

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAS – FACE
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**Inteligência Competitiva e Cooperação
na Percepção de Gestores da Indústria Hoteleira
da Cidade de Ouro Preto-MG**

Cristiane de Souza Carvalho

Belo Horizonte -MG

2017

C331i Carvalho, Cristiane de Souza.
Inteligência competitiva e cooperação na percepção de gestores da indústria hoteleira da cidade de Ouro Preto-MG. / Cristiane de Souza Carvalho. – Belo Horizonte, 2017.

96 f : il. ; 30 cm.

Orientador: Cristiana Fernandes De Muyllder.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Inteligência competitiva (Administração) – Estudo de casos.
2. Hotéis – Ouro Preto-MG – Administração. 3. Planejamento estratégico – Estudo de casos. I. Muyllder, Cristiana Fernandes De. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 339.137.2

CRISTIANE DE SOUZA CARVALHO

**Inteligência Competitiva e Cooperação
na Percepção de Gestores da Indústria Hoteleira
da Cidade de Ouro Preto-MG**

Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração, da Universidade FUMEC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações.

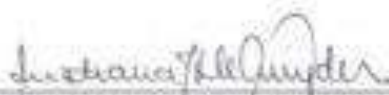
Linha de pesquisa: Estratégia em organizações e comportamento organizacional.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Cristiana Fernandes De Muyllder

Belo Horizonte - MG

2017

Dissertação intitulada "INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E COOPERAÇÃO NA PERCEPÇÃO DE GESTORES DA INDÚSTRIA HOTELEIRA DA CIDADE DE OURO PRETO-MG" de autoria de Cristiane de Souza Carvalho, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



Prof. Dra. Cristiana Fernandes de Myider - Universidade FUMEC
(Orientadora)



Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias - Universidade FUMEC
(Examinador Interno)



Prof. Dr. Marco Aurélio Ramos - UNIHORIZONTES
(Examinador Externo)



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 11 de setembro de 2017.

Agradecimentos

Em especial, à Professora Cristiana Fernandes De Muyllder, pelo desafio proposto e pela confiança.

Aos meus professores, por todos os ensinamentos e apoio ao longo do curso.

Aos colegas de turma, pela alegria de ter alguns de vocês na minha vida hoje como amigos.

Aos meus alunos que passaram por minha vida durante o período de estudo, pela paciência, apoio e ensinamentos que certamente muito me auxiliaram nesta jornada.

Ao meu companheiro de vida, Rodrigo, por sua paciência pelas horas em que dediquei meu tempo aos estudos e deixei um pouco de lado nossa casa.

Também às minhas cachorras, que fazem parte da minha família e que me ajudaram nos momentos de cansaço a me sentir mais relaxada e feliz.

A todos que direta ou indiretamente estiveram comigo ao longo desta caminhada.

Resumo

Este estudo teve como objetivo principal analisar o processo de geração de inteligência competitiva no setor hoteleiro do município de Ouro Preto, Minas Gerais, na visão dos gestores. Isso se baseou no fato de que a inteligência competitiva tem sido utilizada com o objetivo de ajudar os tomadores de decisões estratégicas a reduzirem os riscos de falhas das estratégias a serem formuladas e implementadas. A pesquisa realizada teve caráter descritivo, de natureza quantitativa e qualitativa, considerando o estudo do caso da indústria hoteleira de Ouro Preto-MG. Foi reutilizado o questionário proposto e testado em outro estudo de inteligência competitiva realizado no arranjo produtivo local (APL) de eletrônica de Minas Gerais. O critério de escolha dos respondentes da pesquisa foi definido por acessibilidade, analisando-se características a respeito dos fatores relacionados ao processo de inteligência competitiva utilizando-se estatística descritiva e multivariada, por meio do *software International Business Machines (IBM) Statistical Package for Social Sciences SPSS Statistics®*. A pesquisa atendeu aos seus objetivos propostos e os resultados encontrados revelam o entendimento de que ocorre a geração de inteligência competitiva relativa às dimensões de macro e microambiente organizacional no setor hoteleiro da cidade de Ouro Preto e como se dá esse processo. Os principais fatores relevantes encontrados para os gestores entrevistados estão relacionados a: importância em saber sobre ambiente econômico, ambiente legal e legislação ambiental, novos entrantes, produtos substitutos e meio ambiente e ao interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre política, indicadores sociais e legislação. Logo, o estudo contribui para a discussão prática e teórica acerca da inteligência competitiva e busca por compartilhamento de informação. Novos estudos são propostos a partir desta pesquisa.

Palavras-chave: Inteligência competitiva. Cooperação. Gestores. Indústria hoteleira.

Abstract

The main purpose of this study was to analyze the process of generating competitive intelligence in the hotel industry in the municipality of Ouro Preto, Minas Gerais, from the managers' perspective. This study was carried out taking into consideration the fact that competitive intelligence has been used to help strategic decision makers minimize the risks in these strategies when these are being formulated and implemented. The present research has a descriptive format, a quantitative and qualitative nature, considering the case study in the hotel industry in Ouro Preto-MG. It was reused a questionnaire proposed and tested in another study about competitive intelligence in an Electronics local productive facility in Minas Gerais. The criterion used in choosing the respondents was defined by accessibility, analyzing characteristics related to the many factors associated with the competitive intelligence process using descriptive and multivariate statistics, through a software called International Business Machines (IBM) Statistical Package for Social Sciences SPSS Statistics®. The research met the proposed objective and the results found point to the understanding that competitive intelligence is generated in relation to the dimensions of macro and micro organizational environment in the hotel industry in the city of Ouro Preto, and how this process unfolds. The main relevant factors found, according to the managers surveyed, are related to the importance of having knowledge about the economic and legal environment, environmental legislation, new entrants, substitute products and environment, and to the interest in exchanging information, ideas or suggestions about politics, social indicators and legislation. Hence, this study contributes to the practical and theoretical discussion on competitive intelligence and the sharing of information. New studies are proposed from this research.

Keywords: Competitive intelligence. Cooperation. Managers. Hotel industry.

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Fontes de informação para geração de inteligência competitiva..	18
Tabela 2 - Conceitos e definições de inteligência competitiva.....	26
Tabela 3 - Etapas de estruturação do processo de inteligência competitiva..	31
Tabela 4 - Fases/etapas do ciclo de inteligência competitiva.....	33
Tabela 5 - Estudos realizados de inteligência competitiva.....	38
Tabela 6 - Alterações do questionário de pesquisa.....	46
Tabela 7 - Descrição dos objetivos específicos em relação à pesquisa.....	47
Tabela 8 - Grupos das variáveis elegíveis para a análise fatorial exploratória.....	49
Tabela 9 - Ocorrência de valores omissos nas variáveis quantitativas.....	51
Tabela 10 - Cargo dos respondentes da pesquisa.....	53
Tabela 11 - Distribuição dos respondentes segunda faixa etária.....	54
Tabela 12 - Distribuição dos respondentes segunda a escolaridade.....	54
Tabela 13 - Cidade de procedência do proprietário ou sócio majoritário da empresa.....	55
Tabela 14 - Número de empregados que trabalham na empresa respondente.....	55
Tabela 15 - Segmento da empresa respondente.....	56
Tabela 16 - Tempo de funcionamento da empresa respondente.....	56
Tabela 17 - Faturamento mensal da empresa respondente.....	57
Tabela 18 - Comunalidades das variáveis do bloco A: interesse.....	58
Tabela 19 - Comunalidades das variáveis do Bloco B: grau de importância.	60
Tabela 20 - Comunalidades das variáveis do bloco C: grau de relevância...	62
Tabela 21 - Matriz de correlações das variáveis consideradas.....	65
Tabela 22 - Comunalidades das variáveis incluídas no estudo.....	69
Tabela 23 - Variância total explicada: solução com dois fatores.....	69
Tabela 24 - Matriz de componente rotativa.....	70
Tabela 25 - Matriz de correlações reproduzidas.....	72
Tabela 26 - Dimensões dos componentes do macro e microambiente.....	75

Lista de Figuras

Figura 1 - A roda da estratégia competitiva.....	20
Figura 2 - Contexto em que a estratégia competitiva e formulada.....	21
Figura 3 - O macro, o microambiente e seus componentes.....	23

Lista de Abreviaturas e siglas

ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
ACP	Análise de componentes principais
AFE	Análise fatorial exploratória
APL	Arranjo produtivo local
BI	<i>Business Intelligence</i>
EM	<i>Expectation-maximization</i>
EUA	Estados Unidos da América
FUMEC	Fundação Mineiro de Educação e Cultura
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBM	<i>International Business Machines</i>
IC	Inteligência competitiva
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MCAR	<i>Missing Completely at Random</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e média empresa
SETUR	Secretaria do Turismo
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
SWOT	Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
WTTC	<i>World Travel & Tourism Council</i>

Sumário¹

1	Introdução.....	11
2	Referencial Teórico.....	16
2.1	Gestão estratégica do conhecimento e fonte de informações	16
2.2	Macro e microambiente organizacional	19
2.3	Inteligência competitiva.....	25
2.3.1	<i>Processo de inteligência competitiva</i>	29
2.3.2	<i>Fases contempladas em análise de inteligência competitiva</i>	32
2.3.3	<i>Aplicação da inteligência competitiva nas organizações: outros estudos</i>	34
3	Contexto da Pesquisa.....	43
4	Metodologia	46
4.1	Síntese dos objetivos específicos.....	46
4.2	Coleta de dados	47
4.3	Análise fatorial exploratória.....	48
4.3.2	<i>Análise de valores omissos (missing data).....</i>	50
5	Resultados e Discussões.....	53
5.1	Caracterização amostra.....	53
5.1.1	<i>Perfil dos respondentes</i>	53
5.1.2	<i>Perfil das organizações</i>	55
5.2	Macro e do microambiente organizacional em que as empresas possuem interesse pelo compartilhamento de informações estratégicas e inteligência	57
5.3	Grau de importância dos componentes do macro e do micro ambiente organizacional na potencialização de sua competitividade.....	59

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Instruções para Formatação de Trabalhos Acadêmicos – Norma APA, 2016.

5.4 Grau de relevância dos fatores percebidos como geradores de inteligência competitiva.....	61
5.5 Análise fatorial exploratória global	63
6 Considerações Finais.....	79
Referências.....	83
Apêndices.....	91

1 Introdução

A indústria do turismo é uma atividade de grande importância econômica para o país de acordo com relatórios estatísticos apresentados *pelo World Travel & Tourism Council (WTTC, 2016)* mostram que, em 2015, pelo quinto ano consecutivo, ocorreu o crescimento do setor de Viagens & Turismo. Em 2015, o crescimento foi de 2,8%, superando o da economia global, que foi de 2,3% e de uma série de outros setores importantes, tais como fabricação e varejo. No total, viagens e turismo geraram US\$ 7,2 trilhões (9,8% do Produto Interno Bruto - PIB global) e apoiaram 284 milhões de postos de trabalho, o equivalente a um em 11 postos de trabalho na economia global (WTTC, 2016).

Ainda de acordo com o relatório, no Brasil, em 2016, foram 108 milhões de vagas diretas e o total de 292 milhões entre diretas e indiretas. Isso inclui empregos em hotéis, agências de viagens, companhias aéreas e outros serviços de transporte de passageiros, restaurante e lazer. Em 2016 o setor gerou US\$ 7,6 trilhões para o PIB mundial, ou 10,2% do total (WTTC, 2017).

De acordo com o *site* da Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais (Minas Gerais, 2016), acessado em novembro de 2016 nos destinos turísticos nacionais, tem-se o estado de Minas Gerais, que reúne o mais importante acervo arquitetônico e artístico do período colonial brasileiro, preservado em cidades de fama internacional como Ouro Preto, que será foco deste estudo.

Ainda de acordo com a Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais, Ouro Preto foi a primeira cidade brasileira e uma das primeiras do mundo a serem declaradas Patrimônio Cultural da Humanidade pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), em 1980.

Ouro Preto é famosa por sua arquitetura colonial. A cidade foi construída por artistas e escravos no auge do Ciclo do Ouro. Ainda, de acordo com a Secretaria de Turismo (Minas Gerais, 2016), seu grande valor histórico como palco da Inconfidência Mineira e seu expressivo conjunto histórico não são os únicos atrativos da cidade, que, além de um agitado cenário cultural, conta com o rico

ecossistema que a contorna, com cachoeiras, trilhas e uma grande área de mata nativa. Suas imponentes e silenciosas igrejas contrastam com o clima jovial e alegre proporcionado pelo movimento contagiante dos estudantes e turistas, sempre dispostos a festejarem em suas famosas repúblicas ou nas ladeiras da cidade.

Diante desse cenário, Ouro Preto se apresenta como um grande atrativo turístico, mas que precisa ser preparado para que o cenário econômico do Brasil não prejudique seu desenvolvimento, e um grande ponto a ser avaliado nesse quesito é a indústria hoteleira da cidade.

Considerando esse cenário cada vez mais desafiador, esta pesquisa propõe um estudo sobre a inteligência competitiva (IC) na indústria hoteleira, já que a mesma tem surgido com o objetivo de ajudar os tomadores de decisões estratégicas a reduzirem os riscos de falhas das estratégias a serem formuladas e implementadas, especialmente pela disponibilização favorável e rápida de produtos de inteligência que os ajudem a se posicionarem melhor diante das ameaças, esses produtos podem permitir, também, que sejam descobertas novas oportunidades de negócios para que as suas organizações se mantenham continuamente à frente dos concorrentes, especialmente na conquista de mais participações de mercado (Oliveira, Gonçalves & Paula, 2013).

A inteligência competitiva pode ser definida, de forma geral, conforme Queyras e Quoniam (2001, p. 80), “como processo de aprendizagem motivado pela competição, fundada sobre a informação, permitindo esta última a otimização da estratégia da organização a curto e longo prazo”.

Para entender a inteligência competitiva e seu contexto, foram abordados estudos sobre gestão estratégica do conhecimento e fonte de informações, já que “a informação é a chave do desenvolvimento da inteligência competitiva” (Queyras & Quoniam (2001, p. 81). Outro ponto importante que será abordado é o estudo do micro e macroambiente organizacional, pois para garantir o sucesso e sua sobrevivência em longo prazo é fundamental que as organizações se preocupem em monitorar o ambiente (Choo, 2001).

Nesse sentido, a pesquisa proposta pretendeu elucidar a seguinte questão: Qual o processo de geração de inteligência competitiva no setor hoteleiro do município de Ouro Preto?

O objetivo principal da pesquisa foi analisar o processo de geração de inteligência competitiva no setor hoteleiro do município de Ouro Preto, Minas Gerais, na visão dos gestores.

Especificamente, pretendeu-se:

- a) Descrever gestores e organizações do setor.
- b) Indicar o macro e o microambiente organizacional nos quais as empresas têm interesse pelo compartilhamento de informações estratégicas e inteligência.
- c) Identificar o grau de importância dos componentes do macro e do micro ambiente organizacional na visão dos gestores.
- d) Identificar o grau de relevância dos fatores percebidos pelos gestores como geradores de inteligência competitiva .
- e) Relatar o perfil dos empresários do setor quanto aos fatores geradores e inteligência competitiva.

Justifica-se o estudo proposto frente à argumentação proposta por Roesch (1999, p. 9), que diz ser possível “justificar um projeto através de sua importância, oportunidade e viabilidade”.

Quanto à importância, pode-se justificar o presente estudo proposto como sendo um dos principais instrumentos de apoio ao processo de tomada de decisão nas organizações, haja vista que a inteligência competitiva é uma necessidade para as empresas envolvidas em qualquer ambiente competitivo (Tomé, 2006). Nos negócios, tempo é o maior inimigo da inteligência, sendo um grande desafio das empresas transformar informação em conhecimento antes de tomar decisões (Tomé, 2006).

Em relação à oportunidade, as empresas hoteleiras começam a reconhecer a necessidade de dados e informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes e o mercado em que atuam, buscando a criação de estratégias e de serviços que atendam de forma personalizada e excedem as expectativas dos hóspedes (Pimenta & Dias, 2005), a fim de ganhar vantagem competitiva. Nesse contexto, as ferramentas de inteligência competitiva (IC), por meio de um processo sistemático de agregar valor, ajudam as empresas a transformarem esses dados, informação e conhecimento de forma rápida e clara (Tomaél & Valentim, 2006).

Em termos de viabilidade, a pesquisa é uma oportunidade de os empresários da indústria hoteleira da cidade de Ouro Preto avaliarem as questões relacionadas à inteligência competitiva, considerando que o presente estudo traz uma publicação sobre inteligência competitiva. Mostra-se aqui a indústria do turismo e hospitalidade, mostrando a importância desta pesquisa, por ser pioneira na cidade de Ouro Preto, e isso se torna relevante ainda no cenário de necessária retomada da economia. Em seus estudos, Aulicino (2011) identificou a qualificação do turismo como atividade básica de uma economia regional, estimulando outras atividades econômicas não básicas, demonstrando-se assim que a atividade turística pode se constituir em fator de desenvolvimento regional.

Em Minas Gerais, as políticas públicas do turismo dos últimos 15 anos, desde a criação da Secretaria do Turismo (SETUR-MG), em 1999, têm sido pensadas de forma regionalizada (Morais *et al.*, 2015). De acordo com os autores, atualmente, são 45 os circuitos turísticos (mais a capital Belo Horizonte) espalhados por todas as regiões administrativas do estado, englobando 470 municípios. Os circuitos turísticos mineiros têm se constituído na base da política pública de descentralização do fenômeno turístico, gerando autonomia para as comunidades locais (Morais *et al.*, 2015).

Para Tavares (2015), o conceito de circuito turístico refere-se a um conjunto de municípios político-administrativos possuidores de diversos atrativos turísticos espacialmente diversos e, em geral, localizados próximos uns dos outros, o qual atua de forma conjunta na organização, gestão, promoção e comercialização do turismo. Ainda para o autor, a ideia incorporada nesse conceito é que um

município com poucos atrativos e localizado próximo de um município dotado de mais infraestrutura (tendo mais atrativos turísticos ou não) pode não ter condições de atrair, sozinho, os turistas. Mas, se esse município fizer parte de um conjunto de outros municípios com características semelhantes, talvez tenha possibilidade de fazer parte de um destino turístico “mais amplo”, denominado de circuito turístico. Esse conceito amplo, no caso de cidades como Ouro Preto, é interessante tendo-se que a cidade possui hoje 13 distritos com demanda e atrativos turísticos.

Academicamente, ainda se busca avançar no estudo proposto inicialmente por Lopes, Muylde e Júdice (2011), o qual teve continuidade em outros diversos estudos (Muylde, 2013; Silva, 2013; Silva, 2015; Siqueira, Valadão, Muylde, & Pimenta, 2015) com foco em destacar ainda características da indústria do turismo. Pretende-se ainda contribuir na formação de base de casos acerca de inteligência competitiva, o que atende à demanda por projetos aplicados e à linha de pesquisa do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC.

2 Referencial Teórico

Neste capítulo, elaborou-se um referencial teórico enfocando os seguintes pontos: gestão estratégica e fontes de informações, macro e microambiente organizacional, conceitos, processos, modelos e aplicação da inteligência competitiva.

2.1 Gestão estratégica do conhecimento e fonte de informações

A gestão do conhecimento pode ser entendida como sendo a disciplina que se encarrega de projetar e implementar um sistema cujo objetivo é identificar, captar e compartilhar sistematicamente o conhecimento contido em uma organização, de modo que este possa ser transformado em valor para as mesmas. Como o conhecimento pode converter-se em valor para uma organização, significa que ele pode contribuir de modo evidente para a conquista dos objetivos perseguidos por essa organização (Gutiérrez, 2006).

Para Sausen, Tenório, Patias & Fabrizio (2014), a complexidade do momento atual do mercado exige das organizações uma prática de gestão mais profissionalizada para enfrentar os desafios que o mercado lhes impõe. Diariamente os empresários vivem situações em que as oportunidades estão passando em sua frente, mas eles são incapazes de vê-las, pois não é possível ver aquilo que não se espera ver (Costa, 2012).

No campo da estratégia, Grand (1996) opina que o conhecimento pode ajudar a explicar a diferença de desempenho das empresas, já que é considerado fonte de vantagem competitiva. É importante analisar que, com os avanços da tecnologia, o conhecimento se torna obsoleto mais rapidamente, por isso é fundamental identificar como a organização obtém novas informações para gerar novos conhecimentos (Oyadomari, Aguiar & Chen, 2013).

