasil**. São Paulo. Informe Comunicação, 2002.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSNAJDER, Fernando, **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 2004.
- ANGELONI, M. T.. **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ANSOFF, Igor H., McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- ASSIS, L. E., Gazeta Mercantil. São Paulo, 21 Mar 2000.
- BARBOSA, Paula Assis. Inteligência compartilhada: uma análise entre Inteligência Competitiva e estratégias de comunicação. **R. Intelig. Compet.**, São Paulo, v. 5, nº 1, p. 55-67, jan./mar. 2015.
- BATTAGLIA, Maria da Glória Botelho. A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes – Finep. **Ci. Inf.** vol.28 nº 2 Brasília May/Aug. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000200012>.
- BEZERRA, Jorge *et al* (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CANONGIA, Claudia; *et al*. Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: Instrumentos Para a Gestão da Inovação. **Gestão & Produção**, v.11, n.2, p.231-238, mai.-ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n2/a09v11n2>>. Acesso em: 20 nov. 2016.
- CAPUANO, Ethel Airtton; *et al*. Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. **Ci. Inf.** vol.38 nº 2 Brasília May/Aug. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652009000200002>. Acesso em: 29 nov. 2016.
- CARVALHO, Alexey; GALEGALE, Napoleão Verardi. Tecnologia da Informação no setor supermercadista: Um estudo exploratório no interior de São Paulo. - **XIII SIMPEP** – Bauru, SP, 2006. Disponível em http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/52.pdf. Acessado em 12 de agosto de 2017.
- CASTELLS, Manoel. **A sociedade em rede**. 8. Ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2005.

CORREA, F.; ZIVIANI, F. **A gestão do conhecimento aplicada ao setor de tecnologia da informação.** Relato de pesquisa. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/viewFile/101/13202>> Acesso: 26 junho 2016.

COSTA, Renato J. Lopes da. Controlo de gestão: uma abordagem integrada do que é controlar. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 42, Jan./Mar. 2016.

COSTA, Marconi Freitas da; OLIVEIRA, Biorni Matos. Comunicação interna e relações interpessoais no desenvolvimento organizacional: o caso de uma agência bancária. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 16, n. 2, p. 403-415, jul./dez. 2010.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação.** São Paulo: Futura, 2002.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 9ª. Ed. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DRUCKER, P. **Sociedade capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

FULD, Leonard M. **Inteligência competitiva:** como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GUEVARA, Arnoldo José de Hoyos; CATARINA, Vitória. **Da sociedade do conhecimento à sociedade da consciência.** São Paulo: Saraiva, 2007.

HOSKISSON, Robert E. *et al.* **Estratégia competitiva.** 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

IANNI, O. **Teorias da globalização.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 5ª Ed., 1999.

IRELAND, R. Duane; HOSKISSON; Robert E.; HITT, Michael A. **Administração estratégica.** 10ªed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

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

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação.** 4ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LEITE, Fernando César Lima; COSTA, Sely Maria de Souza. Modelo genérico de gestão da informação científica para instituições de pesquisa na perspectiva da comunicação científica e do acesso aberto. **Investig. bibli** vol.30 nº 69 México may./ago. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2016000200043>. Acesso em: 20 nov. 2016.

LEVITT, Theodore. **A imaginação em marketing.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOIOLA, Elisabeth; LEOPOLDINO, Cláudio. Aprendizagem organizacional e desempenho: o que podemos aprender dessa relação? **Rev. Psicol., Organ. Trab.** vol.13 no.2 Florianópolis ago. 2013.

MACHADO, Eduardo B. **Estratégias de varejo supermercadista na cidade de Divinópolis - MG**: estudo de caso de uma central de negócio. Dissertação - Centro de Gestão Empresarial – FEAD: Belo Horizonte, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARCIAL, Elaine Coutinho; SUAIDEN, Emir José. A estrutura científica da inteligência competitiva. **Transinformação** [online]. 2016, vol.28, n.1, pp.97-106. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-37862016000100097&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 20 nov. 2016.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. A Ciência e gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago., 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31/n2/12910.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 3ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MENEZES, Estera Muszkat. Inteligência Competitiva: uma revisão de literatura. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas v.3, n. 1, p. 103-130, jul./dez. 2005.