Em estudos sobre inteligência competitiva, Tarapanoff (2001, p. 45) preleciona que entende a inteligência competitiva como “[...] um processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico”. Mais

detalhadamente, [...] é informação sobre produtos específicos e tecnologias [...] é monitoramento de informação externa que afeta o mercado da organização, como, por exemplo, informação econômica, regulatória, política e demográfica.

Ainda para a autora, “a informação é um fator determinante para a melhoria de processos, produtos e serviços, tendo valor estratégico em organizações” (Tarapanoff, 2001, p. 23). E afirma que a gestão da informação mudou e, com isso, a ideia da informação como ferramenta estratégica evoluiu de seu foco inicial de gestão de documentos e dados para recursos informacionais, mostrando assim resultados em relação à eficiência operacional, evitando desperdício e automatizando processos (Tarapanoff, 2001).

Entender como se dividem as fontes de informação auxilia na busca e recuperação da informação, pois de acordo com o tipo de informação pode ser utilizada uma fonte específica. Nessa perspectiva, é necessário conhecer os tipos de fontes de informação e suas características para compreender como se dividem e se classificam e se situam em cada canal de informação (Baggio, Costa & Blattmann, 2016, p. 34).

Uma forma de classificar as fontes de obtenção de informações é analisá-las como sendo internas, de mercado e profissionais. Mol & Birkinshaw (2009, p. 1274) utilizaram e detalharam essas categorias em:

- a) Fontes internas: dentro da empresa; e em outras empresas do mesmo grupo.
- b) Fontes do mercado: fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou *softwares*; clientes ou consumidores; concorrentes; consultores; laboratórios comerciais/empresas de pesquisa e desenvolvimento.
- c) Fontes profissionais: conferências profissionais e reuniões, associações comércio; revistas técnicas, bases de dados e feiras e exposições.

A inteligência competitiva cria conhecimento a partir do reagrupamento de informações, possibilitando à empresa ou à organização tomar decisões adequadas a seus ambientes e necessidades (Queyras & Quoniam, 2001).

Queyras e Quoniam (2001, p. 81) afirmam que “a informação é a chave do desenvolvimento da inteligência competitiva, enquanto permite, pela estruturação e análise, criar conhecimento para seus usuários”. Ainda para os autores, “a informação, portanto, constitui a base do processo da inteligência competitiva, cujo escopo consiste na análise das necessidades de informação da empresa e na avaliação de sua disponibilidade” (Queyras & Quoniam, 2001, p. 81).

Existem inúmeras fontes de informação de interesse para a inteligência competitiva, sendo as bases de dados - gratuitas e disponíveis na Internet ou pagas - a melhor fonte de informação para a inteligência competitiva. As fontes de IC incluem clientes, concorrentes, associações, empregados dos clientes (vendedores, agentes de serviço e funcionários com algum grau de parentesco com os que trabalham para os concorrentes) e registros da empresa (Vidigal & Nassif, 2012).

A Tabela 1 resume algumas das principais fontes de informações que podem ser acessadas pelos profissionais de inteligência competitiva:

Tabela 1

Fontes de informação para geração de inteligência competitiva

Fontes Internas	Fontes Externas
Funcionário da organização	Agências de publicidade da organização
Engenharia	Bancos
Finanças	Consultores
Recursos humanos	Clientes
Centro de informações	Distribuidores
Produção	Imprensa geral ou setorial
Marketing	Fabricantes de equipamentos
Suprimentos	Analistas financeiros
Relações públicas	Governo
Pesquisa e desenvolvimento	Sindicatos
Vendas	Advogados
	Especialistas em patentes
	Ex-funcionários das organizações
	Fornecedores
	Associações setoriais

Fonte: Oliveira, P. H, Gonçalves, C. A., & Paula, E. A. M. (2013). A visão baseada em recursos da inteligência competitiva. Florianópolis, *Revista de Ciências da Administração*, 15(35), 146.

Para os gestores, essas fontes são de extrema importância como forma de verificação e coleta de informações que podem ajudá-los no desenvolvimento e manutenção de estratégias. Assim como afirmam Prescott e Miller (2002), o

fundamental para o sucesso de qualquer sistema de inteligência competitiva é a ligação existente entre a inteligência e o mercado no processo estratégico da empresa. Estar atento a essas fontes internas e externas permite o alcance desse sucesso, observando-se que devem ser utilizados meios para transmitir a inteligência aos gestores da organização, já que a inteligência competitiva insere-se no contexto da gestão da informação: monitorando ambientes, identificando as melhores práticas existentes, ajudando a construir as competências essenciais e integrando as pessoas da organização, seja interna ou externamente (Starec, Gomes, & Bezerra, 2006).

Quando o processo de busca, compartilhamento e uso de informações se torna uma constante, a inteligência competitiva proporciona vantagens à organização, estabelecendo uma dinâmica em relação a rapidez, tempo, resultado e impacto no mercado, bem como se antecipando às ameaças e aproveitando melhor as oportunidades (Teixeira & Valentim, 2016). Daí a necessidade de estudar e entender o macro e microambiente organizacional e as informações geradas nesses ambientes para desenvolver uma estratégia competitiva.

2.2 Macro e microambiente organizacional

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva em essência é o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais devem ser as suas metas e quais as políticas necessárias para conseguir alcançar essas metas.



Figura 1

A roda da estratégia competitiva.

Fonte: Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (16. ed., p. 23). Rio de Janeiro: Elsevier.

A Figura 1, de acordo com Porter (2004), ilustra que a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) que ela busca alcançar. A roda da estratégia é um dispositivo para articulação dos aspectos básicos da estratégia competitiva de uma empresa.

Já na Figura 2, Porter (2004) ilustra que, no nível mais amplo, a formulação de uma estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma empresa pode realizar com sucesso.

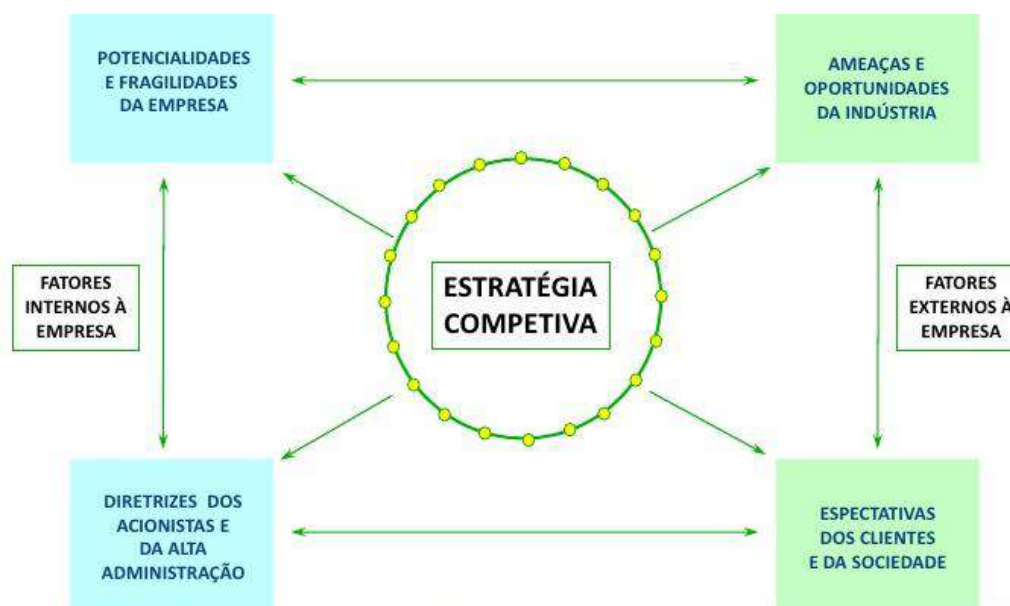


Figura 2 - Contexto em que a estratégia competitiva é formulada.

Fonte: Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (16. ed., p. 27). Rio de Janeiro: Elsevier.

De acordo com Oliveira, Gonçalves e Paula (2010), a inteligência competitiva (IC) tem sido entendida na literatura como um processo ético e legal de coleta de dados e informações sobre o ambiente competitivo. Ainda para os autores:

O ambiente competitivo está em crescente processo de transformação, o que tem proporcionado o aumento de incertezas e colocado em risco a sobrevivência e o crescimento das organizações nos mercados em que atuam. Manter-se constantemente atualizadas sobre os movimentos das variáveis ambientais parece ser um pré-requisito para um ajuste rápido e eficaz, por meio de estratégias rápidas e inteligentes, para as ameaças e oportunidades impostas pelos ambientes competitivos. Busca por vantagens competitivas sustentáveis começa com a identificação da visão e a estratégia atual utilizada pela empresa, as quais servem de base para o planejamento de um processo de inteligência competitiva (Oliveira *et al.*, 2010, p. 76).

Para garantir o sucesso e sua sobrevivência em longo prazo, é fundamental que as organizações se preocupem em monitorar o ambiente, entendendo as forças externas de mudança e adaptando-se a elas. Por isso, o ambiente no qual a empresa está inserida deve ser considerado como elemento fundamental no planejamento e desenvolvimento da organização. A interação entre as organizações com o compartilhamento de informações e o aprendizado coletivo também contribuem para identificar e monitorar o mercado do ambiente externo no qual a organização está inserida (Choo, 2001).

Uma organização que analisa ativamente o meio ambiente é aquela que aloca recursos substanciais para pesquisa de informação e para testar ou manipular o ambiente. Uma organização passiva, por outro lado, toma qualquer informação ambiental que vem à sua maneira e tenta interpretar o ambiente com as informações fornecidas (Choo, 2001).

Para Porter (2004), o microambiente ou ambiente da indústria é influência constituída pelos diversos componentes externos às organizações e internos ao ambiente da indústria. Esses componentes afetam diretamente as empresas de determinado segmento ou setor econômico, determinando, nesse caso, o grau de competitividade imediato (curto e médio prazo) dessas organizações. Ainda para Porter (2004, p. 3), “embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tantas forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou indústrias em que ela compete”. Este deve ser considerado como o ambiente de operações de cada organização.

O macroambiente, por outro lado, compreende as dimensões externas às organizações e ao ambiente da indústria, exercendo papel significativo, principalmente, pois, em geral, as forças externas afetam todas as empresas na indústria (Porter, 2004).

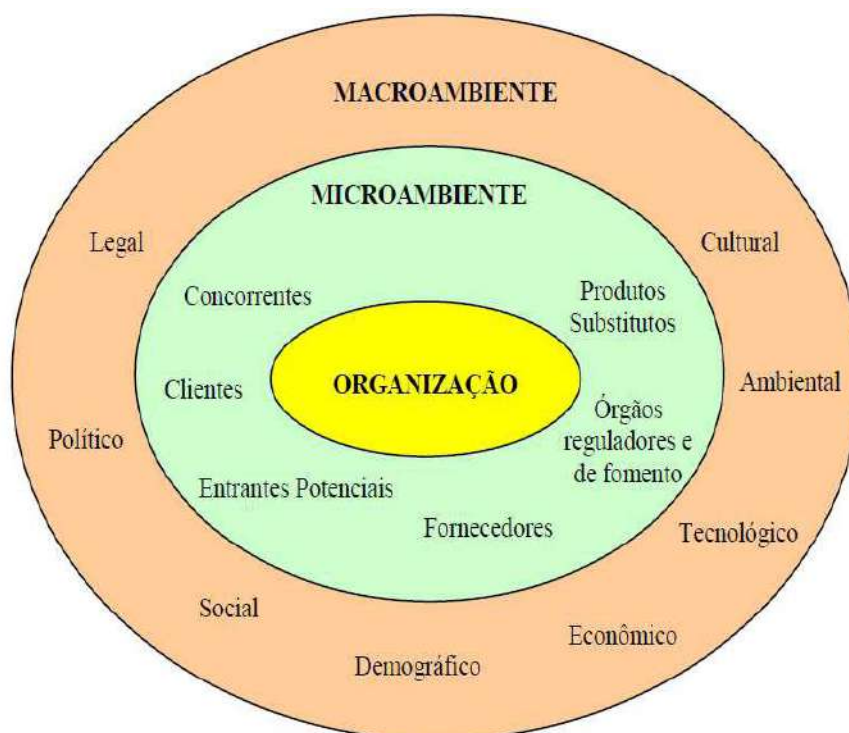


Figura 3

O macro, o microambiente e seus componentes.

Fonte: Lopes, B., De Muyllder, C. F., & Judice, V. M. M. (2011). Inteligência competitiva e o caso de um arranjo produtivo local de eletrônica brasileiro. Salvador, *Gestão & Planejamento*, 12, 2018.

Podem-se observar, na Figura 3, todos os componentes do macro e micro utilizados como norteadores desta pesquisa. Baseado nesses componentes é que Lopes *et al.* (2011) e De Muyllder (2011) desenvolveram o questionário para análise do ambiente interno e externo que será usado nesta pesquisa. Em seguida, descrevem-se, de acordo com Silva (2013), os componentes do macroambiente e do microambiente, a fim de identificar as características do compartilhamento de informações estratégicas.

Os componentes do macroambiente são:

- a) Legal: mudanças na legislação feitas pelo governo, legislação comercial, resoluções de comércio exterior;
- b) político: situação e tendências relacionadas aos partidos políticos, nível de corrupção, prioridades governamentais, política econômica, políticas governamentais de outros países;

- c) social, demográfico e cultural: atitudes e tendências relacionadas ao consumidor, mudanças no poder aquisitivo, alteração nos hábitos, estilo de vida, classes sociais, nível de educação, deslocamentos urbanos;
- d) econômico e ambiental: tendências relacionadas à inflação, elevação dos preços, poder aquisitivo, condições do mercado externo;
- e) tecnológico: patentes, novos produtos, serviços, processos, novos materiais e tecnologias emergentes (ambiente e tendências tecnológicas).

Os componentes do microambiente são:

- a) Concorrentes: partilha de informações estratégicas e inteligência sobre a concorrência já estabelecida e identificada dentro do arranjo produtivo local;
- b) clientes e fornecedores: informações sobre perfil, segmentação, utilização de produtos e serviços, razões por que são clientes/fornecedores, assim como a manutenção e obtenção de novos clientes/fornecedores;
- c) entrantes potenciais: novas organizações ou organizações já existentes que possam surgir na esfera concorrencial direta ou indireta da organização - “novos entrantes” ou “entrantes potenciais”;
- d) órgãos reguladores e fomento: acompanhamento das decisões dos órgãos de regulamentação do setor; linhas de financiamento e recursos provenientes de editais que atendam ao setor;
- e) produtos substitutos: produtos e/ou serviços que podem vir a desempenhar a mesma função que o produto e/ou serviço produzido/disponibilizado pela organização – produtos substitutos.

Roedel (2005) afirma que a criação de um sistema de inteligência competitiva que compreenda a coleta, o tratamento, a análise e a disseminação da informação sobre as atividades dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias e tendências gerais dos negócios traduz a necessidade de monitorar continuamente o ambiente externo, a fim de estabelecer um direcionamento estratégico e a tomada de decisão em tempo real.

Considerando todo o contexto de competitividade a que estão expostas as organizações e a emergência do monitoramento sistemático, com o objetivo de estarem constantemente atentas aos eventos que impactam em seu ambiente competitivo, de maneira a não estarem descobertas e/ou serem surpreendidas por ações dos diferentes atores que interferem, direta ou indiretamente, em seus negócios (clientes, fornecedores, concorrentes, governo, parceiros, instituições, etc.), a IC se firma como uma atividade cada vez mais necessária no cotidiano das organizações (Silva, Bassetto, Ottonicar & Yafushi, 2016).

A seguir serão analisados os conceitos de IC, para melhor entendimento desse processo.

2.3 Inteligência competitiva

A inteligência competitiva (IC) tem se mostrado como um campo próspero de pesquisa, especialmente pela sua importância para o processo estratégico de organizações que enfrentam ambientes cada vez mais competitivos. Ela pode ser definida, de forma geral, conforme Queyras e Quoniam (2001, p. 80), “como processo de aprendizagem motivado pela competição, fundada sobre a informação, permitindo a esta última a otimização da estratégia da organização a curto e longo prazo”.

De acordo com Braga (2008), datam da Pré-História os primeiros vestígios de que os seres humanos praticavam algo que pode ser classificado como os fundamentos da inteligência competitiva. A estrutura dos grupos era simples e estes se organizavam de forma primária para criar modos de competição visando à sobrevivência. E para isso buscavam conhecer os movimentos e projetos de seus concorrentes, a forma de atuar e de sobreviver das outras famílias.

Ainda conforme Braga (2008), no Brasil a necessidade de IC ocorreu logo após o regime militar e durante o governo Collor, quando ocorreu a abertura do mercado nacional para as empresas estrangeiras. Hoje, nos setores de energia, de telecomunicações, de bancos, de varejo e de indústria farmacêutica, encontram-se os processos mais evoluídos de inteligência competitiva.

Kahaner (1997 como citado em Salvador & Casanova, 2012, p. 42) definiu IC como um programa sistemático de coletar e analisar informações sobre os concorrentes e atividades e tendências gerais dos negócios para alcançar os objetivos da empresa. Além disso, a IC compreende também a identificação das necessidades de inteligência dentro de uma organização, o recolhimento de dados de fontes primárias e secundárias, avaliação e análise, tendo como objetivo principal o fornecimento de informações para o processo de tomada de decisão, para agregar valor à organização (Salvador & Casanova, 2013)

Na Tabela 2 estão sintetizados alguns conceitos e definições de IC:

Tabela 2

Conceitos e definições de inteligência competitiva - continua

	Conceito/Definição
SCIP	“[...] A ação de definir, coletar, analisar e distribuir informações de forma inteligente sobre produtos, clientes, concorrentes e qualquer outro aspecto do ambiente para apoiar executivos e gestores na tomada de decisões estratégicas de uma organização” (SCIP, tradução nossa). “[...] Coleta legal e ética e análise de informações sobre capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes do negócio, usando bases de dados e informação de fontes abertas, através de investigação ética” (SCIP, tradução nossa).
ABRAIC	“[...] Processo informal proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional [...] Visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado” (ABRAIC).
McGonagle & Vella (1990)	Um programa de inteligência competitiva tenta assegurar que a organização tenha informações exatas sobre seus concorrentes e um plano para utilização dessa informação para sua vantagem.
Prescott & Ginnons (1993)	Um processo formalizado, ininterruptamente avaliado, pelo qual a gerência avalia a evolução de sua indústria e a capacidade do comportamento de seus concorrentes atuais e potenciais, para auxiliar na manutenção ou desenvolvimento de uma vantagem competitiva.
Kahaner (1996)	Um processo de coleta sistemática e ética de informações sobre as atividades de seus concorrentes e sobre as tendências gerais dos ambientes de negócio, com o objetivo de aperfeiçoamento da posição competitiva de sua empresa.
Jacobiak (1997)	Atividade de gestão estratégica da informação que tem como objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem às tendências dos mercados e à evolução da concorrência, detectem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentem em seu ambiente de negócio, para definir ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da organização.
Cubillo (1997)	“[...] Conjunto de capacidades próprias mobilizadas por uma entidade lucrativa, destinadas a assegurar o acesso, capturar, interpretar e preparar conhecimento e informação com alto valor agregado para apoiar a tomada de decisão requerida pelo desenho e execução de sua estratégia competitiva” (Cubillo, 1997, p. 261).

Tabela 2**Conceitos e definições de inteligência competitiva - continua**

	Conceito/Definição
Coelho (1997)	Coleta ética e o uso da informação pública e publicada, disponível sobre tendências, eventos e atores, fora das fronteiras da organização. Identificar as necessidades de informação da organização; coletar, sistematicamente, a informação relevante; em seguida, processá-la analiticamente, transformando-a em elemento para a tomada de decisão.
Canongia (1998)	"[...] Objetiva agregar valor à informação, fortalecendo seu caráter estratégico, catalisando, assim, o processo de crescimento organizacional. Nesse sentido, a coleta, tratamento, análise e contextualização de informação permitem a geração de produtos de inteligência, que facilitam e otimizam a tomada de decisão no âmbito tático e estratégico" (Canongia, 1998, p. 2-3).
Petrini (1998)	"Um sistema de informações pode ser caracterizado como uma tecnologia intelectual porque afeta a organização das funções cognitivas do homem: a coleta, o armazenamento e a análise de informações assim como atividades de previsão, concepção, escolha, decisão" (Petrini, 1998, p.14).
Herring (1998)	Processo organizacional de coleta e análise sistemática da informação que por sua vez é disseminada como inteligência aos usuários em apoio à tomada de decisão, tendo em vista a geração ou sustentação de vantagens competitivas.
Battaglia (1999)	"[...] Disciplina capaz de integrar o planejamento estratégico, atividade de marketing e de informação, objetivando o monitoramento constante do ambiente externo, com respostas rápidas e precisas à empresa no que diz respeito aos movimentos do mercado" (Battaglia, 1999, p. 204).
Giesbrecht (2000)	Radar que proporciona à organização o conhecimento das oportunidades e das ameaças identificadas no ambiente, que poderão instruir suas tomadas de decisão, visando à conquista de vantagem competitiva. Instrumento de decisão e forma de agregar valor à função de informação.
Gomes e Braga (2001)	"[...] É o resultado da análise de dados e informações coletados do ambiente competitivo da empresa que irão embasar a tomada de decisão, pois gera recomendações que consideram eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas" (Gomes & Braga, 2001, p.28).
Tarapanoff (2001)	"[...] É uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão [...] é um processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico" (Tarapanoff, 2001, p.45).
Miller (2002)	"[...] Incorpora a monitoração de uma ampla gama de fatos novos ao longo do ambiente ou mercado externos de uma organização e seus negócios [...] concentra-se nas perspectivas atuais e potenciais quanto a pontos fortes, fracos e nas atividades de organizações que tenham produtos ou serviços similares dentro de um setor da economia" (Miller, 2002, p. 35).
Valentim (2002)	"[...] Está ligada ao conceito de processo contínuo, sua maior complexidade está no fato de estabelecer relações e conexões de forma a gerar inteligência para a organização, na medida em que cria estratégias para cenários futuros e possibilita tomada de decisão de maneira mais segura e assertiva" (Valentim, 2002, p.6).
Miquelino, Santos e Padovani (2004)	"[...] Recurso intelectual, consistindo de construções de significados em busca de significantes, de definição de filtros e de elaboração de sínteses, potencializado pelas tecnologias de informação que age, de forma simultânea, sobre a marca, à semelhança de um invólucro invisível, protegendo-a contra tentativas de ofuscamento e ativando a sua essência junto ao mercado, através de ações sistemáticas e intencionais de exposição da marca" (Miquelino, Santos & Padovani, 2004, p.50).

Tabela 2**Conceitos e definições de inteligência competitiva - conclui**

	Conceito/Definição
Cardoso (2005)	“[...] Representa uma ferramenta estratégica que permite à alta gerência melhorar sua competitividade, identificando as principais forças propulsoras e prevendo os futuros rumos do mercado. É um processo pelo qual as informações de múltiplas fontes são coletadas, interpretadas e comunicadas a quem precisa delas para decidir” (Cardoso, 2005, p. 67).
Nadaes e Borges (2005)	“[...] Processo de coleta e análise sistemática de informações que gera subsídios para a tomada de decisão organizacional. A habilidade com que a empresa coleta, organiza, analisa e implementa mudanças a partir de informações estratégicas, integrando-as ao processo de melhoria contínua de suas atividades, determinará a sua excelência frente ao ambiente de negócios” (Nadaes & Borges, 2005, p.46-47).
Marcial & Grumbach (2005)	Processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisões, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático, que visa a descobrir os atores e as forças que regem os negócios, reduzir riscos e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado.
Fuld (2006)	A inteligência competitiva é um meio de ver através e à frente dos rivais. (Fuld, 2006, p.5). A inteligência competitiva é a arte de aplicar conhecimentos imperfeitos (Fuld, 2006, p. 21).
Tarapanoff (2006)	“[...] Um processo de aprendizado motivado pela competição, fundado sobre a informação, permitindo a esta última a otimização da estratégia corporativa em curto e em longo prazo” (Tarapanoff, 2006, p. 26).
Tena Millán & Comai (2006)	“[...] É um processo sistemático de busca, seleção, análise e distribuição de informação sobre o ambiente, reconhecido e aceito em toda a organização” (Tena Millán & Comai, 2006, p. 16).
Fuld (2007)	“Inteligência é usar informação de forma eficiente e tomar decisões com uma imagem menos do que perfeita. É ver claramente sua concorrência, compreender a estratégia e agir antecipadamente com esse conhecimento” (Fuld, 2007, p. 16).
Brody (2008)	“Define inteligência competitiva em termos de produtos, ferramentas e entregáveis” (Brody como citado em Almeida & Hirata, 2016)
Hoffmann (2011)	“[...] Processo de aprendizado, motivado pela competição e baseada na informação que fortalece as estratégias da organização a curto, médio e longo prazo” (Hoffmann, 2011, p.137).
Popescu, Popescu & Popescu, (2012)	A inteligência competitiva é também um elemento importante da gestão da informação para as organizações, permitindo o controle de informações sobre o ambiente externo, sendo apoiado pela existência de organizações de aprendizagem funcionais e bem desenvolvidas (Mina <i>et al.</i> , 2014).
Petrisor & Strain (2013)	“IC é não mais que um processo de identificar e coletar informação relevante sobre concorrentes existentes e potenciais de uma empresa. Por meio dessa informação a empresa pode entender estratégias de mercado possíveis e direcionamento dos concorrentes” (Petrisor & Strain <i>apud</i> Almeida e Hirata (2016, p. 113).
Lesca (1994); Blanco, Caron-Fasan & Lesca (2003); Lesca & Lesca (2011, 2014)	“Um processo de tratamento de informação por meio do qual a empresa se coloca à escuta de maneira prospectiva do ambiente, com o objetivo de criar oportunidades e de reduzir incertezas” (Almeida & Hirata, 2016, p. 113).
Sun & Wang (2015)	O objetivo da inteligência competitiva é monitorar o ambiente empresarial global da empresa para obter informações relevantes para a tomada de decisões.

Fonte: adaptado de Machado, C. R. (2010). *Análise estratégica baseada em processos de inteligência competitiva (IC) e gestão do conhecimento (GC): proposta de um modelo*. (p. 273). Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Gomes, E., & Braga, F. (2004). *Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. (2. ed.), Rio de Janeiro, Elsevier. Valentim (2014) e Almeida, F. C., & Hirata, P. (2016). Entendendo e implantando um sistema de inteligência competitiva. *Revista de Gestão*, 23(2), 111-122.

Pode-se observar que os conceitos apresentados na Tabela 2 destacam a importância da IC como forma de trabalhar a informação obtida de maneira criativa e gerenciá-la de modo inteligente, bem como o conhecimento gerado e incorporado pelos sujeitos organizacionais. A IC é desenvolvida a partir das competências e habilidades dos sujeitos organizacionais em atribuir significado às informações geradas no ambiente organizacional (Teixeira & Valentim, 2016).

Depois de analisados os conceitos, faz-se necessário analisar como funciona o processo de inteligência competitiva, para o melhor entendimento dos benefícios do uso da inteligência competitiva.

2.3.1 Processo de inteligência competitiva

A inteligência competitiva tem sido considerada na literatura, por grande parte dos autores que escrevem sobre o tema, como um processo composto pelas etapas de: planejamento, coleta, análise e disseminação dos produtos de inteligência para os usuários, mais precisamente para os tomadores de decisões estratégicas (Oliveira *et al.*, 2013).

Analisando a primeira etapa do processo de inteligência competitiva, ou seja, o planejamento das suas atividades, duas questões precisam ser respondidas pela equipe de forma eficaz: quais são as necessidades de inteligência da organização e quais são os seus respectivos usuários. Em relação à segunda etapa - a coleta e tratamento dos dados e das informações, que podem ser provenientes tanto dos ambientes interno quanto externo das organizações -, os profissionais de inteligência direcionam os seus esforços na identificação das fontes de informações mais relevantes e confiáveis (Oliveira *et al.*, 2013).

Levantados os dados e as informações, os profissionais de inteligência direcionam os seus esforços para a sua análise, na tentativa de encontrar algum padrão ou uma revelação que seja útil para a tomada de decisão estratégica (Oliveira *et al.*, 2013). Nessa etapa do processo, é comum serem utilizadas técnicas e métodos avançados de análise, como o modelo das Cinco Forças de Porter, o método dos Fatores Críticos de Sucesso, a Análise de Cenários, estudos

sobre o Perfil dos Concorrentes, a técnica de *Benchmarking* e a análise Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (SWOT) (Tarapanoff, 2001).

Já Gomes e Braga (2004) acreditam que o processo de inteligência competitiva acontece em cinco etapas descritas a seguir:

- a) Identificação das necessidades de informação: é considerada uma das etapas mais importantes, pois nela serão identificadas as necessidades de informação dos tomadores de decisão;
- b) coleta e tratamento das informações: aqui serão identificadas as fontes de informações mais úteis e relevantes. Nessa etapa, as informações deverão ser organizadas, classificadas e indexadas, a fim de facilitar a recuperação da informação;
- c) análise final da informação: conhecida como “gerador de inteligência”, nessa fase as informações coletadas são transformadas em uma avaliação significativa, completa e confiável. São apresentadas conclusões sobre o assunto que está sendo pesquisado. Nessa análise, verificam-se algumas metodologias, como: o modelo das cinco forças, de Porter; fatores críticos de sucesso; cenários; perfil do concorrente; *benchmarking* e SWOT;
- d) disseminação da informação: nessa fase ocorre a entrega da informação analisada e disseminação da informação aos tomadores de decisão;
- e) avaliação: examinar o sistema criado, analisando principalmente sua eficiência para o tomador de decisão.

A Tabela 3 apresenta alguns processos de inteligência competitiva para diversos autores, de acordo com Machado (2010, p. 36).

Tabela 3

Etapas de estruturação do processo de inteligência competitiva

Processo de Inteligência Competitiva estruturado em	Autores
4 etapas (planejamento e direção, coleta, análise, disseminação)	Kahaner (1996)
5 etapas (planejamento e direção, processamento e armazenamento da informação, coleta, análise e produção, disseminação)	Herring (1998) Bensoussan e Fleisher (2003)
5 etapas (planejamento e direção, coleta, processamento e exploração, análise e produção, disseminação)	Bernhardt (2003)
5 etapas (identificação das necessidades de informação, coleta, análise, disseminação, avaliação)	Gomes e Braga (2004)
4 etapas (identificação das necessidades de informação, coleta, análise, disseminação)	Miller (2002); Abreu, Cobral e Ogliari (2008)

Fonte: Machado, C. R. (2010). *Análise estratégica baseada em processos de inteligência competitiva (IC) e gestão do conhecimento (GC): proposta de um modelo*. (p. 273). Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis (p. 36).

Importante destacar que, para Gomes e Braga (2004), além do processo e ciclo da inteligência competitiva, os colaboradores são essenciais para o sucesso de um sistema de IC, o que infelizmente não é uma realidade para parte das organizações, já que não existe nestas um sistema de IC, formalizado entre os seus colaboradores, para que eles possam fornecer informações importantes para o negócio da empresa.

Importante destacar, depois de analisadas algumas das etapas sugeridas na literatura para o processo de IC, que os seus objetivos serão os mesmos, independentemente do número de etapas utilizado. Citando Nicolaos & Evangelia (2012), Pellissier & Nenzhelele (2013) e Petrisor & Strain (2013), Almeida e Hirata (2015, p, 113) identificaram os seguintes objetivos:

1. Aumentar a capacidade competitiva das empresas;
2. prever de maneira confiável a evolução do ambiente competitivo, as ações do concorrente, as necessidades do cliente, os resultados de mudanças políticas;
3. prover apoio ao processo de tomada de decisão estratégica; identificar ameaças e oportunidades por meio da interpretação de sinais fracos e alertas antecipados; processar dados para produzir conhecimento e *insights* sobre o concorrente;
4. satisfazer as necessidades de informação para a tomada de decisão e resolução de problemas;
5. reduzir o tempo de reação e resposta e identificar estratégias de mercado; reduzir custos, mitigar riscos, aumentar produtividade.

A inteligência competitiva é vista como uma ferramenta estratégica e, por isso, para ser eficaz, um processo de inteligência competitiva deve analisar, interpretar, comunicar e ter como foco o tomador de decisão final (Almeida & Hirata, 2016).

2.3.2 Fases contempladas em análise de inteligência competitiva

Considerando o papel da inteligência competitiva na obtenção de vantagem competitiva em uma empresa, de acordo com NIBayandin & VSKretov (2012 como citado em Mina, Surugiu; Surugiu & Cristea, 2014), alguns dos objetivos da inteligência competitiva são:

- a) Analisar os projetos dos concorrentes, incluindo os que tiveram ou não sucesso;
- b) antecipar as mudanças do mercado e ações dos concorrentes;
- c) identificar novos concorrentes ou potenciais;
- d) monitorar as mudanças nas áreas política, legislativa e regulatória;
- e) analisar, para competir com os concorrentes, as novas tecnologias, os produtos e os processos;
- f) apresentar novos conceitos e ideias;
- g) fornecer informações básicas importantes para o desenvolvimento da empresa.

A inteligência competitiva pode tornar-se literalmente um modo de vida para todos os empregados de uma empresa, se for utilizado corretamente, por proporcionar informações críticas para decisões de curto prazo e também para decisões de longo prazo (Mina *et al.*, 2014)

Valentim (2014, p. 55-56) e Almeida e Hirata (2016), em seus estudos, sintetizaram, a partir da visão de alguns autores (Tabela 4) e de seus próprios entendimentos, as fases/etapas que compõem o processo de IC.

Tabela 4

Fases/etapas do ciclo de inteligência competitiva - continua

Autor(es)	Fases/Etapas da Inteligência Competitiva
Daft & Weick (1984)	resumem o processo em apenas três etapas: coleta, análise e aprendizado (Daft & Weick como citado em Almeida & Hirata, 2016).
Gomes e Braga (2001) 4 fases	“Identificação das necessidades de informação *...+ coleta [...] análise da informação *...+ disseminação” (Gomes & Braga, 2001, p. 85-88).
Herring (2002) 5 fases	“Planejamento e condução; Processamento e armazenamento da informação; coleta; análise e produção; disseminação” (Herring, 2002, p. 278).
Valentim (2002) 7 fases	“Identificar os ‘nichos’ de inteligência interna e externa à organização; prospectar, acessar e coletar os dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização; selecionar e filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização; tratar e agregar valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário/sistema; armazenar através de tecnologias de informação os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança; disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização; criar mecanismos de <i>feedback</i> da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema” (Valentim, 2002, p. 9).
Marceau & Swaka (2002) 5 fases	“Planejamento e direção; armazenamento e processamento de informações; coleta e relatórios adequados; análises e produção; disseminação” (Marceau & Swaka, 2002, p.183).
Miller (2002) 4 fases	“*...+ a identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência; a coleta de informações; a análise da informação e sua transformação em inteligência; a disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões” (Miller, 2002, p. 37).
Lessa (2003)	O autor considera impossível monitorar todo o ambiente competitivo. Para ela a primeira etapa do processo é a identificação do que é realmente importante monitorar. Lessa sugere as seguintes etapas para implantação de “monitoramento estratégico antecipativo – inteligência coletiva” – VAS-IC: <ol style="list-style-type: none"> 1) a empresa deve escolher a estrutura na qual quer a implantação de um dispositivo VAS-IC de monitoramento estratégico; 2) definir os temas e os atores a serem monitorados. De acordo com o método, não é interessante ter muitos atores e temas na matriz alvo de monitoramento; 3) definir os líderes de cada dispositivo, os animadores. Esse grupo será responsável por manter o processo em funcionamento na empresa; 4) os animadores devem definir a equipe que será responsável pela coleta dos sinais fracos, os rastreadores; 5) organizar as reuniões, a periodicidade e os grupos para analisar e interpretar os sinais fracos capturados (Lessa como citado em Almeida & Hirata, 2016).
Amaral <i>et al.</i> (2004) 6 fases	“Determinação de necessidades; planejamento do trabalho; coleta das informações; análise das informações; disseminação dos resultados; avaliação dos resultados” (Amaral <i>et al.</i> , 2005, p. 73).
Jaworski, Macinnis & Kohlis (2005)	“Etapas: organização para IC, processo de busca de informação e criação de sentido” (Almeida & Hirata, 2016).
Cardoso (2005) 4 fases	“Identificação dos usuários e determinação das suas necessidades – planejamento do processo como um todo; reunião das informações; processamento do material reunido; disseminação das inteligências para os usuários” (Cardoso, 2005, p.134).

Tabela 4

Fases/etapas do ciclo de inteligência competitiva - conclui

Autor(es)	Fases/Etapas da Inteligência Competitiva
Arroyo Varela e Larrosa Jiménez (2006)	“Identificação das necessidades de IC; coleta de informação para a IC; validação da informação; análise da informação para obter inteligência; distribuição da inteligência aos que toma decisões” (Arroyo Varela & Larrosa Jiménez, 2006, p. 133, tradução nossa).
Queyras & Quoniam (2006)	“Coleta *-] Materiais [e] fontes; análise [-] dados de fonte; entrega [-] produtos de informação; aplicação [-] resultados da inteligência; avaliação [-] desempenho do programa; plano [-+ atividades de inteligência” (Queyras & Quoniam, 2006, p. 89).
Saayman <i>et al.</i> (2008)	Etapas “planejamento e foco, coleta, comunicação e análise” (Saayman <i>et al.</i> como citado em Almeida & Hirata, 2016).
Herring (1999), Calof & Dishman (2002); Pellisier & Nenzhelele (2013)	“Esses autores descrevem o processo em um maior número de etapas, tais como planejamento, coleta, análise, comunicação e decisão” (Almeida & Hirata, 2016).

Fonte: adaptado de Valentim (2014, p. 55-56) e Almeida, F. C., & Hirata, P. (2016). Entendendo e implantando um sistema de inteligência competitiva. *Revista de Gestão*, 23(2), 111-122.

Alguns autores descrevem inteligência competitiva “como uma rede interna do conhecimento que age para a definição das estratégias empresariais” (Almeida & Hirata, 2016, p. 113). Para eles, a base conceitual dessa estrutura é o modelo da estratégia competitiva de Porter (1986) associado ao desenvolvimento da estratégia como um processo emergente, apresentado por Mintzberg e Quinn (1998), para quem “a suposição básica é o uso da inteligência competitiva como um instrumento de monitoramento permanente dos principais fatores que interferem na vantagem competitiva de uma empresa” (Almeida & Hirata, p. 113, 2016).

2.3.3 Aplicação da inteligência competitiva nas organizações: outros estudos

Rapp, Agnihotri & Baker (2011) salientam que a inteligência competitiva é um trabalho conjunto que envolve pessoas de todas as áreas da organização. Criar processos para implantação da inteligência competitiva contribui para que o conhecimento e a inteligência sejam alcançados nas organizações e utilizados para a tomada de decisão. Com base nos estudos feitos sobre a aplicação da IC, verificou-se que grande parte das empresas e instituições reconhece sua importância e seus benefícios, mas tem dificuldades em praticá-la.

A seguir serão apresentados algumas pesquisas relacionados à IC.

Lopes (2011), em sua dissertação de mestrado, avaliou em sua pesquisa empresas de pequeno porte inseridas em um formato de rede interorganizacional, em um contexto de arranjos produtivos locais (APL). O propósito da pesquisa foi identificar as possibilidades teóricas e as potencialidades práticas de, efetivamente, desenvolver-se a inteligência competitiva para as empresas integrantes de um arranjo produtivo local (APL).

O estudo de Lopes (2011) buscou investigar o interesse e/ou a disponibilidade de compartilhamento de informações estratégicas e inteligência em 95 empresas integrantes do arranjo produtivo local do Vale da Eletrônica em Santa Rita do Sapucaí, tendo como balizador as principais variáveis componentes do macro e microambiente no qual estão inseridas. Os resultados encontrados revelam uma real possibilidade de implementação de um sistema de inteligência competitiva coletivo baseado na identificação de inteligência por parte dos gestores das empresas do Vale da Eletrônica relativo a todas as dimensões componentes do macro e do microambiente organizacional.

Em 2011, De Muyllder propôs um projeto para estudo da economia criativa e inteligência competitiva em arranjos produtivos locais de artesanato em Minas Gerais, do qual derivaram duas teses e seis dissertações. Algumas delas foram apresentadas nesta pesquisa.