MENEZES, Renata Giacomini. **Inteligência competitiva**, inovação e performance: proposta de modelo teórico. Tese (doutorado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. 2016. 170 f.: 2016.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MINASGUIDE. **A economia de Minas Gerais por setores da economia**. Disponível em <http://www.minasguide.com/pt/conheca-economia-de-minas-gerais/>. Acessado em 02 de junho de 2017.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MONTEIRO, Nabor Alves; FALSARELLA, Orandi Mina. Um modelo de gestão da informação para aprendizagem organizacional em projetos empresariais. **Perspect. ciênc. inf.** vol.12 nº2 Belo Horizonte May/Aug. 2007. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362007000200006>. Acesso em: 20 nov. 2016.

MOREIRA, Adécio Aparecido Martins. **Profissionalização na empresa familiar**: estudo de caso em empresa do setor supermercadista do interior de Minas Gerais. PUC Minas - Programa de Pós-Graduação em Administração. Belo Horizonte, 2015. Disponível em http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_MoreiraA_A_1.pdf. Acessado em 13 de Agosto de 2017.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação**: e as decisões gerenciais na era da internet. São Paulo: Saraiva, 2004.

OJIAKO, Udechukwu *et al.* **Intelligence management: opportunities for SMEs**. **Emerald Insight**, 2014. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/1462-6004.htm>. Acessado em 13 de julho de 2017.

PEREIRA, Edinete do Nascimento; *et al.* **Inteligência competitiva**: o tratamento dos dados, informação e conhecimento às unidades de informação. 2012. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/moci/article/viewFile/2204/1407>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

QUANDT, Carlos Olavo. Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 1, p.141-166, jan./mar. 2012.

RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Úrsula. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.19, n.3, p.4-29, jul./set. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v19n3/a02v19n3.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

ROSINI, Alessandro M.; PALMISANO, Angelo; **Administração de sistemas de informação e gestão do conhecimento**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SALES, Karina Batista de. **Gestão da informação e dos sistemas de informação para tomada de decisão no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas** – Campus Coari. XXV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação – Florianópolis, SC, Brasil, 07 a 10 de julho de 2013.

SEBRAE– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **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>. 2014. Acesso em: 05 julho 2016.

SEBRAE NACIONAL. **Lei geral das micro e pequenas empresas**. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. 2016 Acessado em 23 de Julho de 2017

SILVA, Patrícia Nascimento; MUYLDER, Cristiana Fernandes de. Inteligência competitiva e cooperação na percepção dos atores do arranjo produtivo local de software da Região Metropolitana de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.20, n.2, p.134-157, abr./jun. 2015.

SILVA, Rubens de Souza. **Práticas de gestão do conhecimento e indicadores de geração da inovação**. 2013. 89 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Fumec Faculdade de Ciências Empresariais. Belo Horizonte, 2013.

SILVA JUNIOR, Annor da; *et al.* Desenvolvimento organizacional e a formação de lideranças: um estudo no setor de papel e celulose. **R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte** · v. 9 · n. 2 · p. 15-31 · abr./jun. 2010.

SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria Cristina. Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 6, p. 450-467, Jul./Ago. 2009.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus,1998.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 272p.

VARAJÃO, Q. J. E. **A arquitetura da gestão de sistemas de informação**. Lisboa: FCA, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5.Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

ZACKIEWICZ, M.; SALLES FILHO, S. *Technological Foresight* – um instrumento para política científica e tecnológica. **Revista Parcerias Estratégicas**, Estudos Prospectivos, n. 10, p. 144-161, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000339&pid=S0104-530X201100040000500060&lng=em> Acesso em: 26 junho 2016.

ROJO, Francisco J. G. **Supermercados no Brasil**. São Paulo: Atlas,1998.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL. John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1 Inteligência Competitiva Supermercados

Essa pesquisa é direcionada ao público varejista.

Olá!

Você foi convidado a participar de uma pesquisa científica para fins de mestrado, que objetiva determinar os fatores de Influência da Inteligência competitiva em supermercados. Essa pesquisa é desenvolvida pelo mestrando, sob orientação do professor Dr. Fabricio Ziviani, no âmbito do Programa de Pós-Graduação Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC.

O questionário leva em média 3 minutos para ser preenchido. A sua contribuição é fundamental para o sucesso dessa pesquisa, considerando a credibilidade dos resultados encontrados.