Em dissertação de mestrado, Silva (2013), por exemplo, buscou identificar e analisar o compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência competitiva pelos atores do APL de *software* de Belo Horizonte e região metropolitana. A partir das dimensões do micro e do macroambiente organizacional e das ações realizadas pelos atores, foi avaliada a percepção destes quanto ao compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência. Silva realizou pesquisa qualitativa com os atores estratégicos do APL. Foi também aplicado um roteiro de entrevista semiestruturado para realização de entrevistas com gestores e representantes de cada ator do APL. O roteiro era composto de quatro categorias de análise subdivididas em subcategorias que orientam a coleta de dados.

Os resultados obtidos pela pesquisa de Silva (2013) ressaltam que a interação entre os atores não envolve ações direcionadas para o compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência competitiva. A pesquisadora sugere a implantação de uma governança no APL, o monitoramento dos ambientes e mais compartilhamento de informações estratégicas entre os atores.

Na mesma linha, Silva (2015), em sua dissertação, abordou a inteligência competitiva na indústria criativa, tendo como objetivo identificar a percepção dos empresários da indústria criativa do artesanato do município de Prados-MG quanto ao interesse e à disponibilidade dos artesãos de compartilhar informações e inteligência relativos ao macro e microambientes organizacionais.

A pesquisa de Silva (2015) teve caráter descritivo e foram envolvidos os artesões, além de representantes da prefeitura e o pároco da cidade, com o intuito de resgatar a memória da indústria criativa local. Os resultados demonstraram um artesanato produzido e centrado por famílias, que segue a tradição e atrai pessoas para trabalho nos ateliês. Identificadas como artesãs, pode-se dizer que tais famílias criam uma marca, levam produtos de outros artesãos e evidenciam relações comerciais e trocas de informação sobre produtos e processos.

Por meio de análise fatorial exploratória composta de dois grupos - informações usadas e dimensões de macro e microambientes percebidas como relevantes para os artesões -, Silva (2015) buscou descrever os grupos de fatores. No primeiro grupo, o fator mais significativo foi o ambiente externo; o segundo fator englobou os produtos substitutos e possíveis causas relacionadas a normas que possam favorecer a entrada de outros produtos. A segunda fase da análise, a respeito de dimensões do macro e microambientes, resultou em quatro fatores: foco exclusivamente no mercado; foco exclusivamente em aspectos relacionados ao governo e à regulação; foco nos clientes e fornecedores; foco em questões relacionadas a financiamentos, legislação e tendências tecnológicas.

A partir dessas evidências e por meio das entrevistas, Silva (2015) pôde realçar que a indústria criativa do município de Prados ainda está em formação quanto ao

processo de busca de informações e inteligência competitiva, mas que ocorre desenvolvimento regional baseado nesse segmento.

De Muyllder, Silva, Matos, Judice e La Falce (2016) publicaram artigo em que foram abordados os temas inteligência competitiva e indústria criativa em ambiente de tecelagem artesanal do município de Resende Costa, uma pequena cidade mineira, por meio de estudo descritivo quantitativo. O objetivo da pesquisa foi identificar a percepção dos empreendedores dessa indústria criativa quanto a ações de inteligência competitiva, utilizando análise descritiva e análise fatorial. Os resultados evidenciaram fatores relacionados à inteligência: clientes, fornecedores e tendências tecnológicas.

Na pesquisa mencionada, observou-se que as fontes de informações ressaltadas pelos respondentes foram: treinamento, governo e o relacionamento pessoal. A busca por informações do ambiente e a tendência a compartilhar e buscar informações sobre o setor demonstram que ocorrem ações de inteligência em um grupo de empresários, mas isso não indica formalização no arranjo.

Com o fito de construir um modelo de análise do envolvimento de três construtos - inteligência competitiva, inovação e *performance* - com foco em análise setorial, Menezes (2016) realizou pesquisa exploratória, descritiva com análise de natureza qualitativa. Foi realizada a validação teórica da relação entre os construtos a partir do modelo proposto pela autora, bem como foram descritas as diferentes variáveis envolvidas em cada construto. A contribuição central da tese foi o avanço teórico desenvolvido a partir do estado da arte e a construção do modelo em que se buscou identificar formas de analisar a relação entre inteligência competitiva, inovação e *performance*.

A seguir será apresentada a pesquisa feita por Menezes (2016), na qual são apresentados diversos estudos realizados sobre inteligência competitiva.

Tabela 5

Estudos realizados de inteligência competitiva - continua

Autores	Estudos realizados de IC
Fahey & King (1977), Stubbart (1982)	As organizações mudaram suas estruturas de inteligência frequentemente e num estudo de <i>follow-up</i> Stubbart (1982) mostrou que a maioria das organizações analisadas por Fahey & King tinha modificado substancialmente suas estruturas de inteligência dentro de um período de cinco anos.
Mohan-Neill (1995)	O tempo de existência e o tamanho da organização impactam diretamente os tipos de informações coletadas e os métodos de coleta de dados. Organizações mais antigas e maiores são mais propensas à descoberta de novas iniciativas, por obterem mais informações sobre condições macroambientais.
O'Dell&Grayson (1996)	Sete organizações foram selecionadas pela <i>The American Product and Quality Center</i> (APQC), com melhores organizações de prática de IC, são elas: <i>Bell Atlantic, Eastman Kodak, Fidelity Investments, a Ford Motor Company, a Merck and Company, Pacific Enterprises e Xerox Corporation.</i>
Viviers, Saayman, Calof & Muller (2002)	Em pesquisa com as maiores organizações da África do Sul, constataram a adoção de IC de forma abrangente, incluindo a concepção e criação de estruturas e nomeação de uma equipe dedicada à atividade.
Du Toit (2003)	Pesquisa feita na África do Sul revelou que apenas 26% das organizações de manufatura têm unidades de IC, mas que 76% das organizações têm um sistema de IC.
Murphy (2006); Bartes (2012)	A IC encontra-se mais presente em organizações de maiores dimensões.
Oubrich (2007)	Na França, as PMEs foram limitadas à condução da vigilância dos mercados e da concorrência, considerando que as grandes organizações foram integrando programas de IC no desenvolvimento de estratégias.
Begin et al. (2008)	Poucas diferenças foram encontradas entre pequenas e grandes organizações em termos de práticas de inteligência.
Larivet (2009)	Nas PMEs francesas o tamanho e o setor não são fatores limitantes para determinar as práticas de IC.
Calof (1999)	As organizações sul-africanas não estão bem equipadas para realizar boas práticas de inteligência e são muito inferiores aos dos Estados Unidos, Japão, Suécia, França, Canadá, Israel e outros.
Wright, Callow & Pickton (1999; 2002)	No Reino Unido há escassez de modelos de IC em ação e há um problema a respeito do que é necessário para uma unidade de IC. Em 2002 relataram que "diferentes estilos de gestão têm efeito direto sobre a atitude e uso de IC.
Millán & Comai (2004)	As atividades relacionadas à IC em multinacionais catalãs estão pouco estruturadas e se dão de maneira não sistemática e informal.
Viviers, Saayman & Muller (2005)	Por fim, 84% das organizações pesquisadas na África do Sul enxergaram a importância da IC como algo que poderia ser usado para criar uma vantagem competitiva; 78% indicaram que a gerência sênior é responsável por essas atividades; e apenas 47% relataram usar regularmente a IC na tomada de decisão no planejamento estratégico organizacional.

Tabela 5

Estudos realizados de inteligência competitiva - continua

Autores	Estudos realizados de IC
<i>Outward Insights</i> (2005)	Uma organização de IC e estratégia publicou relatório intitulado " <i>Ostriches and Eagles</i> ". <i>Ostriches</i> é um termo dado aos executivos de organizações que não têm ou determinam a necessidade de uma função de IC dentro da organização. Um <i>eagle</i> é justamente o oposto; é a organização que entende plenamente o valor da IC. Esse relatório foi composto por 100 executivos de uma variedade de indústrias, dos quais 29% admitiram que tinham uma "forma organizada e sistemática para empregar inteligência competitiva".
<i>Competitive Intelligence Foundation</i> (2006)	O nível da IC nas organizações pesquisadas foi focado na obtenção dos seguintes resultados: aumento da renda; novos produtos ou serviços; economias ou eliminação de custos; economia de tempo; aumento do lucro; alcançar os objetivos financeiros.
Toledo e Toledo (2007)	Observaram a presença de sistema de IC e seu funcionamento na Motorola Industrial e constataram que embora esta possua uma visão global do sistema competitivo (fornecedores, concorrentes e clientes) no planejamento de seus negócios, o sistema de recuperação das informações não é tão ágil, pois essas informações nem sempre estão disponibilizadas para acesso imediato.
<i>Global Intelligence Alliance</i> (2007)	Em pesquisa de 2007 com amostra de 281 organizações de grande porte espalhadas em nove países (Bélgica, Finlândia, Estados Unidos, Reino Unido, Holanda, Índia, Alemanha, Espanha e Brasil), demonstrou-se que 84% das organizações utilizam práticas de inteligência para monitorar os seus concorrentes, setor e clientes tanto atuais como potenciais.
Pirttimaki (2007 como citado em Oliveira, Gonçalves & De Paula, 2013)	Pesquisa com 41 gerentes de organizações instaladas em 17 países, ao comparar as práticas de IC das respectivas organizações com as da Finlândia, observou que elas normalmente são utilizadas não apenas para neutralizar as ameaças competitivas, mas para a descoberta de novas oportunidades de negócios, tendências e sinais fracos enviados pelos ambientes de negócios.
Calof & Wright (2008)	Estudo realizado pela <i>Aliança Global Intelligence</i> em 2005 e 2007, nas maiores organizações internacionais da Ásia-Pacífico, Bélgica, Brasil, Canadá, Finlândia, Alemanha, Índia, México, Países Baixos, Noruega, Espanha, Suíça, Reino Unido e EUA, relatou que 87% delas tinham alguma forma de capacidade de inteligência integrada com abordagem sistemática de coleta e análise de informações sobre seu ambiente externo.
Albescu, Pugna & Paraschiv (2008b)	Como sugestão ao Ministério das Finanças Romeno, a implementação da IC baseada na construção de armazém de dados central das demonstrações financeiras das organizações romenas, uma vez que esses dados são recolhidos pelas organizações ao longo de cinco anos e que nem sempre são precisos poderiam causar <i>insights</i> sobre economia romena.
Fleisher & Wright (2009)	O cenário chinês de IC é relativamente incipiente se comparada à experiência de outros países ocidentais, entretanto, a sua prática vem crescendo e ganhando a capacidade contínua de aceleração, sobretudo nos âmbitos acadêmico, governamental e organizacional.

Tabela 5

Estudos realizados de inteligência competitiva - continua

Autores	Estudos realizados de IC
Maguire, Ojiako & Robson (2009)	Em estudo de caso em uma organização multinacional com aproximadamente 100 mil funcionários e operando em 110 países, identificou-se a importância de as organizações contemporâneas investirem nos aspectos humanos relacionados à gestão da inteligência organizacional.
Islam, Rahman & Ali (2011)	A IC em PMEs nos setores de produtos farmacêuticos e indústria de cerâmica em Bangladesh está em estágio inicial e muitas vezes usa o sistema numa base <i>ad hoc</i> , em vez de uma prática regular. Existe a atitude por parte da gestão, mas a falta de visão adequada sobre o sistema, o custo, o apoio político do governo, mão de obra qualificada e a base de recursos são fatores que impedem a implementação do Sistema de Inteligência Competitiva (CIS).
Nasri (2011)	Em estudo em seis organizações da Tunísia, apurou-se que a IC é desconhecida como uma ferramenta competitiva para a maioria das organizações tunisianas, mas ela é utilizada para identificar perfis de clientes potenciais, reputação e atividades dos concorrentes e novas oportunidades de mercado.
<i>Global Intelligence</i> (2011)	A percentagem de inquiridos com funções de IC cresceu de 63 para 76% em dois anos. Estudo feito pela organização de consultoria americana <i>Futures Group</i> descobriu que 82% das grandes organizações e mais de 90% das <i>Top Forbes</i> 500 organizações globais adotam a IC em sua gestão e decisões de risco.
Bayandin & Kretov (2012)	A agência de inteligência russa RSB é uma das principais organizações russas que fornecem serviços de informação e apoio analítico. Essa organização está envolvida na coleta de informações jurídicas e é especialista em IC e em informação analítica das organizações.
Samtani & Capatina (2012)	Estudo realizado em três organizações romenas fornecedoras de serviços de tecnologia <i>off shore</i> verificou que os gestores apreciam a importância da prática de IC e concordam que as informações fornecidas pela ferramenta de IC contribuem para o projeto de opções estratégicas, cujo foco principal das estratégias de crescimento adotadas por essas organizações é “bater” os concorrentes.
Bayandin & Kretov (2012)	Sam Walton, fundador do <i>Wal-Mart</i> , utilizando métodos de IC, descobriu que um de seus concorrentes, a organização de varejo Sears, estava descontente por não ter vários <i>commodities</i> disponíveis para o cliente. A fonte do problema era no sistema de distribuição subdesenvolvida da organização. Então, Walton decidiu criar um sistema de distribuição moderna, com frota própria para fornecer os serviços necessários aos seus clientes.
Rothberg & Erickson (2012)	A fim de analisar como a atividade de IC varia em ambientes distintos, estudo extraído de uma base de dados abrangente formado a partir de relatórios financeiros públicos e pesquisa de <i>benchmarking</i> realizada por uma grande organização de consultoria de inteligência competitiva afirmaram que ambientes de conhecimento de alto valor pode ser associado a mais maturidade e esforço em operações de IC.

Tabela 5

Estudos realizados de inteligência competitiva - continua

Autores	Estudos realizados de IC
Bayandin&Kretov (2012)	Em um caso clássico de uma apreciação errada do mercado que ocorreu na década de 1970 com o " <i>Big Three</i> " fabricantes de automóveis dos [Estados Unidos da América] EUA em Detroit (<i>General Motors, Chrysler e Ford Motors</i>), causado pelo aumento no preço da gasolina e mudança na demografia, americanos precisavam de carros pequenos com baixo consumo de combustível. Enquanto as organizações de Detroit estavam apenas começando a compreender a nova demanda, os gigantes de automóveis japoneses capturaram os ninhos de carros pequenos no mercado dos EUA ao estudarem as tendências de mercado e planos dos seus concorrentes.
Zheng et al. (2012)	Propuseram um método para incorporar IC em sistemas de [<i>Business Intelligence</i>] BI usando medidas competitivas para empresas <i>on-line</i> a partir de dados simples "centrados no <i>site</i> " que estão normalmente disponíveis, aumentados com sumários de dados agregados que podem ser obtidos de provedores de dados sindicados. Com base nos dados fornecidos pela <i>comScore Networks</i> , mostraram empiricamente que esse método funciona bem na inferência de várias medidas-chave de competitividade de diagnóstico - a penetração, a quota de mercado e a parte da carteira - para vários varejistas <i>on-line</i> .
Du Toit (2013)	A pesquisa em um banco de varejo no Brasil e um banco de varejo na África do Sul revelou que há significativas diferenças entre as atividades de IC nos dois países. Em ambos os bancos de varejo existem elementos definitivos de IC e, portanto, é preciso desenvolver ainda mais as capacidades existentes em conformidade com as melhores práticas.
Nenzhelele (2014)	Em uma província da África do Sul, a maioria das [pequenas e médias empresas] PMEs está ciente da IC, apesar de praticá-la informalmente, pois não dispõe de recursos para formalizar o processo de IC.
Jin & Ju (2014)	Correlações significativas entre valor percebido e utilização de agência de informação corporativa em práticas de IC.
Echternacht, Ferreira, Araújo e Quandt (2014)	Estudaram as empresas da REDEPETRO-RN, com 88 empresas associadas na cidade de Mossoró-RN e os resultados indicaram que o envolvimento da alta direção nos sistemas de inteligência competitiva permite um monitoramento consistente do mercado e comportamento da concorrência que podem levar a modificações das estratégias deliberadas.
Wang, Liu, Ding, Liu & Xu (2014)	Atribuíram que os dados de patentes é uma importante fonte de IC que pode ser usada para ganhar vantagens estratégicas para as organizações, uma vez que as posições tecnológicas globais poderiam ser aferidas em relação aos concorrentes relevantes, o que ajudaria as organizações a gerir a alocação de seus recursos de [Pesquisa e Desenvolvimento] P&D de forma eficaz.
Sun & Wang (2015)	O <i>big data</i> e <i>Web 2.0</i> podem contribuir de forma eficaz na coleta no processo de IC e na redução dos custos de armazenagem e análise de IC.

Tabela 5

Estudos realizados de inteligência competitiva – concluí

Autores	Estudos realizados de IC
Ojiako, Chipulu, Ozkan, Sião & Maguire (2015) Aldasoro <i>et al.</i> (2015)	A proatividade empresarial nas PMEs é dependente da gestão de inteligência e gestão do conhecimento. Analisaram a intensidade de atividades de IC em pequenas e médias empresas (PME) na Espanha e os resultados evidenciaram que as organizações exportadoras utilizam a IC com mais intensidade do que as organizações não exportadoras.
Passos e Ferreira (2016)	Investigaram as 200 maiores organizações da Região Autónoma dos Açores, Portugal e ressaltaram principalmente o fato de não haver correta correspondência entre as percepções da IC que as empresas possuem e as suas práticas. Destacam, ainda, que as práticas informais de IC não são reconhecidas como tal.
Köseoglu, Ross & Okumus (2016)	Estudaram a indústria hoteleira em Minot, Dakota do Norte, que representam 26 hotéis e os resultados demonstraram baixo nível de conhecimento e sensibilização para a IC dos gestores, sendo as atividades de IC/ principalmente para fins táticos e não estratégicos. Quase todos os gestores tinham treinamento nas táticas necessárias para reunir informações de seus concorrentes, mas poucos demonstraram clara conexão com o planejamento estratégico e o posicionamento competitivo.
Pereira, Carvalho e Jordão (2016)	Ao analisarem o ciclo da IC, a experiência da estruturação e implantação do Projeto “Bureau de Inteligência” do APL de <i>Software</i> de Belo Horizonte, observaram que o ciclo de inteligência foi adaptado ao processo de planejamento estratégico, aos objetivos de negócio e às expectativas da entidade-cliente e das empresas participantes do APL. Verificaram também que o projeto permitiu a estruturação e a geração de produtos de inteligência customizado, e alguns indicadores para avaliação do mesmo. No entanto, concluíram que se fazem necessárias adaptações às etapas do ciclo de IC, quando se consideram ambientes organizacionais com grande diversidade de <i>stakeholders</i> .

Fonte: Menezes, R. G. (2016). *Inteligência competitiva, inovação e performance: proposta de modelo teórico*. (172 f.). Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Fumec, Belo Horizonte..

A partir dos estudos apresentados aqui e de outros realizados sobre a aplicação da inteligência competitiva, observa-se que grande parte das empresas e instituições reconhece sua importância e seus benefícios, mas possui dificuldades em implementá-la. A atividade de IC é muito abrangente e, por consequência, pode ser aplicada em diversas organizações de vários setores.

3 Contexto da Pesquisa

A cidade de Ouro Preto localiza-se no estado de Minas Gerais, a 98 quilômetros de Belo Horizonte, capital mineira. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016), a população estimada em 2016 foi de 74.356 habitantes. Ouro Preto situa-se na região central ou macrorregião metalúrgica e campos das vertentes de Minas Gerais e é famosa por sua arquitetura colonial e o estilo barroco de suas igrejas e casas.

De acordo com o *site* da prefeitura de Ouro Preto, a origem da cidade está no arraial do Padre Faria, fundado pelo bandeirante Antônio Dias de Oliveira, pelo Padre João de Faria Fialho, pelo Coronel Tomás Lopes de Camargo e um irmão deste, por volta de 1698. Pela junção desses vários arraiais, tornando-se sede de conselho, foi elevada à categoria de vila em 1711, com o nome de Vila Rica. Em 1720 foi escolhida para capital da nova capitania de Minas Gerais. Em 1823, após a Independência do Brasil, Vila Rica recebeu o título de Imperial Cidade, conferido por D. Pedro I, do Brasil, tornando-se oficialmente capital da então província das Minas Gerais e passando a ser designada como Imperial Cidade de Ouro Preto (Bohrer, 2016).

Ainda de acordo com o *site* da prefeitura, em 1839 foi criada a Escola de Farmácia, construída na antiga sede da Assembleia Provincial, local onde foi jurada a 1ª Constituição Republicana de Minas Gerais. A Escola foi a primeira faculdade do estado e é a mais antiga na área farmacêutica da América Latina. No ano de 1876, o cientista Henri Gorceix fundou a Escola de Minas, primeira instituição brasileira dedicada ao ensino de Mineração, Metalurgia e Geologia. Sediada no antigo Palácio dos Governadores, no centro de Ouro Preto, foi transferida, em 1995, para o *campus* Morro do Cruzeiro.

Ouro Preto foi a capital da província e mais tarde do estado, até 1897. A antiga capital de Minas conservou grande parte de seus monumentos coloniais e em 1933 foi elevada a Patrimônio Nacional, sendo, cinco anos depois, tombada pela instituição que hoje é o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

(IPHAN). Em 5 de setembro de 1980, Ouro Preto foi declarada Patrimônio Mundial da Humanidade.

Atualmente, Ouro Preto é composta pelos seguintes distritos: Cachoeira do Campo, Amarantina, Glaura (Casa Branca), São Bartolomeu, Santo Antônio do Leite, Miguel Burnier, Engenheiro Correia, Santa Rita, Santo Antônio do Salto, Antônio Pereira e Lavras Novas.

Destes, os que têm origem colonial são: Cachoeira do Campo, São Bartolomeu, Glaura (Casa Branca), Amarantina, Antônio Pereira, Lavras Novas. Tomaram destaque no século XIX pela atividade comercial: Santa Rita de Ouro Preto, Santo Antônio do Salto e Santo Antônio de Leite (apesar dos três também terem cerne no século XVIII, só tomaram impulso no XIX). Desenvolveram-se no século XIX em consequência à presença da ferrovia (com marcante presença de arquitetura ferroviária): Rodrigo Silva, Miguel Burnier e Engenheiro Corrêa.

O grande fluxo turístico de Ouro Preto está focado na arquitetura e importância histórica da cidade, mas existe um rico e variado ecossistema em seu entorno, com cachoeiras, trilhas e uma ampla área de mata nativa.

De acordo com Alves e Cavalcanti (2006) a hotelaria no Brasil teve origem com as hospedarias pertencentes aos portugueses, em sua maioria localizadas nas residências dos proprietários. O registro do primeiro hotel de classe internacional é de 1816 na cidade do Rio de Janeiro, sendo seu proprietário o francês Louis Pharoux. Dessa época em diante começaram a parecer os pequenos hotéis, que tinham em suas características similaridades com os hotéis europeus em relação ao atendimento, instalações e serviços prestados. Somente após a Segunda Guerra Mundial, com o desenvolvimento industrial e tecnológico, é que surgiram as cadeias hoteleiras no Brasil.

Segundo informações da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH, (2016), a hotelaria em Ouro Preto, em particular depois de 1945, desenvolveu-se e aperfeiçoou-se, criando conceitos próprios e definindo as diversas categorias de estabelecimentos, as regras e normas para os processos administrativos,

atividades de modo geral pautadas nos padrões europeus de *glamour* e sofisticação, influenciadas também nos dias de hoje pelas experiências americanas e japonesas nos conceitos de qualidade e planejamento participativo.

A cidade possui inúmeros hotéis, pousadas, albergues, hotéis-fazenda, sendo que no *site* da prefeitura de Ouro Preto estão cadastrados 123 desses estabelecimentos, incluindo todos os distritos. Destes, 64 estão localizados dentro da cidade. De acordo com o presidente da ABIH - Regional Circuito do Ouro -, Antoninho Tavares, são 78 estabelecimentos dentro da cidade, entre hotéis e pousadas. A informação correta não está cadastrada na Secretaria de Turismo. Para fins desta pesquisa será considerada a informação da ABIH.

O turista que visita Ouro Preto pode escolher de acordo com suas possibilidades e desejos, pois a cidade possui hospedagens desde as mais simples às mais sofisticadas. A pesquisa irá focar na indústria hoteleira concentrada na cidade de Ouro Preto.

Depois de analisados os dados da cidade de Ouro Preto e do ramo hoteleiro onde foi aplicada a pesquisa, faz-se necessário analisar melhor o método de pesquisa.

4 Metodologia

Neste capítulo descreve-se a metodologia proposta para a pesquisa com foco no objetivo de analisar como ocorre o processo de inteligência competitiva no setor hoteleiro do município de Ouro Preto, Minas Gerais.

A pesquisa é classificada como descritiva de natureza quantitativa e qualitativa, considerando o estudo do caso da indústria hoteleira de Ouro Preto-MG.

A pesquisa do tipo descritiva, de acordo com Gil (2008), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Vários estudos podem ser classificados como descritivos e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Esta pesquisa contou com apenas uma etapa de cunho quantitativo e qualitativo, em que o instrumento da pesquisa utilizado foi gerado a partir do questionário da pesquisa de Inteligência Competitiva em Arranjos Produtivos Locais, validado em uma pesquisa realizada no APL de Eletrônica de Minas Gerais, desenvolvido por Lopes *et al.* (2011) e De Muyllder (2011). Somente foram feitas adaptações quanto aos termos com foco na replicação do questionário na indústria hoteleira (Tabela 6).

Tabela 6

Alterações do questionário de pesquisa

Fase	Item analisado	Modificação
Fase 1	Principal segmento da empresa	Adaptado para ramos da indústria hoteleira (hotel, pousada, hotel fazenda, cama e banho)
Fase 1	Faixa de faturamento médio no mês	Acrescida a faixa acima de 20001,00 por mês
Fase 1	Origem do proprietário	Alteração nas cidades (Ouro Preto, Mariana, Itabirito, Ouro Branco, Belo Horizonte, Conselheiro Lafaiete)

Fonte: elaborado pela autora,

4.1 Síntese dos objetivos específicos

Na Tabela 7 apresenta cada objetivo específico e o método relacionando ainda as questões referentes ao no instrumento de pesquisa utilizado.

Tabela 7

Descrição dos objetivos específicos em relação à pesquisa

Objetivo	Método	Questões do Instrumento de Pesquisa
Identificar as dimensões do macro e do microambiente organizacional em que as empresas encontram mais facilidade e dificuldade de compartilhamento de informações estratégicas e inteligência.	Descritivo	Questões referentes à fase 2 da pesquisa
Identificar o grau de importância dos componentes do macro e do microambiente organizacional na potencialização de sua competitividade.	Descritivo	Questões referentes à fase 3 da pesquisa
Analisar os fatores percebidos como geradores de inteligência competitiva.	Análise fatorial exploratória	Questões referentes à fase 4 da pesquisa

Fonte: elaborado pela autora.

4.2 Coleta de dados

O critério de escolha dos respondentes foi definido por acessibilidade, sendo descrito com enfoque quantitativo, analisando características a respeito dos fatores relacionados ao processo de inteligência competitiva utilizando estatística descritiva e multivariada, por meio do *software International Business Machines Statistical Package for Social Sciences (IBM SPSS) Statistics®*.

Considera-se, portanto, essa fase um *survey* na indústria hoteleira do município de Ouro Preto que, segundo Babbie (2003) e Gonçalves e Meirelles (2004), é uma técnica que conta com várias vantagens que a distinguem e permite examinar determinada amostra da população. A pesquisa foi feita pessoalmente nos hotéis, pousadas e *hostels*, no período compreendido entre maio e junho de 2017, com os gestores dos estabelecimentos utilizando o questionário do Apêndice A, que foi entregue impresso.

Foram coletados dados de 35 respondentes, todos enquadrados como pessoas jurídicas. Os dados foram carregados no pacote estatístico SPSS 24.

A base de dados continha 53 variáveis, todas qualitativas. Dessas, 39 puderam ser utilizadas na análise fatorial exploratória (AFE), considerando que as outras 14 correspondiam à caracterização dos respondentes. Para evitar vieses, as

variáveis utilizadas foram substituídas por escores Z. Esse procedimento não mudou o comportamento dos dados, mas garantiu que todas as variáveis fossem medidas em uma mesma escala adimensional. A relação das variáveis incluídas na análise fatorial exploratória encontra-se no Apêndice B.

4.3 Análise fatorial exploratória

A análise fatorial exploratória teve por finalidade aprimorar a estrutura teórica proposta, retirando variáveis que pouco contribuíam para o comportamento dos dados. Por isso, o método de extração dos fatores foi a análise de componentes principais (ACP), método que explora a interdependência em dados multivariados. Se houver redundância substancial no conjunto de dados, pode ser possível explicar a maior parte das informações num conjunto menor de dimensões. Apesar do modelo já ter sido aplicado, pretende-se analisar quais fatores eram relevantes para o setor específico, e não confirmar o modelo *per se*.

A grande dificuldade encontrada para executar a análise fatorial exploratória foi o pequeno número de respondentes. Usualmente, na literatura (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010; Tabachnick & Fidell, 2001) recomendam-se cinco a 15 respondentes para cada variável incluída na análise fatorial exploratória. No caso da base de dados, havia 35 respondentes. O ideal seriam 195 a 585 respondentes, pois 39 variáveis eram elegíveis para a análise fatorial exploratória. Para lidar com esse problema, a análise foi dividida nas seguintes etapas:

- a) Etapa 1: alocar as variáveis em três blocos formados pelas perguntas utilizadas no instrumento de coleta de dados.
- b) Etapa 2: executar a análise fatorial exploratória para cada bloco, reduzindo o número de variáveis.
- c) Etapa 3: executar a análise fatorial exploratória global, incluindo as variáveis resultantes das etapas anteriores.

Analisou-se a base de dados considerando-se 39 variáveis elegíveis para a análise fatorial exploratória e verificou-se que pertenciam a três grupos, conforme a Tabela 8:

Tabela 8

Grupos das variáveis elegíveis para a análise fatorial exploratória - continua

Blocos	Variáveis	Rótulos
A) Interesse	<i>ZExchangeideias</i>	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre clientes?
	<i>ZExchangesuppliers</i>	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre fornecedores?
	<i>ZExchangelaws</i>	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre decisões ligadas a entidades reguladoras (leis, normas)?
	<i>ZExchangetech</i>	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre inovação (patentes, novos produtos, etc.)?
	<i>€ZExchangeFin</i>	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre financiamentos e novos recursos financeiros?
	<i>ZExchangeEconomy</i>	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre dados da economia?
	<i>ZExchangepolitics</i>	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre indicadores sociais?
	<i>ZExchangesocial</i>	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre novos concorrentes ou possíveis concorrentes?
	<i>ZExchangecompetition</i>	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre concorrência dentro do seu mercado e região?
	<i>ZExchangeAPL</i>	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre concorrência do mercado fora do APL?
	<i>ZExchangeoutsideAPL</i>	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre meio ambiente?
	<i>ZExchangeEnviroment</i>	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre legislação?
	<i>ZExchangeLegis</i>	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre produtos substitutos?
	<i>ZExchangeSubstitutes</i>	
B) Grau de importância	<i>ZImportantEconomy</i>	Qual é o grau de importância saber sobre ambiente econômico?
	<i>ZImportambiente</i>	Qual é o grau de importância de saber sobre ambiente legal e legislação ambiental?
	<i>ZImportpolitics</i>	Qual é o grau de importância de saber sobre ambiente político?
	<i>ZImportsocial</i>	Qual é o grau de importância de saber sobre aspectos sociais, demográficos e culturais?
	<i>ZImportclientes</i>	Qual é o grau de importância de saber sobre clientes?
	<i>ZImportAPL</i>	Qual é o grau de importância de saber sobre concorrência em nível do APL?
	<i>ZImportOrg</i>	Qual é o grau de importância de saber sobre concorrência ao nível da organização?
	<i>ZImportaForn</i>	Qual é o grau de importância de saber sobre fornecedores?
	<i>ZImportaFin</i>	Qual é o grau de importância de saber sobre linhas de financiamento?
	<i>ZImportaMA</i>	Qual é o grau de importância de saber sobre meio ambiente?
	<i>ZImportEntrantes</i>	Qual é o grau de importância de saber sobre novos entrantes?
	<i>ZImportRegulament</i>	Qual é o grau de importância de saber sobre órgãos de regulamentação?
	<i>ZImportaSubst</i>	Qual é o grau de importância de saber sobre produtos substitutos?
	<i>ZImportrend</i>	Qual é o grau de importância de saber sobre tendências?

Tabela 8

Grupos das variáveis elegíveis para a análise fatorial exploratória - concluí

Blocos	Variáveis	Rótulos
C) Grau de relevância	ZRelevafamily	Qual é o grau de relevância da dimensão da família em seu negócio?
	ZRelevavizinho	Qual é o grau de relevância da dimensão do vizinho em seu negócio?
	ZRelevaclientes	Qual é o grau de relevância da dimensão clientes em seu negócio?
	ZRelevapessoas	Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas da mesma igreja em seu negócio?
	ZRelevasamepeople	Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas que conheceu em cursos?
	ZRelevafeiras	Qual é o grau de relevância das pessoas que conheceu em feitas e eventos?
	ZRelevapalestras	Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas que conheceu em palestras e eventos técnicos?
	ZRelevaprefeitura	Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas da prefeitura?
	ZRelevapublico	Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas de outros órgãos públicos?
	ZRelevacity	Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas das associações da cidade?
ZRelevaforacity	Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas de associações ou entidades de classe fora da cidade?	

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

4.3.2 Análise de valores omissos (*missing data*)

Ocorreram valores omissos em cinco das 39 variáveis incluídas na análise fatorial exploratória. Isso não é um problema para a análise, desde que esses valores não representem uma parcela significativa dos casos válidos na variável. A esse respeito, a literatura indica porcentagens entre 5% (menos rigorosa) e 1% (mais rigorosa) como limite máximo aceitável de valores omissos por variável. Optou-se por maior rigor, adotando-se o limite de 1%.

Quando uma variável apresenta mais valores omissos que o fixado por esse limite, é preciso analisar se essa ocorrência se deveu ao acaso ou a problemas que deveriam ter sido evitados na coleta dos dados (Günther, 1999; Pereira, 1999; Tabachnick & Fidell, 2001). Exemplos desses problemas são perguntas mal-elaboradas no questionário, procedimentos inadequados para a coleta de dados, itens que provocam rejeição nos respondentes (questionamentos sobre morte, comportamento sexual, preferências políticas), entre outros.

A função “análise de valor omissos” do SPSS mostrou a ocorrência desse tipo de dado representada na Tabela 9:

Tabela 9

Ocorrência de valores omissos nas variáveis quantitativas

Variáveis	Rótulo	Valores omissos (Frequência relativa percentual)
ZExchangeoutsideAPL	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre concorrência do mercado fora do APL?	5,7
ZImportaForn	Qual é o grau de importância de saber sobre fornecedores?	5,7
ZExchangeenvironment	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre meio ambiente?	2,9
ZExchangelegis	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre legislação?	2,9
ZRElevacity	Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas das associações da cidade?	2,9

Fonte: dados da pesquisa.

Por causa da ocorrência de valores omissos acima do limite de 1%, foi necessário verificar se esses valores ocorreram ao acaso ou em decorrência de problemas na coleta de dados.

Essa verificação baseou-se no teste *Missing Completely at Random* (MCAR) de Little. Esse é um teste de hipóteses, com a seguinte estrutura:

- H0: os valores omissos são completamente aleatórios ao acaso (MCAR).
- H1: os valores omissos não são completamente aleatórios ao acaso (MCAR).

O critério de decisão segue o padrão adotado nos demais testes de hipóteses:

- Se p -valor for menor que o nível de significância, **REJEITA-SE** H0.
- Se p -valor for maior ou igual ao nível de significância, **NÃO SE REJEITA** H0.

Manteve-se a coerência da linha de análise ao escolher, arbitrariamente, o nível de significância de 1% (ou 0,01), mais rigoroso.

O teste MCAR de Little foi realizado, em todas as variáveis padronizadas, com a estimação *expectation-maximization* (EM). Ele apurou p -valor de 0,892, com qui-quadrado de 271,931 e 302 graus de liberdade. Esse resultado significa a **não**

rejeição da hipótese nula, uma vez que o p -valor foi maior que o nível de significância. Consequentemente, pode-se afirmar que os valores omissos são completamente aleatórios ao acaso.

Esse resultado foi positivo para a pesquisa, pois eventuais vieses na análise não podem ser atribuídos aos valores que são MCAR.

5 Resultados e discussões

Neste capítulo procede-se à apresentação e à análise dos resultados da pesquisa de campo. Inicialmente descreve-se a caracterização da amostra com o perfil dos respondentes e organizações pesquisados. Na sequência, analisam-se as informações encontradas em resposta à pergunta que originou esta pesquisa e também aos objetivos geral e específicos.

5.1 Caracterização da amostra

A caracterização da amostra permite descrever os gestores e as organizações do setor pesquisado.

5.1.1 Perfil dos respondentes

Na composição da amostra quanto ao gênero, 71,4% eram do sexo masculino, sendo 37,1% dos respondentes gerentes e 22,9% proprietários das empresas pesquisadas.

Tabela 10

Cargo dos respondentes da pesquisa

Cargo do respondente	Frequência	Porcentagem
Auxiliar administrativo	1	2,9
Gerente	13	37,1
Gerente comercial e eventos	1	2,9
Gerente geral	1	2,9
Gerente proprietária	3	8,6
não especificou	1	2,9
Proprietário	8	22,9
Recepcionista	4	11,5
Secretária	1	2,9
Sócio proprietário	2	5,7
Total	35	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

A maioria dos gestores pesquisados (28,6%) eram jovens com faixa de etária entre 21 e 30 anos, ou seja, a maioria dos gerentes e proprietários eram jovens e isso pode demonstrar potencial transgeracional de empresas familiares, o que talvez fosse a realidade do setor na região pesquisada.

Tabela 11

Distribuição dos respondentes segunda faixa etária

Faixa de idade	Frequência	Porcentagem
até 20 anos	2	5,7
De 21 a 30 anos	10	28,6
de 31 a 40 anos	4	11,50
de 41 a 51 anos	9	25,7
de 51 a 60 anos	6	17,1
Acima de 61 anos	3	8,6
Não marcou	1	2,9
Total	35	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à escolaridade, a maioria dos respondentes (34,3%) possuía o ensino médio completo, seguido de 31,4% com curso superior. Esse resultado foi superior à formação encontrada nos estudos de Silva (2015), cuja maioria dos proprietários das empresas pesquisadas possuía apenas o ensino fundamental, mas inferior ao encontrado por Lopes (2011), cuja maioria possuía curso superior ou formação maior. Apesar de setores diferentes da economia, os estudos podem ser comparados considerando-se o foco na inteligência competitiva.

Tabela 12

Distribuição dos respondentes segunda a escolaridade

Grau de Instrução	Frequência	Porcentagem
<i>Master of Business Administration</i> MBA - Especialização	4	11,4
Mestrado	3	8,6
Superior completo	11	31,4
Superior incompleto	5	14,3
até ensino médio completo	12	34,3
Total	35	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

No tocante à cidade de procedência do proprietário ou sócio majoritário, 60% eram da cidade de Ouro Preto, onde está instalada a empresa. Isso pode relacionar-se ao fato de a maioria das empresas ser de origem familiar, o que pode ser verificado considerando-se que 77,1% das empresas pesquisadas possuíam membros da família que trabalhavam na empresa.

Tabela 13

Cidade de procedência do proprietário ou sócio majoritário da empresa

Cidade de Origem do Proprietário	Frequência	Porcentagem
Acaiaca	1	2,9
Belo Horizonte	2	5,7
Dom Silvério	1	2,9
Governador Valadares	1	2,9
Jequeri	2	5,7
Maranhão	1	2,9
Mariana	1	2,9
Nova Lima	1	2,9
Oliveira	1	2,9
Ouro Preto	21	60,0
São Paulo	1	2,9
não especificou	2	5,7
Total	35	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

Depois de analisado o perfil dos respondentes, será analisado a seguir o perfil das organizações pesquisadas para completar a caracterização da amostra.

5.1.2 Perfil das organizações

Do total de 35 empresas pesquisadas, 34 tinham quantidade de empregados de até 19.