Sabe-se que as éticas no desenvolvimento de pesquisas científicas, bem como a legislação vigente, garantem o total anonimato dos respondentes. **Portanto, as respostas aqui coletadas são de caráter sigiloso e confidencial e são para uso exclusivo da pesquisa.**

Eduardo Dias - Mestrando do PPSIGC/FUMEC (ejadidas13@gmail.com)

Prof. Dr. Fabrício Ziviani- Professor do PPSIGC/FUMEC

FASE 1 – CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO

Cargo ou função do respondente:

() Operacional () Média gerência () Diretoria () Sócio/proprietário

Sexo do respondente:

F () M ()

Grau de escolaridade do respondente:

- Alfabetizado Fundamental Médio Ensino Superior Pós graduado
 Mestrado Doutorado

Tipo de empresa:

- Micro Empreendedor Individual Micro Empresa Pequena Empresa Outro

A empresa tem quantos pontos de venda?

- 1 2 3 4 ou mais

Região do Estado onde está localizada a empresa:

- Triângulo
 Noroeste
 Jequitinhonha
 Rio Doce
 Alto São Francisco
 Campo das Vertentes
 Zona da mata
 Sul de Minas

Número de colaboradores

- 1 1 2 de 2 a 5 3 6 a 10 4 acima de 10.

Faixa de faturamento médio no mês

- 1 Abaixo de R\$ 5.000,00 por mês
2 de R\$ 500,01 por mês a R\$ 10.000,00 por mês
3 de R\$ 10.00,01 por mês a 20.000,00 por mês
4 acima de R\$ 20.00,01 por mês

Tempo de atuação da empresa

1 () 0 a 1 anos

2 () de 2 a 5 anos

3 () de 6 a 10 anos

4 () acima de 10 anos

Para você, o cenário competitivo no qual sua empresa está inserida pode ser classificado como sendo:

1()Pessimista; 2 () Desafiador; 3 () Moderado; 4() Otimista.

FASE 2 – Inteligência Competitiva

Nesta fase busca-se saber se a empresa utiliza técnicas de Inteligência Competitiva, se conhece o termo e se está disposto (a) a utilizar no mercado em que está inserido (a). Compõe-se de perguntas com escala de 1 a 5.

Sendo: **1** - discordo totalmente; **2**- discordo parcialmente; **3** – não concordo nem discordo; **4** – concordo parcialmente. A resposta **5**- significa dizer que concordo totalmente.

Sobre a Inteligência Competitiva na Minha Empresa	1	2	3	4	5
1. As informações são produzidas apenas pelos dados gerados na empresa, tais como notas fiscais, controle de estoque, financeiro, contabilidade, etc.					
2. Na minha empresa são coletadas informações sobre os avanços tecnológicos para possíveis aplicações futuras.					
3. As ações da concorrência são monitoradas e registradas de forma adequada e sistemática.					
4. A empresa busca sempre diagnosticar as necessidades da organização em relação ao seu desempenho.					
5. As informações que a empresa necessita são obtidas de maneira satisfatória e consistente, tanto internamente quanto junto ao mercado.					
6. As informações coletadas são sempre analisadas de acordo com as necessidades levantadas anteriormente.					
7. A informação é disseminada e entregue de forma satisfatória para os colaboradores envolvidos.					
8. Existem momentos de integração para troca de experiências entre os colaboradores.					
9. São feitas, mensalmente, análises de novos concorrentes ou possíveis novos entrantes no mercado.					
10. Existe um acompanhamento e divulgação de ações promocionais em redes sociais.					

FASE 3 – Gestão da Informação

Em relação às afirmações abaixo, qual o grau de veracidade sobre a sua empresa, considerando a Gestão da Informação (GI)? Assinale a opção que corresponde à sua opinião.

1) Falso; 2) Falso em Parte; 3) Desconheço; 4) Verdade em Parte; 5) Verdade.

	Falso	Falso em parte	Desconheço	Verdade em parte	Verdade
1. A minha empresa possui um sistema de informação organizado.					
2. Na minha empresa as atividades de identificação e determinação das exigências das informações é feita de forma estruturada.					
3. A informação é obtida de maneira simples pelos colaboradores.					
4. Os dados do negócio são classificados e processados em todos os setores.					
5. A informação é distribuída com critério de acordo com o nível de decisão de cada colaborador.					
6. A informação é distribuída de maneira adequada na minha empresa.					
7. A utilização da informação permite melhor produtividade da minha empresa.					
8. Os gestores são capacitados para uma gestão da informação.					
9. Todos os colaboradores são capacitados para realizarem um correto controle do fluxo de informação.					
10. A minha empresa possui um setor responsável pelo monitoramento de dados e informações.					

FASE 4 – Desempenho Organizacional

Considerando a importância do Desempenho Organizacional, qual a relevância destas dimensões para sua empresa?

Assinale o quão importante é cada um destes itens abaixo.