Tabela 14

Número de empregados que trabalham na empresa respondente

Número de empregados	Frequência	Porcentagem
até 19	34	97,1
mais de 20 até 99	1	2,9
Total	35	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

Das empresas respondentes, 65,7% foram classificadas no segmento pousadas. Isso pode ser explicado pelo fato de a maioria das pessoas que se hospedam na cidade optar por esse tipo de hospedagem. O interesse cultural e histórico é uma das principais motivações da visita dos turistas que visitam Ouro Preto. E a hospedagem em pousadas permite que eles se sintam mais inseridos em uma cidade histórica, por ser um tipo de hospedagem de no máximo dois pavimentos e com no máximo 30 leitos, de acordo com o sistema brasileiro de classificação dos meios de hospedagem do Ministério do Turismo (Brasil, 2016).

Tabela 15

Segmento da empresa respondente

Segmento da empresa	Frequência	Porcentagem
Hostel	5	14,3
Hotel	7	20
Pousada	23	65,7
Total	35	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

A respeito do tempo de funcionamento, a maioria das empresas pesquisadas (57,1%) tinha mais de 10 anos. Observou-se número muito reduzido de empresas com até um ano ou de um a dois anos. A cidade possui hospedagens muito tradicionais. Análise mais detalhada acusou que das quatro empresas classificadas como *hostel*, três estavam em funcionamento há menos de dois anos, já que este é um tipo de hospedagem que se tem tornado mais popular na cidade nos últimos tempos, por questões relacionadas ao custo.

Tabela 16

Tempo de funcionamento da empresa respondente

Tempo de funcionamento da empresa	Frequência	Porcentagem
até 1 ano	2	5,7
de 1 a 2 anos	4	11,4
de 2 a 5 anos	3	8,6
de 5 a 7 anos	2	5,7
de 7 a 10 anos	4	11,4
Acima de 10 anos	20	57,1
Total	35	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

O faturamento médio mensal de 42,9% das empresas pesquisadas foi acima de R\$ 20.000,00. Isso corrobora o relatório *World Travel & Tourism Council* (WTTC, 2017), que afirma que no Brasil, em 2016, o setor gerou US\$ 7,6 trilhões para o PIB mundial ou 10,2% do total (WTTC, 2017).

Tabela 17

Faturamento mensal da empresa respondente

Faixa de Faturamento Mensal	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Abaixo de R\$ 5.000,00 por mês	3	8,6	8,6
de R\$ 5.000,00 por mês a R\$ 10.000,00 por mês	10	28,6	94,3
de R\$ 10.000,00 por mês a R\$ 20.000,00 por mês	5	14,3	65,7
acima de R\$ 20.000,00 por mês	15	42,9	51,4
não marcou	2	5,7	100,0
Total	35	100,0	

Fonte: dados da pesquisa.

Feita a análise da caracterização da amostra, o próximo passo foi analisar os objetivos específicos da pesquisa.

5.2 Macro e do microambiente organizacional em que as empresas possuem interesse pelo compartilhamento de informações estratégicas e inteligência

Conforme informado anteriormente, analisou-se a base de dados considerando-se que as 39 variáveis elegíveis para a análise fatorial exploratória pertenciam a três grupos, de acordo com os dados da Tabela 8. Com base nesses blocos, passou-se para a próxima etapa.

A solução levou em consideração a comunalidade das variáveis, cujo valor mínimo foi arbitrariamente fixado em 0,85. Essa medida está bastante acima do ponto de corte de 0,50 normalmente recomendado (Hair *et al.*, 2010). No entanto, esse acentuado rigor foi necessário para reduzir expressivamente o número de variáveis, adequando-o aos 35 respondentes do estudo.

Considerou-se que a solução fatorial era ideal quando restavam ao menos três variáveis que atendiam ao valor mínimo da comunalidade. Esse critério seguiu a recomendação de Nunnally & Bernstein (1994), segundo os quais cada bloco precisa ter pelo menos três variáveis, a fim de assegurar a correta mensuração.

Com base nessas considerações, o resultado da análise fatorial exploratória para o primeiro bloco relacionado ao interesse em trocar informações é apresentado na Tabela 18.

Tabela 18

Comunalidades das variáveis do bloco A: interesse

Rótulos	Inicial	Extração
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre clientes?	1,000	0,776
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre fornecedores?	1,000	0,717
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre decisões ligadas a entidades reguladoras (leis, normas)?	1,000	0,699
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre inovação (patentes, novos produtos, etc.)?	1,000	0,773
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre financiamentos e novos recursos financeiros?	1,000	0,767
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre dados da economia?	1,000	0,730
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre política?	1,000	0,902
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre indicadores sociais?	1,000	0,882
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre novos concorrentes ou possíveis concorrentes?	1,000	0,782
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre concorrência dentro do seu mercado e região?	1,000	0,692
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre concorrência do mercado fora do APL?	1,000	0,450
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre meio ambiente?	1,000	0,769
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre legislação?	1,000	0,854
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre produtos substitutos?	1,000	0,813

Nota. Fonte: dados da pesquisa. O negrito assinala as variáveis com comunalidade acima de 0,85. Método de extração: componentes principais com rotação VARIMAX.

A Tabela 19 indica que três variáveis tiveram comunalidade mínima de 0,85. Por essa razão, elas foram mantidas na análise. São elas:

- a) Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre política?
- b) Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre indicadores sociais?
- c) Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre legislação?

Essas variáveis permitem a identificação do macro e do microambiente organizacional, em que as empresas têm interesse pelo compartilhamento de informações estratégicas e inteligência. Os gestores entrevistados consideram que política, indicadores sociais e informações sobre legislação são dimensões importantes do macro e microambiente organizacional.

Tem-se, assim, a resposta para o objetivo específico: identificar o macro e o microambiente organizacional em que as empresas possuem interesse pelo compartilhamento de informações estratégicas e inteligência. Verificou-se que a importância maior foi dada pelas empresas pesquisadas ao macroambiente organizacional, que compreende as dimensões externas às organizações e ao ambiente da indústria, exercendo significativo papel, principalmente porque, em geral, as forças externas afetam todas as empresas na indústria (Porter, 2004).

Importante retomar a afirmação de que a criação de um sistema de inteligência competitiva que compreenda a coleta, o tratamento, a análise e a disseminação da informação sobre as atividades dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias e tendências gerais dos negócios traduz a necessidade de monitorar continuamente o ambiente externo. O propósito disso é estabelecer direcionamento estratégico e tomada de decisão em tempo real (Roedel, 2005).

5.3 Grau de importância dos componentes do macro e do micro ambiente organizacional

Em seguida, a análise fatorial exploratória apurou a comunalidade das variáveis do segundo bloco (Tabela 19), que estão relacionadas ao grau de importância das dimensões do macro e microambiente organizacional.

Tabela 19

Comunalidades das variáveis do bloco B: grau de importância

Rótulos	Inicial	Extração
Qual é o grau de importância saber sobre ambiente econômico?	1,000	0,857
Qual é o grau de importância de saber sobre ambiente legal e legislação ambiental?	1,000	0,873
Qual é o grau de importância de saber sobre ambiente político?	1,000	0,803
Qual é o grau de importância de saber sobre aspectos sociais, demográficos e culturais?	1,000	0,769
Qual é o grau de importância de saber sobre clientes?	1,000	0,756
Qual é o grau de importância de saber sobre concorrência em nível do APL?	1,000	0,775
Qual é o grau de importância de saber sobre concorrência no nível da organização?	1,000	0,758
Qual é o grau de importância de saber sobre fornecedores?	1,000	0,642
Qual é o grau de importância de saber sobre linhas de financiamento?	1,000	0,692
Qual é o grau de importância de saber sobre meio ambiente?	1,000	0,877
Qual é o grau de importância de saber sobre novos entrantes?	1,000	0,912
Qual é o grau de importância de saber sobre órgãos de regulamentação?	1,000	0,790
Qual é o grau de importância de saber sobre produtos substitutos?	1,000	0,875
Qual é o grau de importância de saber sobre tendências?	1,000	0,805

Nota. Fonte: dados da pesquisa. O negrito assinala as variáveis com comunalidade acima de 0,85. Método de extração: componentes principais com rotação VARIMAX.

Seguindo os mesmos procedimentos anteriores, as cinco variáveis com comunalidade igual ou superior a 0,85 foram retidas para análise. São elas:

- a) Qual é o grau de importância de saber sobre ambiente econômico?
- b) Qual é o grau de importância de saber sobre ambiente legal e legislação ambiental?
- c) Qual é o grau de importância de saber sobre meio ambiente?
- d) Qual é o grau de importância de saber sobre novos entrantes?

Essas variáveis permitiram a identificação do grau de importância dos componentes do macro e do microambiente organizacional na percepção dos gestores respondentes .

Tem-se, assim, a resposta ao objetivo específico: identificar o grau de importância dos componentes do macro e do microambiente organizacional. Constatou-se que a importância maior está em saber sobre assuntos relacionados ao macroambiente organizacional.

Nos estudos de Lopes (2011) foram encontrados resultados similares nas questões relacionadas ao macroambiente, principalmente relacionadas ao ambiente legal e ao meio ambiente. Em ambas as pesquisas existe mais interesse em compartilhar esse tipo de informação. Mesmo em ramos diferentes da economia registra-se preocupação por essas questões.

Retornando à teoria, percebe-se que quando o processo de busca, compartilhamento e uso de informações se tornam uma constante, a inteligência competitiva proporciona vantagens à organização, estabelecendo uma dinâmica em relação a rapidez, tempo, resultado e impacto no mercado, bem como se antecipando às ameaças e aproveitando melhor as oportunidades (Teixeira & Valentim, 2016), daí a necessidade de estudar e entender o macro e microambiente organizacional e as informações geradas nesses ambientes para desenvolver uma estratégia competitiva.

5.4 Grau de relevância dos fatores percebidos como geradores de inteligência competitiva

Por fim, fez-se a análise fatorial exploratória para o terceiro bloco de variáveis (Tabela 20), que está relacionada à identificação do grau de relevância dos fatores percebidos como geradores de inteligência competitiva.

Tabela 20

Comunalidades das variáveis do bloco C: grau de relevância

Rótulos	Inicial	Extração
Qual é o grau de relevância da dimensão da família em seu negócio?	1,000	0,356
Qual é o grau de relevância da dimensão do vizinho em seu negócio?	1,000	0,420
Qual é o grau de relevância da dimensão clientes em seu negócio?	1,000	0,620
Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas da mesma igreja em seu negócio?	1,000	0,348
Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas que conheceu em cursos?	1,000	0,612
Qual é o grau de relevância das pessoas que conheceu em festas e eventos?	1,000	0,725
Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas que conheceu em palestras e eventos técnicos?	1,000	0,851
Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas da prefeitura?	1,000	0,677
Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas de outros órgãos públicos?	1,000	0,636
Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas das associações da cidade?	1,000	0,758
Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas de associações ou entidades de classe fora da cidade?	1,000	0,608

Nota. Fonte: dados da pesquisa. O negrito assinala as variáveis com comunalidade acima de 0,85. Método de extração: componentes principais com rotação VARIMAX.

Seguindo os mesmos procedimentos anteriores, apenas uma variável com comunalidade igual ou superior a 0,85 foi retida para a análise: a variável qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas que conheceu em palestras e eventos técnicos?

Essa variável permitiu identificar o grau de relevância dos fatores percebidos como geradores de inteligência competitiva.

Todos os conceitos relacionados à inteligência competitiva apresentados nesta pesquisa destacam a importância da inteligência competitiva como forma de trabalhar a informação obtida de maneira criativa e gerenciá-la de modo inteligente, bem como o conhecimento gerado e incorporado pelos sujeitos organizacionais. A Inteligência competitiva é desenvolvida a partir das competências e habilidades dos sujeitos organizacionais em atribuir significado às informações geradas no ambiente organizacional (Teixeira & Valentim, 2016).

A hotelaria de Ouro Preto começou a trabalhar em forma de rede organizada a partir de abril de 2009, quando teve início uma série de encontros de hoteleiros.

Em agosto de 2010, foi finalizado o Planejamento Estratégico dos Meios de Hospedagem de Ouro Preto e a criação da regional da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH).

De acordo com relatos do presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – regional Circuito do Ouro, existe tentativa de compartilhamento de informações por parte da Associação e da Secretária de Turismo de Ouro Preto, por meio de pesquisas que são divulgadas mensalmente no *site* da prefeitura de Ouro Preto sobre questões relacionadas à taxa de ocupação e sobre os perfil dos turistas. No entanto, ainda existe pouca procura por essas informações por parte dos gestores.

Para finalizar, será analisado o último objetivo específico proposto na pesquisa, a partir da análise fatorial exploratória global, que permitirá analisar o perfil dos empresários do setor quanto aos fatores geradores e inteligência competitiva.

5.5 Análise fatorial exploratória global

A apuração das comunalidades dos três blocos apresentados anteriormente permitiu reduzir significativamente o número de variáveis elegíveis para a análise fatorial exploratória global. Das 39 variáveis previstas inicialmente, restaram nove, assim distribuídas:

- a) Bloco A: três variáveis.
- b) Bloco B: cinco variáveis.
- c) Bloco C: uma variável.

Esse resultado aproximou o número de respondentes do recomendado para a análise fatorial exploratória. Com nove variáveis, seria desejável entre 45 e 135 respondentes. A base de dados da pesquisa tinha 35 respondentes, número abaixo, porém próximo do desejável.

A priori, esse não é um problema para a pesquisa. Na verdade, a recomendação de um número mínimo de respondentes por variável existe para minimizar o risco

de a matriz de correlações não ser positivamente definida. Esse risco é elevado em situações como a originalmente trazida pela base de dados: 35 respondentes para 39 variáveis elegíveis para a análise fatorial exploratória. No entanto, esse risco tornou-se pequeno com o procedimento adotado. De fato, conforme se verá na próxima subseção, não houve problema de identificação da matriz de correlação.

O primeiro passo na análise fatorial global foi avaliar a matriz de correlações entre as nove variáveis consideradas (Tabela 21).

Tabela 21

Matriz de correlações das variáveis consideradas - continua

Variáveis	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre política?	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre indicadores sociais?	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre legislação?	Qual é o grau de importância saber sobre ambiente econômico?	Qual é o grau de importância de saber sobre ambiente legal e legislação ambiental?	Qual é o grau de importância de saber sobre meio ambiente?	Qual é o grau de importância de saber sobre novos entrantes?	Qual é o grau de importância de saber sobre produtos substitutos?	Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas que conheceu em palestras e eventos técnicos?
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre política?	1,000								
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre indicadores sociais?	0,503	1,000							
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre legislação?	0,332	-0,027	1,000						
Qual é o grau de importância saber sobre ambiente econômico?	0,293	0,468	0,006	1,000					

Tabela 21

Matriz de correlações das variáveis consideradas – continua

Variáveis	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre política?	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre indicadores sociais?	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre legislação?	Qual é o grau de importância saber sobre ambiente econômico?	Qual é o grau de importância de saber sobre ambiente legal e legislação ambiental?	Qual é o grau de importância de saber sobre meio ambiente?	Qual é o grau de importância de saber sobre novos entrantes?	Qual é o grau de importância de saber sobre produtos substitutos?	Qual é o grau de relevância de dimensão das pessoas que conheceu em palestras e eventos técnicos?
Qual é o grau de importância de saber sobre ambiente legal e legislação ambiental?	0,408	0,462	0,000	0,782	1,000				
Qual é o grau de importância de saber sobre meio ambiente?	0,494	0,551	0,015	0,509	0,568	1,000			
Qual é o grau de importância de saber sobre novos entrantes?	0,368	0,319	-0,127	0,143	0,318	0,506	1,000		
Qual é o grau de importância de saber sobre produtos substitutos?	0,247	0,178	0,015	0,509	0,568	0,267	0,506	1,000	

Tabela 21

Matriz de correlações das variáveis consideradas – conclui

Variáveis	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre política?	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre indicadores sociais?	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre legislação?	Qual é o grau de importância saber sobre ambiente econômico?	Qual é o grau de importância de saber sobre ambiente legal e legislação ambiental?	Qual é o grau de importância de saber sobre meio ambiente?	Qual é o grau de importância de saber sobre novos entrantes?	Qual é o grau de importância de saber sobre produtos substitutos?	Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas que conheceu em palestras e eventos técnicos?
Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas que conheceu em palestras e eventos técnicos?	0,266	0,113	0,060	0,303	0,544	0,177	0,450	0,467	1,000

Nota. Fonte: dados da pesquisa. Todas correlações foram significativas ao nível de 0,01%.

A Tabela 21 indica correlações relativamente elevadas entre as variáveis consideradas, especialmente entre aquelas que pertencem ao mesmo bloco. Esse resultado é positivo em técnicas como a análise fatorial exploratória, nas quais um dos pressupostos é justamente a existência de tais correlações (Malhotra, 2012).

O teste de esfericidade de Bartlett apresentou qui-quadrado aproximado de 124,048 e 36 graus de liberdade. O p -valor foi inferior a 0,000, implicando a rejeição da hipótese nula de que a matriz de correlação da população é uma matriz identidade, o que é desejável para o pesquisador. Nessa matriz, todos os termos da diagonal são 1 e aqueles fora dela, zero. Quando o teste de esfericidade de Bartlett rejeita a hipótese nula, há evidências de que as variáveis do estudo estão correlacionadas na população. Conseqüentemente, existe comprovação de que a análise fatorial é uma técnica adequada para a pesquisa.

Em relação ao tamanho geral da amostra, a medida de adequação de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,667. Esse valor é maior que o mínimo recomendado de 0,5 (Malhotra, 2012).

Esses resultados levaram à decisão seguinte, envolvendo o método de análise fatorial - a opção pela análise dos componentes principais (ACP) , pois o objetivo central foi determinar o número mínimo de fatores responsáveis pela maior variância nos dados.

Tal decisão foi coerente com a base de dados utilizada. Como havia mais variáveis do que respondentes, era fundamental revisar essa base para incluir apenas variáveis realmente importantes para o estudo. Dessa forma, o número de respondentes ficaria adequado, permitindo análise mais precisa e consistente.

O primeiro resultado relevante na análise dos componentes principais são as comunalidades, definidas como o montante de variância que determinada variável compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise (Hair *et al.*, 2010). A Tabela 22 apresenta os resultados.

Tabela 22

Comunalidades das variáveis incluídas no estudo

Variável	Inicial	Extração
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre política?	1,000	0,670
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre indicadores sociais?	1,000	0,591
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre legislação?	1,000	0,509
Qual é o grau de importância saber sobre ambiente econômico?	1,000	0,561
Qual é o grau de importância de saber sobre ambiente legal e legislação ambiental?	1,000	0,752
Qual é o grau de importância de saber sobre meio ambiente?	1,000	0,635
Qual é o grau de importância de saber sobre novos entrantes?	1,000	0,558
Qual é o grau de importância de saber sobre produtos substitutos?	1,000	0,654
Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas que conheceu em palestras e eventos técnicos?	1,000	0,535

Nota. Fonte: dados da pesquisa. Extração por análise de componente principal. Foi utilizada a rotação VARIMAX com normalização de Kaiser.

Na análise dos componentes principais, aceitaram-se como satisfatórias comunalidades iguais ou acima de 0,50. Esse patamar significa que as variáveis contêm suficiente poder explicativo para permanecerem na análise (Hair *et al.*, 2010).

A solução extraída via análise dos componentes principais revelou estrutura de dois componentes, conforme exibido na Tabela 23.

Tabela 23

Variância total explicada: solução com dois fatores

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamento ao quadrado			Somadas de rotação de carregamento ao quadrado		
	Total	% da variância		Total	% da variância		Total	% da variância	
			cumulativa			cumulativa			cumulativa
1	3,871	43,014	43,014	3,871	43,014	43,014	2,889	32,101	32,101
2	1,294	14,378	57,392	1,294	14,378	57,392	2,276	25,290	57,392
3	1,144	12,716	70,108						
4	1,020	11,333	81,441						
5	0,555	6,166	87,607						
6	0,458	5,086	92,693						
7	0,349	3,874	96,567						
8	0,170	1,893	98,460						
9	0,139	1,540	100,000						

Nota. Fonte: dados da pesquisa. Método de extração: análise de componentes principais.

A Tabela 23 indica que os dois componentes extraídos responderam por 57,392% da variância explicada. Desse montante, o primeiro componente explicou 43,014% dessa variância, enquanto que o segundo componente respondeu por 14,378% dela.

A variância explicada oferece a medida do poder explicativo da solução encontrada na análise. No caso desta pesquisa, os dois componentes extraídos explicaram 57,392% das alterações que ocorreram nas variáveis que os compuseram. Isso significa que 42,608% dessas alterações não puderam ser explicados pelas variáveis dos componentes.

A última etapa da análise dos componentes principais é a verificação da matriz de componente rotativa. Ela permite alocar as variáveis em um dos dois componentes extraídos. Um aspecto importante nesse processo é garantir que cada componente tenha ao menos três variáveis. Isso evita que a mensuração seja feita por poucas variáveis, o que pode levar a imprecisões indesejáveis em uma pesquisa (Nunnally & Bernstein, 1994). A Tabela 24 mostra os resultados da matriz de componente rotativa.

Tabela 24

Matriz de componente rotativa

Rótulos	Componentes	
	1	2
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre política?	0,188	0,797
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre indicadores sociais?	0,257	0,724
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre legislação?	-0,293	0,472
Qual é o grau de importância saber sobre ambiente econômico?	0,599	0,450
Qual é o grau de importância de saber sobre ambiente legal e legislação ambiental?	0,749	0,438
Qual é o grau de importância de saber sobre meio ambiente?	0,415	0,681
Qual é o grau de importância de saber sobre novos entrantes?	0,652	0,181
Qual é o grau de importância de saber sobre produtos substitutos?	0,806	0,062
Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas que conheceu em palestras e eventos técnicos?	0,732	0,009

Nota. Fonte: dados da pesquisa. Os valores são as cargas fatoriais de cada variável. Os valores em negrito indicam em qual componente a variável foi alocada. Extração por análise de componente principal. Foi utilizada a rotação VARIMAX com normalização de Kaiser. A rotação convergiu em três iterações.

A matriz de componente rotativa mostra que o primeiro componente contém cinco variáveis e o segundo, quatro. Essa alocação ocorreu com base nas cargas fatoriais de cada variável, desconsiderado-se o sinal de negativo. No caso desta pesquisa, nenhuma das cargas foi inferior a 0,40, considerado o valor mínimo aceitável (Hair *et al.*, 2010).

Para finalizar, verificou-se o ajuste do modelo com dois fatores. Isso ocorreu mediante análise dos resíduos da matriz de correlações reproduzidas (Tabela 25).

Tabela 25

Matriz de correlações reproduzidas - continua

Rótulos	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre política?	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre indicadores sociais?	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre legislação?	Qual é o grau de importância saber sobre ambiente econômico?	Qual é o grau de importância de saber sobre ambiente legal e legislação ambiental?	Qual é o grau de importância de saber sobre meio ambiente?	Qual é o grau de importância de saber sobre novos entrantes?	Qual é o grau de importância de saber sobre produtos substitutos?	Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas que conheceu em palestras e eventos técnicos?
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre política?	0,670 ^a	-0,122	0,010	-0,178	-0,081	-0,126	0,102	0,046	0,121
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre indicadores sociais?	0,626	0,591 ^a	-0,294	-0,012	-0,047	-0,048	0,020	-0,074	-0,081
Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre legislação?	0,321	0,267	0,509 ^a	-0,031	0,012	-0,185	-0,022	0,222	0,270
Qual é o grau de importância saber sobre ambiente econômico?	0,471	0,480	0,037	0,561 ^a	0,136	-0,045	-0,330	-0,002	-0,140
Qual é o grau de importância de saber sobre ambiente legal e legislação ambiental?	0,490	0,509	-0,012	0,645	0,752 ^a	-0,041	-0,250	-0,063	-0,008
Qual é o grau de importância de saber sobre meio ambiente?	0,620	0,599	0,200	0,554	0,608	0,635 ^a	0,112	-0,110	-0,132
Qual é o grau de importância de saber sobre novos entrantes?	0,267	0,299	-0,105	0,472	0,568	0,394	0,558 ^a	-0,031	-0,029

Tabela 25

Matriz de correlações reproduzidas – conclui

Rótulos	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre política?	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre indicadores sociais?	Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre legislação?	Qual é o grau de importância saber sobre ambiente econômico?	Qual é o grau de importância de saber sobre ambiente legal e legislação ambiental?	Qual é o grau de importância de saber sobre meio ambiente?	Qual é o grau de importância de saber sobre novos entrantes?	Qual é o grau de importância de saber sobre produtos substitutos?	Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas que conheceu em palestras e eventos técnicos?
Qual é o grau de importância de saber sobre produtos substitutos?	0,201	0,252	-0,207	0,511	0,631	0,376	0,537	0,654 ^a	-0,123
Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas que conheceu em palestras e eventos técnicos?	0,145	0,195	-0,210	0,443	0,552	0,310	0,479	0,590	0,535 ^a

Nota. Fonte: dados da pesquisa. A diagonal contém as comunalidades, marcadas pela letra “a” sobrescrita. O triângulo inferior esquerdo mostra a matriz de correlações reproduzidas. O triângulo superior direito exhibe os resíduos entre as correlações observadas e as correlações reproduzidas. Os resíduos abaixo de 0,05 estão em negrito.

Na Tabela 25 verifica-se que, dos 36 resíduos, 15 (41,67% do total) ficaram abaixo do ponto de corte de 0,05. O recomendável é que a maioria dos resíduos seja menor que o ponto de corte (Malhotra, 2012). No caso dos dados analisados, o resultado indica um ajuste deficiente do modelo de dois fatores. Isso não inviabiliza a análise, mas demanda do pesquisador parcimônia na utilização do resultado.

Em conclusão, o resultado da análise fatorial exploratória global identificou dois componentes com as seguintes variáveis:

a) Componente 1

- 1) Qual é o grau de importância de saber sobre ambiente econômico?
- 2) Qual é o grau de importância de saber sobre ambiente legal e legislação ambiental?
- 3) Qual é o grau de importância de saber sobre novos entrantes?
- 4) Qual é o grau de importância de saber sobre produtos substitutos?
- 5) Qual é o grau de relevância da dimensão das pessoas que conheceu em palestras e eventos técnicos?

Nas variáveis do componente 1 observou-se a preocupação dos gestores quanto a fatores do macro e microambiente, conforme pode ser observado na Tabela 26. Analisando a classificação das fontes de informação segundo Mol & Birkinshaw (2009, p. 1274), verificou-se que são usadas fontes internas e fontes profissionais.

Quanto aos novos entrantes e produtos substitutos, existe uma particularidade na cidade onde a pesquisa foi realizada relacionada à hospedagem em casas estudantis (mais conhecidas como republicas de estudantes). Essas hospedagens têm crescido muito, principalmente em períodos específicos como carnaval. Esse ponto foi relatado pelo presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – regional Circuito do Ouro – Antoninho Tavares, que enfatizou a importância do compartilhamento de informações entre os estabelecimentos, com o intuito de buscar estratégias para minimizar os prejuízos.

Na relevância relacionada a pessoas conhecidas em palestras e eventos técnicos, pode-se observar uma preocupação dos gestores no seu aperfeiçoamento técnico e na busca por novos contatos, aumentando sua rede de relacionamento e de troca de informações, permitindo que informações importantes não sejam perdidas e sendo essa uma excelente fonte de informação, já que no campo da estratégia o conhecimento pode ajudar a explicar a diferença de desempenho das empresas, já que é considerado como fonte de vantagem competitiva conforme afirma Grand (1996).

Se utilizada de forma correta, a informação será a chave do desenvolvimento da inteligência competitiva, permitindo, pela estruturação e análise, criar conhecimento para seus usuários. Ressalta-se, ainda, que a informação constitui a base do processo da inteligência competitiva, cujo escopo consiste na análise das necessidades de informação da empresa e na avaliação de sua disponibilidade (Queyras & Quoniam, 2001, p. 81).

Percebe-se, entre as variáveis encontradas para os componentes 1, um interesse por questões relacionadas a novos entrantes e produtos substitutos, mas não por uma concorrência atual no mercado. Supõe-se que essa questão precisa ser reavaliada, considerando-se que o número de empresas do setor hoteleiro da cidade de Ouro Preto e região é consideravelmente grande e consolidado. É importante levar em conta os novos entrantes e os produtos substitutos, mas também a concorrência atual para a tomada de decisões competitivas.

Tabela 26

Dimensões dos componentes do macro e microambiente

Dimensões Macro e Microambiente	Ambiente
Qual é o grau de importância de saber sobre ambiente econômico?	Macro
Qual é o grau de importância de saber sobre ambiente legal e legislação ambiental?	Macro
Qual é o grau de importância de saber sobre novos entrantes?	Micro
Qual é o grau de importância de saber sobre produtos substitutos?	Micro

b) Componente 2

- 1) Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre política?
- 2) Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre indicadores sociais?
- 3) Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre legislação?
- 4) Qual é o grau de importância de saber sobre meio ambiente?

Já no componente 2 notam-se gestores mais preocupados com o ambiente macro, com informações relacionadas a política, indicadores sociais, legislação e meio ambiente. Isso demonstra muita preocupação com a conjuntura política e legal que pode afetar direta ou indiretamente o setor pesquisado.

A análise dos componentes 1 e 2 vai ao encontro do que foi trabalhado no referencial teórico desta pesquisa sobre Macro e microambiente organizacional. Empresas que desejam garantir o seu sucesso e sua sobrevivência em longo prazo precisam se preocupar em monitorar o ambiente, entendendo as forças externas de mudança e adaptando-se a elas. Por isso, o ambiente no qual a empresa está inserida deve ser considerado elemento fundamental no planejamento e desenvolvimento da organização. A interação entre as organizações com o compartilhamento de informações e o aprendizado coletivo também contribuem para identificar e monitorar o mercado do ambiente externo no qual a organização está inserida (Choo, 2001).

Voltando à afirmação de que o contexto de competitividade a que estão expostas as organizações e a emergência do monitoramento sistemático com o objetivo de estarem constantemente atentas aos eventos que impactam em seu ambiente competitivo, de maneira a não estarem descobertas e/ou serem surpreendidas por ações dos diferentes atores que interferem, direta ou indiretamente, em seus negócios (clientes, fornecedores, concorrentes, governo, parceiros, instituições, etc.), a inteligência competitiva (IC) se firma como uma atividade cada vez mais necessária no cotidiano das organizações (Silva *et al.*, 2016).

A afirmação do parágrafo anterior retorna ao objetivo geral desta pesquisa, que foi analisar o processo de geração de inteligência competitiva no setor hoteleiro do município de Ouro Preto, Minas Gerais, na visão dos gestores. Para isso, deve-se ter o conceito de inteligência competitiva como a busca de informações internas e externas sobre competidores, clientes, fornecedores, tecnologias e outros negócios em potencial. É preciso, também, atentar para a sua finalidade de proporcionar alertas antecipados que permitam prever movimentos competitivos de concorrentes e mudanças no comportamento de clientes, bem como conhecer antecipadamente decisões dos governantes que possam ter impacto significativo sobre o desempenho e o futuro do negócio (Calof & Wright, 2008).

Pode-se observar que o processo de inteligência competitiva é gerado no setor hoteleiro da cidade de Ouro Preto de duas formas, de acordo com as respostas obtidas na entrevista com os gestores: uma análise do macro e microambiente (componente 1) e uma análise voltada para o macroambiente (componente 2). Supõe-se, a partir dos dados obtidos, que os gestores enquadrados no componente 1 analisaram seu ambiente interno e externo enquanto os enquadrados no componente 2 mantiveram seu foco no ambiente externo. Apesar da existência de dois grupos, pode-se inferir também que isso não impediu o compartilhamento de informações entre os grupos.

Tarapanoff (2001) reforça o valor estratégico da informação como um fator determinante para a melhoria dos processos, produtos e serviços. A informação é a chave do desenvolvimento da inteligência competitiva, já que permite, pela estruturação e análise, criar conhecimento para seus usuários (Queyras & Quoniam, 2001).

Em estudos anteriores sobre inteligência competitiva, como os citados no subitem 2.3.3 Aplicação da inteligência competitiva nas organizações, destaca-se o de Lopes (2011), que buscou investigar o interesse e/ou a disponibilidade de compartilhamento de informações estratégicas e inteligência em 95 empresas integrantes do arranjo produtivo local, do Vale da Eletrônica em Santa Rita do Sapucaí. Teve como balizador as principais variáveis componentes do macro e microambiente no qual estão inseridas. Os resultados encontrados informam uma

real possibilidade de implementação de um sistema de inteligência competitiva coletivo baseado na identificação de inteligência por parte dos gestores das empresas do Vale da Eletrônica. Esse achado é semelhante ao encontrado nesta pesquisa, apesar de um contexto diferente, no qual também foi captado interesse em compartilhar informações.

Já Silva (2013) buscou identificar e analisar o compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência competitiva pelos atores do Arranjo Produtivo Local (APL) de *software* de Belo Horizonte e região metropolitana. Os resultados obtidos naquela pesquisa divergem dos encontrados por Lopes e pelo presente trabalho, cuja interação entre os atores não envolve ações direcionadas para o compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência competitiva. Apesar de fazerem parte de um arranjo produtivo local, não existe compartilhamento de informações.

6 Considerações Finais

Ouro Preto se apresenta como um grande atrativo turístico, mas que precisa ser preparado para que o cenário econômico do Brasil não prejudique seu desenvolvimento. E um grande ponto a ser avaliado neste quesito é a indústria hoteleira da cidade. Por isso, a partir da importância do compartilhamento de informações, a pesquisa teve como objetivo principal analisar o processo de inteligência competitiva no setor hoteleiro do município de Ouro Preto, Minas Gerais, na visão dos gestores.

A inteligência competitiva (IC) tem surgido com o objetivo de ajudar os tomadores de decisões estratégicas a reduzirem os riscos de falhas das estratégias a serem formuladas e implementadas, especialmente pela disponibilização favorável e rápida de produtos de inteligência que os ajudem a se posicionarem melhor diante das ameaças. Com isso, permite que sejam descobertas novas oportunidades de negócios para que as suas organizações se mantenham continuamente à frente dos concorrentes, especialmente na conquista de mais participações de mercado (Oliveira *et al.*, 2013).

Para o alcance desse objetivo foi replicado questionário utilizado na pesquisa de inteligência competitiva em arranjos produtivos locais, validado em uma pesquisa realizada no arranjo produtivo local (APL) de eletrônica de Minas Gerais, desenvolvido por Lopes *et al.* (2011) e De Muÿlder (2011). A pesquisa foi caracterizada como descritiva, de natureza quantitativa e qualitativa, considerando o estudo do caso da indústria hoteleira de Ouro Preto-MG.

O critério de escolha dos respondentes da pesquisa foi definido por acessibilidade, analisando características a respeito dos fatores relacionados ao processo de inteligência competitiva utilizando estatística descritiva e multivariada, por meio do *software IBM SPSS Statistics®*.

A pesquisa foi feita pessoalmente em hotéis, pousadas e *hostels*. Foram abordados 64 estabelecimentos, mas coletados dados de apenas 35 respondentes, todos enquadrados como pessoas jurídicas.

A partir dos resultados obtidos dos respondentes, foram feitas análises para indicar: o perfil dos gestores e das organizações do setor; o macro e o microambiente organizacional nos quais as empresas têm interesse pelo compartilhamento de informações estratégicas e inteligência; o grau de importância dos componentes do macro e do microambiente organizacional; o grau de relevância dos fatores percebidos como geradores de inteligência competitiva. Por fim, foi feita análise do perfil dos empresários do setor quanto aos fatores geradores de inteligência competitiva.

De forma geral, a partir destas análises pode-se verificar que ocorre processo de inteligência competitiva no setor hoteleiro da cidade de Ouro Preto de duas formas, de acordo com as respostas obtidas na entrevista com os gestores: uma análise do macro e microambiente (componente 1) com informações relacionadas a importância em relação ao ambiente econômico, ambiente legal e legislação ambiental, saber sobre novos entrantes, saber sobre produtos substitutos e o grau de relevância da dimensão das pessoas que conheceu em palestras e eventos técnicos e uma análise voltada para o macroambiente (componente 2) com informações relacionadas a política, indicadores sociais, legislação e meio ambiente.

A análise dos componentes 1 e 2 vai ao encontro do que foi destacado a partir do referencial teórico sobre macro e microambiente organizacional que indica que uma organização que analisa ativamente o meio ambiente é aquela que aloca recursos substanciais para pesquisa de informação e para testar ou manipular o ambiente. No contexto competitivo, empresas que desejam garantir o seu sucesso e sua sobrevivência em longo prazo precisam se preocupar em monitorar o ambiente, entendendo as forças externas de mudança e adaptando-se a elas (Choo, 2001).

Quanto ao perfil dos gestores foram encontrados, a partir da análise fatorial, dois grupos de respondentes sendo um grupo de gestores que consideram que política, indicadores sociais e informações sobre legislação são dimensões importantes do macro e microambiente organizacional. E outro em que a

importância maior está em saber sobre assuntos relacionados ao macroambiente organizacional

A pesquisa atendeu aos seus objetivos propostos e contribui para o entendimento de que ocorre a geração de inteligência competitiva no setor hoteleiro da cidade de Ouro Preto e como se dá esse processo. Como base nos resultados encontrados, os gestores poderão atuar de forma a melhorar a identificação das necessidades de informação, a coleta da mesma e a análise e disseminação das informações, garantindo a sequência do processo de inteligência competitiva conforme trabalhado no referencial teórico. Diferentemente de outros estudos anteriormente realizados, os resultados acusaram a existência de compartilhamento de informações em um contexto de empresas mesmo sendo um caso onde não se configura um arranjo produtivo local.

Academicamente, também se alcançou o objetivo de avançar no estudo proposto inicialmente por Lopes, Muyllder e Júdice (2011), o qual teve continuidade em outros diversos estudos (De Muyllder, 2013; Silva, 2013; Silva, 2015; Siqueira, Valadão, Muyllder, & Pimenta, 2015) com foco em destacar ainda características da indústria do turismo. Contribuindo desta forma na formação de base de casos acerca de inteligência competitiva, o que atende à demanda por projetos aplicados e à linha de pesquisa do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC.

Ao analisar comparativamente os resultados obtidos nesta pesquisa, com relação ao estudo Lopes (2011), que buscou investigar o interesse e/ou a disponibilidade de compartilhamento de informações estratégicas e inteligência das empresas integrantes do arranjo produtivo local, do Vale da Eletrônica em Santa Rita do Sapucaí, pode-se verificar que os gestores tiveram comportamento semelhante.

Com relação ao estudo de Silva (2013), que buscou identificar e analisar o compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência competitiva pelos atores do Arranjo Produtivo Local (APL) de *software* de Belo Horizonte e região metropolitana, os resultados obtidos nesta pesquisa foram divergentes uma vez que os gestores no estudo anterior indicaram que a interação entre os atores não

envolve ações direcionadas para o compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência competitiva.

As limitações para a pesquisa estão relacionadas à falta de acesso a um número maior de empresas para a pesquisa, considerando que a participação era voluntária e muitos optaram por não fazerem parte e pelo fato de não se ter um cadastro com todos os estabelecimentos da cidade.

A partir deste resultado e com foco no turismo e no quanto o setor hoteleiro pode ser fator determinante na escolha do destino de turistas, sugere-se que se proceda a novos estudos envolvendo outros municípios com a vocação turística. E que se aborde até mesmo novos municípios alternativos próximos da cidade de Ouro Preto, que podem ter outro perfil de organizações para atendimento de público diferenciado.

Ainda, pode-se realizar este estudo com foco no setor hoteleiro de região diferente ou de outro estado brasileiro com essa vocação, para comparação dos fatores encontrados. Outra sugestão é a análise de fatores geradores de arranjo produtivo local (APL) envolvendo agentes relevantes na formação dessa forma de organização. E, ainda, podem-se avaliar outros setores, como o governo, quanto ao incentivo e desenvolvimento econômico regional, favorecendo um ambiente com mais interação, cooperação e confiança entre os agentes envolvidos. Essa proposta específica pode ser aplicada no próprio setor e município envolvidos nesta pesquisa com vistas ao fortalecimento do setor e desenvolvimento de estratégias competitivas mais eficientes.