1) Sem Importância; 2) Pouco Importante; 3) Nem sem importância /Nem importante; 4) Importante; 5) Muito importante.

	Sem Importância	Pouco Importante	Nem sem importância /Nem importante	Importante	Muito importante
1. Melhoria da Comunicação Interna					
2. Uso de Inteligência Competitiva					
3. Busca por Resultados Financeiros					
4. Uso de Gestão da informação					
5. Treinamentos e capacitação de colaboradores.					
6. Melhoria dos processos organizacionais					
7. Atingimento de Metas					
8. Melhoria nos Processos de Seleção de RH.					
9. Indicadores de desempenho					
10.Redução de perdas e estoques.					

APÊNDICE B

Cálculo de Média Ponderada e Desvio Padrão Agrupado			
Inteligência Competitiva			
1 - discordo totalmente; 2- discordo parcialmente; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo parcialmente. 5- concordo totalmente			
Questões		Média Ponderada	Desvio Padrão
1	As informações são produzidas apenas pelos dados gerados na empresa, tais como notas fiscais, controle de estoque, financeiro, contabilidade, etc.	3,23	1,298
2	Na minha empresa são coletadas informações sobre os avanços tecnológicos para possíveis aplicações futuras.	3,47	1,1917
3	As ações da concorrência são monitoradas e registradas de forma adequada e sistemática.	3,31	1,1234
4	A empresa busca sempre diagnosticar as necessidades da organização em relação ao seu desempenho	3,59	1,1106
5	As informações que a empresa necessita são obtidas de maneira satisfatória e consistente, tanto internamente quanto junto ao mercado.	3,41	1,0539
6	As informações coletadas são sempre analisadas de acordo com as necessidades levantadas anteriormente.	3,42	1,0232
7	A informação é disseminada e entregue de forma satisfatória para os colaboradores envolvidos.	3,34	1,1116
8	Existem momentos de integração para troca de experiências entre os colaboradores.	3,39	1,1365
9	São feitas, mensalmente, análises de novos concorrentes ou possíveis ameaças no mercado.	3,03	1,2146
10	Existe um acompanhamento e divulgação de ações promocionais em redes sociais	3,23	1,2291

Fonte: do autor (2017).

APÊNDICE C

Cálculo de Média Ponderada e Desvio Padrão Agrupado			
Gestão da Informação			
1) Falso; 2) Falso em Parte; 3) Desconheço; 4) Verdade em Parte; 5) Verdade.			
	Questões	Média Ponderada	Desvio Padrão
11	A minha empresa possui um sistema de informação organizado.	3,45	1,1301
12	Na minha empresa as atividades de identificação e determinação das exigências das informações são feitas de forma estruturada.	3,22	1,1341
13	A informação é obtida de maneira simples pelos colaboradores.	3,37	1,1442
14	Os dados do negócio são classificados e processados em todos os setores.	3,34	1,2286
15	A informação é distribuída com critério de acordo com o nível de decisão de cada colaborador.	3,38	1,1785
16	A informação é distribuída de maneira adequada na minha empresa.	3,39	1,1345
17	A utilização da informação permite melhor produtividade da minha empresa.	3,61	1,1428
18	Os gestores são capacitados para uma gestão da informação.	3,31	1,1679
19	Todos os colaboradores são capacitados para realizarem um correto controle do fluxo de informação.	3,23	1,1851
20	A minha empresa possui um setor responsável pelo monitoramento de dados e informações.	3,04	1,3006

Fonte: do autor (2017).

APÊNDICE D

Cálculo de Média Ponderada e Desvio Padrão Agrupado			
Desempenho Organizacional			
1) Sem Importância; 2) Pouco Importante; 3) Nem sem importância /Nem importante; 4) Importante; 5) Muito importante			
Questões		Média Ponderada	Desvio Padrão
21	Melhoria da Comunicação Interna	3,92	0,9829
22	Uso de Inteligência Competitiva	3,91	1,0282
23	Busca por Resultados Financeiros	4,09	1,0263
24	Uso de Gestão da informação	3,94	1,0145
25	Treinamentos e capacitação de colaboradores.	3,92	1,092
26	Melhoria dos processos organizacionais	3,92	1,0105
27	Atingimento de Metas	4,00	1,0164
28	Melhoria nos Processos de Seleção de RH.	3,75	1,1406
29	Indicadores de desempenho	3,93	1,0395
30	Redução de perdas e estoques.	4,00	1,0164

Fonte: do autor (2017).