Referências

- Almeida, F. C., & Hirata, P. (2016). Entendendo e implantando um sistema de inteligência competitiva. *Revista de Gestão*, 23(2), 111-122.
- Alves, K. D. S., & Cavalcanti, J. E. A. (2006). Estratégias de gestão ambiental e competitividade no setor hoteleiro de Ouro Preto. Belo Horizonte, *Reuna*, 11(2), 79-89.
- Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. ABIH. Recuperado de: <<http://abih.com.br/apresentacao/>>.
- Aulicino, M. P. (2011). Turismo e desenvolvimento regional: um estudo no estado de São Paulo. São Paulo, *Turismo em Análise*, 22(1), art. 10, 220-234.
- Babbie, El. (2003). *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: UFMG (519 p.).
- Baggio, C. C., Costa, H., & Blattmann, U. (2016). Seleção de tipos de fontes de informação. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(2), 32-47.
- Bohrer, A. (2016). *Prefeitura Municipal de Ouro Preto: História*. Recuperado de: <<http://www.ouropreto.mg.gov.br/historia>>.
- Braga, F. A, P. (2008, jan.-dez.). Inteligência competitiva: nova área de atuação do profissional de comunicação social. *Universitas, Arquit e Comun*, 5(½), 35-50.
- Brasil. Ministério do Turismo. *Plano Nacional de Turismo 2013-2016*. Recuperado de: <http://www.turismo.gov.br/images/pdf/plano_nacional_2013.pdf>. <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/> Entenda? tipo=6. Acesso em: 15 de agosto de 2017.

Calof, J., & Wright, S. (2008). Competitive Intelligence: A Practitioner, Academic and Interdisciplinary Perspective. United Kingdom, *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 717-730.

Choo, C. W. (2001). Environmental scanning as information seeking and organizational learning. Lund, *Information Research*, 7(1), 1-37.

Costa, E. A. (2012). *Gestão estratégica de negócios: construindo o futuro de sua empresa*. São Paulo, Saraiva.

De Muyllder, C. F. (2011). *Projeto de pesquisa inteligência competitiva e cooperação entre arranjos produtivos locais de Minas Gerais*. Belo Horizonte: FAPEMIG.

De Muyllder, C. F., Silva, G. M., Matos, P. V., Judice, V. M. M., & La Falce, J.. (2016, nov.). *Indústria criativa e inteligência competitiva: estudo de caso do arranjo produtivo local de Tecelagem Artesanal Brasileiro*. TMS 2016 – Turismand Management Conference, Portugal. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/305956372_Industria_Criativa_e_Inteligência_Competitiva_Estudo_de_Caso_do_Arranjo_Produtivo_Local_de_Tecelagem_Artesanal_Brasileiro1_Creative_industries_and_competitive_intelligence_Case_of_Brazilian_weaving_cr.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6. ed.), São Paulo, Atlas.

Gomes, E., & Braga, F. (2004). *Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. (2. ed.), Rio de Janeiro, Elsevier.

Gonçalves, C. A., & Meirelles, A. M. (2004). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.

Grant, R. M. (1996). Toward knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(special issue), 109-122.

Günther, H. (1999). Como elaborar um questionário. *In: L. Pasquali (Ed.). Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração.* Brasília: LabPAM.

Gutiérrez, M. P.M. (2006). O conhecimento e sua gestão em organizações. *In: Tarapanoff, K. (Org.). Inteligência, informação e conhecimento em corporações.* Brasília: IBICT, UNESCO (p. 117-138).

Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). UpperSaddle River: Pearson.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE. (2016). *Cidades.* Recuperado de: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=314610>.

Lopes, B., De Muyllder, C. F., & Judice, V. M. M. (2011). Inteligência competitiva e o caso de um arranjo produtivo local de eletrônica brasileiro. Salvador, *Gestão & Planejamento*, 12, 1-19.

Lopes, B. (2011). *Inteligência competitiva em arranjos produtivos locais: uma análise do Vale da Eletrônica, em Santa Rita do Sapucaí.* (122 f.). Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.

Machado, C. R. (2010). *Análise estratégica baseada em processos de inteligência competitiva (IC) e gestão do conhecimento (GC): proposta de um modelo.* (p. 273). Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (6. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Menezes, R. G. (2016). *Inteligência competitiva, inovação e performance: proposta de modelo teórico.* (172 f.). Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Fumec, Belo Horizonte.

Minas Gerais. (2016). Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais. *A história colonial de Minas Gerais*. Recuperado de: <http://www.minasgerais.com.br/pt/destinos/ouro-preto>.

Mina, S. Surugiu, F., Surugiu, I., & Cristea, V. G. (2014). Generating competitive intelligence with inhigher education institutions. Case study in Constanta Maritime University. Romania, *Review of Applied Socio-Economic Research*, 7(1), 84-93.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1998). *The strategy process: concepts and contexts*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. Chicago, *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280.

Morais, R. S., Oliveira, R. A., & Paim, A. H. C. A. (2015). As pesquisas de demanda turística em Minas Gerais: evolução histórica, principais desafios e perspectivas de futuro. São Paulo, *Turismo em Análise*, 26(1), 21-37.

Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.

Oliveira, P. H., Gonçalves, C. A., & Paula, E. A. M. (2013). A visão baseada em recursos da inteligência competitiva. Florianópolis, *Revista de Ciências da Administração*, 15(35), 141-151.

Oliveira, P. H., Gonçalves, C. A., & Paula, E. A. M. (2010). Visão baseada em recursos da empresa, inteligência competitiva e balanced scorecard: em busca da vantagem competitiva sustentável. Florianópolis, *Revista de Ciências da Administração*, 12(28), 60-82.

Ouro Preto. (2016). *Portal do Turismo*. Recuperado de: <http://turismo.ouropreto.mg.gov.br/guia-comercial/onde-ficar>.

Oyadomari, J. C. T., Aguiar, A. B., & Chen, Y. T. (2013, dez.). Inovação de práticas de controle gerencial e fontes de informação. São Paulo, *Revista de Contabilidade e Organizações*, 7(19), 16-26. ISSN 1982-6486. Recuperado de: <<http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/55424>>.

Pereira, J. C. R. (1999). *Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais*. São Paulo: Universidade de São Paulo.

Pimenta, M. A. A., & Dias, R. (Org.). (2005). *Gestão de Hotelaria e Turismo*. (1. ed., p. 282). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (16. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Prescott, J. E., & Miller, S. H. (2002). *Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados*. Rio de Janeiro, Campus.

Queyras, J., & Quoniam, L. (2001). Inteligência competitiva (IC). In: J. Queyras, & L. Quoniam. *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: IBICT, UNESCO (p. 73-96).

Rapp, A., Agnihotri, R., & Baker, T. L. (2011, Spring). Conceptualizing salesperson competitive intelligence: an individual-level perspective. Hartland, *Journal of personal Selling & Sales Management*, 31(2), 141-156.

Roedel, D. (2005). Estratégia e inteligência competitiva. In: C. Starec, E., Gomes, & J. Bezerra. (Org.). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva (p. 67-86).

Roesch, S. M. A. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guias para estágio, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso*. (2. ed.). São Paulo: Atlas.

Salvador M. R., & Casanova, S. L. F. (2012). Applying competitive intelligence: the case of thermoplastics elastomers. New York, *Journal of Intelligence Studies in Business*, 3, 47-53.

Sausen, J. O., Tenório, F. G., Patias, I. A., & Fabrizio, C. M. (2014, jan-abri.). Gestão estratégica e posicionamento no mercado: ações de intervenção na dinâmica do desenvolvimento econômico e social. Chapecó, *Revista Gestão Organizacional (RGO)*, 7(Issue 1), 95-111.

Sawyer, D., & Lourenço, J. S. (2001, dez.). Novos rumos para a pesquisa científica. Belo Horizonte, *Revista SEBRAE*, (2), 54-9.

Silva, E., Bassetto, C. L., Ottonicar, S. L. C., & Yafushi, C. A. P. (2016). O processo de inteligência competitiva e sua relação com indicadores de inovação e competência em informação. Chapecó, *Revista Gestão Organizacional (RGO)*, 6(Especial), 240-252.

Silva, G. M. R. M. (2015). *Economia criativa e inteligência competitiva: artesanato no município de Prados-MG*. 2015. 43 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte.

Silva, P. N. (2013). *Inteligência competitiva e cooperação na percepção dos atores do arranjo produtivo local de software de Belo horizonte e região metropolitana*. (119 f.). Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte.

Starec, C., Gomes, E., & Bezerra, J. (2006). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva (p. 351).

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. Needham Heights: Allyn & Bacon.

Tarapanoff, K. (2001). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Unb.

Tavares, J. (2015). Cluster de turismo e as experiências do estado de Minas Gerais na formação de circuitos turísticos. São Paulo, *Turismo em Análise*, 26(3), 558-587.

Teixeira, T. M. C., & Valentim, M. L. P. (2016). Inteligência competitiva organizacional: um estudo teórico. João Pessoa, *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(Especial), 3-15.

Tomaél, M. I., & Valentim, M. L. P. (2006). A contribuição do processo de inteligência competitiva para a inovação nas organizações. In: M. L. P. Valentim (Org.). *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. (2. ed., Cap. 9, p. 155-175). Marília: FUNDEPE.

Tomé, M. F. (2006). *Ferramentas de suporte para inteligência competitiva: um estudo de caso na Embrapa*. (XX f.). Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília.

Valentim, M. L. P. (2014). Inteligência competitiva organizacional: modelo de gestão, processo ou ferramenta? In: L. F. Souto. (Org.). *Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões*. Rio de Janeiro, Interciência (p. 47-67).

Vidigal, F., & Nassif, M. E. (2012, jul.). Inteligência competitiva: metodologias aplicadas em empresas brasileiras. [s.l.], *Informação & Informação*, 17(1), 93-119. Recuperado de: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/8744>>. ISSN 1981-8920.

World Travel & Tourism Council. WTCC. (2016). *Viagens e turismo impacto econômico Brasil*. Recuperado de: <<http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2016/brazil2016.pdf>>.

World Travel & Tourism Council. WTCC. (2017). *Viagens e turismo impacto econômico Brasil*. Recuperado de: <<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/brazil2017.pdf>>.

Apêndices

Apêndice A - Roteiro de entrevista

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A busca por informações e ideias para apoiar o processo decisório das empresas com foco na manutenção do diferencial de competitividade e antecipar as mudanças necessárias pode ser denominado como processo de inteligência competitiva (IC).

Todas as informações serão analisadas e o resultado da pesquisa poderá ser exposto para a comunidade envolvida e ações poderão ser sugeridas no intuito de avançar estrategicamente os negócios da região pesquisada.

RESSALTAMOS QUE TODOS OS DADOS SERÃO MANTIDOS EM SIGILO DE ACORDO COM NORMAS INTERNACIONAIS DE ÉTICA EM PESQUISA DE MERCADO

FASE 1 – CARACTERÍSTICA DO NEGÓCIO

Nome da empresa (opcional):

Empresa de portas fechadas () ou abertas ()

Cargo ou função do respondente: _____

- **Idade do respondente:**

1 () até 20 anos 2 () de 20 a 30 anos 3 () de 31 a 40 anos 4 () de 41 a 51 anos
5 () de 51 a 60 anos 6 () acima de 61 anos

- **Grau de escolaridade do respondente (resposta única)**

1 () Até o Ensino Fundamental Completo 2 () Até o Ensino Médio completo
3 () Superior incompleto 4 () Superior Completo
5 () MBA – Especialização 6 () Mestrado 7 () Doutorado

- **Número de pessoas que trabalham (resposta única)**

1 () até 19 2 () mais de 20 até 99 3 () mais de 100 até 500 4 () mais de 500

- **Membros da família que trabalham (resposta única)**

1 () até 19 2 () mais de 20 até 99 3 () mais de 100 até 500 4 () mais de 500

- **Quais os tipos de parentes que trabalham e número de pessoas especificar o número entre parênteses:**

1 Pai () 2 Mãe () 3 Filho () 4 Filha () 5 Genro () 6 Nora () 7 Outros ()

- **Principal segmento da empresa**

1 Hotel () 2 Pousada () 3 Hotel Fazenda () 4 Cama e banho ()

5 Outros () Especificar _____

- **Tempo de existência da empresa**

1 () até 1 ano 2 () de 1 a 2 anos 3 () de 2 a 5 anos

4 () de 5 a 7 anos 5 () de 7 a 10 anos 6 () acima de 10 anos

- **Faixa de faturamento médio no mês:**

1 () Abaixo de R\$ 5000,00 por mês

2 () de R\$ 5000,00 por mês a R\$ 10.000,00 por mês

3 () de R\$ 10.000,00 por mês a 20.000,00 por mês

4 () acima de R\$ 20.001,00 por mês

- **Origem do proprietário da empresa:**

1 () Ouro Preto 2 () Mariana 3 () Itabirito 4 () Ouro Branco

5 () Belo Horizonte 7 () Conselheiro Lafaiete 6 () Outros Especificar

- **A empresa é filiada a órgão de classe (associação, sindicato, etc.):**

() sim () não

Se é filiada, a qual(is) instituição(ões)? _____

Se não é filiada, tem interesse em se filiar? A qual?

FASE 2 – MACRO E MICROAMBIENTE

TEM INTERESSE EM TROCAR INFORMAÇÕES, IDEIAS OU SUGESTÕES SOBRE?	1	2	3	4	5
1. Clientes (perfil, segmentação, utilização de produtos e serviços, razões por que são clientes, etc.)					
2. Fornecedores					
3. Decisões ligadas a entidades reguladores (leis, normas)					
4. Inovação (patentes, novos produtos, novos serviços/processos, novos materiais e novas tecnologias emergentes)					
5. Financiamentos e novos recursos financeiros					
6. Dados da economia (dólar, inflação, poder de compra)					
7. Política (situação e tendências partidárias, nível de corrupção, prioridades governamentais e política econômica)					
8. Indicadores sociais (poder aquisitivo, estilo de vida, classe social, escolaridade)					
9. Novos concorrentes ou possíveis concorrentes					
10. Concorrência dentro do seu mercado e região – DENTRO do APL (parcela do mercado, novos projetos, resultados financeiros, capacitação gerencial, etc.)					
11. Concorrência do mercado FORA do APL – fora da sua região (parcela do mercado, novos projetos, resultados financeiros, capacitação gerencial, etc.)					
12. Meio ambiente (política energética e ecológica, legislação ambiental, tendências na regulamentação ambiental, etc.)					
13. Legislação (legislação comercial, legislação trabalhista, taxas e impostos, etc.)					
14. Produtos substitutos (outros produtos e/ou serviços que podem vir a desempenhar a mesma função que o produto e/ou serviço produzido/disponibilizado pela organização)					

Nesta fase busca-se saber se você está interessado em trocar informações, ideias ou sugestões a respeito de clientes, fornecedores, etc. O foco é conhecer como troca informações sobre o negócio e mercado que sua empresa está inserida.

Compõe-se de 14 perguntas com escala de 1 a 5.

A **resposta 1** significa dizer que **NÃO TEM INTERESSE** ou não há disponibilidade da empresa **em trocar informações, ideias ou sugestões** estratégicas e inteligência com outras empresas.

A **resposta 5** significa dizer que **TEM TOTAL INTERESSE** ou não há disponibilidade da empresa **em trocar informações, ideias ou sugestões** estratégicas e inteligência com outras empresas.

<i>NÃO TEM INTERESSE ALGUM EM TROCAR INFORMAÇÕES, IDEIAS ou SUGESTÕES</i>	1	2	3	4	5	<i>TEM TOTAL INTERESSE EM TROCAR INFORMAÇÕES, IDEIAS ou SUGESTÕES</i>
---	---	---	---	---	---	---

FASE 3 – IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES DO MACRO E MICRO AMBIENTE

Considerando o mercado empresarial, qual a importância que dá em saber informações sobre as dimensões a seguir?

Assinale o grau de importância, na escala de 1 a 5, para cada item abaixo:

Importância de saber sobre:	1 Sem importância	2 Pouco importante	3 – Nem sem importância / nem importante	4 - Importante	5 – Muito importante
1. Ambiente econômico (emprego, renda, dólar)					
2. Ambiente legal, legislação ambiental (legislação trabalhista, tributos e impostos)					
3. Ambiente político (tendências partidárias, prioridade governo)					
4. Aspectos sociais, demográficos e culturais (população, idade, cultura da cidade, escolaridade, saúde...)					
5. Clientes (perfil, segmentação, utilização de produtos e serviços, razões por que são clientes, etc.)					
6. Concorrência em nível do APL (outras cidades que oferecem hospedagem)					
7. Concorrência ao nível da organização (novos tipos de hospedagem)					
8. Fornecedores					
9. Linhas de financiamento e fomento (fontes de recursos financeiros e de governo)					
10. Meio ambiente					
11. Novos entrantes (empresas que podem oferecer um tipo de hospedagem que serão substitutos)					
12. Órgãos de regulamentação (entidades de classe, governo e regras)					
13. Produtos substitutos (novas formas de hospedagem)					
14. Tendências tecnológicas (novas tecnologias que podem ser usadas nos negócios)					

Qual dessas é a dimensão de mais importância para você? _____

Qual dessas dimensões tem menos importância para você? _____

FASE 4 – FONTES RELEVANTES DE INFORMAÇÕES, IDEIAS E SUGESTÕES

Considerando a fonte de informações e sugestões que busca a respeito do seu negócio, qual a relevância das dimensões a seguir?

Assinale o grau de importância, na escala de 1 a 5, para cada item abaixo

Relevância das informações, dicas e sugestões de:	1 Sem Importância	2 Pouco Importante	3 – Nem sem importância / Nem importante	4 - Importante	5 – Muito importante
1. Família					
2. Vizinho					
3. Clientes					
4. Pessoas da mesma Igreja					
5. Pessoas que conheci em cursos					
6. Pessoas que conheci em feiras e eventos					
7. Pessoas que conheci em palestras e eventos técnicos (eventos sobre turismo)					
8. Pessoas da prefeitura (funcionários ou representantes eleitos)					
9. Pessoas de outros órgãos públicos de fora da cidade					
10. Pessoas de associações da cidade (Associação Comercial, etc.)					
11. Pessoas de associações ou entidades de classe de fora da cidade (SEBRAE, FIEMG, etc.)					

/

Apêndice B – Tabela de variáveis incluídas na análise fatorial exploratória

Variáveis	Rótulos
Exchangeideias Exchangesuppliers Exchangelaws Exchangetech ExchangeFin ExchangeEconomy Exchangepolitics Exchangesocial Exchangecompetition ExchangeAPL ExchangeoutsideAPL ExchangeEnviroment ExchangeLegis ExchangeSubstitutes	<p>Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre clientes?</p> <p>Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre fornecedores?</p> <p>Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre decisões ligadas a entidades reguladoras (leis, normas)?</p> <p>Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre inovação (patentes, novos produtos, etc.)?</p> <p>Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre financiamentos e novos recursos financeiros?</p> <p>Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre dados da economia?</p> <p>Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre política?</p> <p>Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre indicadores sociais?</p> <p>Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre novos concorrentes ou possíveis concorrentes?</p> <p>Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre concorrência dentro do seu mercado e região?</p> <p>Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre concorrência do mercado fora do APL?</p> <p>Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre meio ambiente?</p> <p>Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre legislação?</p> <p>Tem interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre produtos substitutos?</p>
ImportantEconomy Importambiente Importpolitics Importsocial Importclientes ImportAPL ImportOrg ImportaForn ImportaFin ImportaMA ImportEntrantes ImportRegulament ImportaSubst Importrend	<p>Qual é o grau de importância saber sobre ambiente econômico?</p> <p>Qual é o grau de importância de saber sobre ambiente legal e legislação ambiental?</p> <p>Qual é o grau de importância de saber sobre ambiente político?</p> <p>Qual é o grau de importância de saber sobre aspectos sociais, demográficos e culturais?</p> <p>Qual é o grau de importância de saber sobre clientes?</p> <p>Qual é o grau de importância de saber sobre concorrência em nível do APL?</p> <p>Qual é o grau de importância de saber sobre concorrência no nível da organização?</p> <p>Qual é o grau de importância de saber sobre fornecedores?</p> <p>Qual é o grau de importância de saber sobre linhas de financiamento?</p> <p>Qual é o grau de importância de saber sobre meio ambiente?</p> <p>Qual é o grau de importância de saber sobre novos entrantes?</p> <p>Qual é o grau de importância de saber sobre órgãos de regulamentação?</p> <p>Qual é o grau de importância de saber sobre produtos substitutos?</p> <p>Qual é o grau de importância de saber sobre tendências?</p>

Fonte: dados da pesquisa.