

Fundação Pedro Leopoldo
Mestrado Profissional em Administração

**Grau de Maturidade em Inteligência Competitiva: um estudo das startups da
comunidade San Pedro Valley**

Patrícia Silva Ribeiro

Pedro Leopoldo
2019

Patrícia Silva Ribeiro

**Grau de Maturidade em Inteligência Competitiva: um estudo das startups da
comunidade San Pedro Valley**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão em Organizações.

Linha de Pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientador: Eloísa Helena Rodrigues Guimarães.

Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo
2019

A minha avó, Arlinda Alves da Silva,
por ser a Abelha Rainha
que me inspira força, fé, liderança e amor.

Agradecimentos

"Coisas incríveis no mundo dos negócios nunca são feitas por uma única pessoa, e sim por uma equipe" (Steve Jobs). O caminho foi longo, fantástico e árduo, mas jamais me senti sozinha. Experimentei o apoio e o carinho de pessoas que merecem toda a minha gratidão. Primeiramente a Deus, por toda luz e por sempre atender minhas preces; e à Nossa Senhora, pela intercessão e paz na alma.

Ao meu professor, mentor e eterno orientador, Prof. Doutor Frederico Mafra Pereira, pela paciência, pela transferência de conhecimento e por aceitar mais este desafio acadêmico.

Aos professores da Fundação Pedro Leopoldo (FPL), pelo conhecimento e pela habilidade de tornar meus sábados sempre muito agradáveis.

A Jussara, secretária do Mestrado Profissional em Administração, pelo apoio extraordinário nesse processo.

Ao meu marido, Gabriel Rozendo, por estar sempre ao meu lado, trabalhando a virtude da paciência e da compreensão nos diversos momentos difíceis. Nossa parceria e alegria foram meu alicerce nessa caminhada.

A minha mãe, Terezinha Silva, por sonhar junto comigo, ser minha força e motivação! Você foi um porto seguro no qual por tantos dias precisei recarregar energia.

A minha sagrada família: Lucas Ribeiro, Ana Carolina, Augusto Dewas, Luzia Meire, minhas irmãs Ana Luiza e Larissa, meus sobrinhos João e Laís, agradeço imensamente pelas orações, energias positivas e por sempre acreditarem e compreenderem as ausências necessárias.

Ao meu pai, Hilton Ribeiro. Sempre presente, obrigada por ser meu anjo intercessor na realização de mais este sonho. Faça festa no céu!

Família Silva, Ribeiro e Rozendo, vocês são o alicerce de tudo. Divido essa vitória com vocês e agradeço por toda a assistência e orações.

Aos meus padrinhos, Vivian Moreira e Osvaldo Maurício, pelo apoio e incentivo à busca pelo conhecimento científico.

Aos meus amigos, por serem minha alegria e por sempre me incentivarem a seguir em frente.

Aos amigos TOTVS, especialmente equipe SGE, pelo carinho, compreensão, paciência e pela parceria de sempre.

Por último, não menos importante, minha eterna gratidão aos gestores e colaboradores das *startups* da comunidade San Pedro Valley, por doarem tempo e informação nesta pesquisa.

“Não há nada mais prático do que uma boa teoria”.

(Alan Lindsay Mackay).

Resumo

Inteligência competitiva é uma temática comum em organizações que desejam posicionar-se melhor no mercado, antecipar cenários e tendências do futuro e obter mais assertividade nos processos decisórios. Organizações como *startups*, conhecidas por serem companhias com modelo de negócio inovador, com baixo custo inicial e altamente escaláveis, também estão em constante busca por garantir um crescimento sustentável ao longo do tempo. Por isso, de alguma forma, investem em ações voltadas para seu posicionamento estratégico. A proposta que norteia a pesquisa é identificar qual o grau de maturidade em inteligência competitiva das *startups* da comunidade San Pedro Valley, sediada em Belo Horizonte, estado de Minas Gerais. Com o uso de metodologia quantitativa, procedeu-se à investigação descritiva a partir da utilização de um questionário autoadministrado enviado eletronicamente para as 307 startups contatadas. Desde universo, foi possível coletar 93 respostas. A pesquisa bibliográfica permitiu sustentar a escolha do ciclo da inteligência proposto por Mafra, Carvalho e Jordão (2016) na análise de cada etapa e proposta de uma escala para avaliar o grau de maturidade. De acordo com as definições de maturidade de Rodrigues e Riccardi (2007) e Zuquetto e Beltrame (2012) foi desenvolvida uma nova proposta para medir quantitativamente o grau de excelência das organizações. Do nível um (informal) ao nível quatro (avançado), identificou-se que a maturidade em inteligência competitiva das *startups* pesquisadas concentra-se entre o nível dois (básico) ao nível três (intermediário). São valores esperados e dentro do normal se se analisar o contexto e estrutura dessas empresas que atuam com senso de urgência, estrutura enxuta e flexível. Para evoluir em níveis seria importante explorar sua capacidade tecnológica e de inovação, para construção de processos ágeis que amparem os gestores no processo decisório estratégico.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Grau de Maturidade. *Startups* da Comunidade San Pedro Valley. Empreendedorismo. Inteligência Estratégica.

Abstract

Competitive Intelligence is a quite regular topic in organizations that are willing to have a greater position on the market in general, as well as to be ahead of future trends and scenarios, and also to obtain a better assertiveness in processes that require making a decision. Organizations such as startups, known as highly scalable companies which have a forward-looking model of business with a low initial cost, are also constantly searching for a sustainable growth in the long run. That is why they, somehow, invest in actions focussed on their strategic positioning. The research aims towards identifying how mature is the level of Competitive Intelligence in Startups in the community of San Pedro Valley, headquartered in Belo Horizonte, Minas Gerais. Applying a Quantitative Method, a descriptive investigation was performed seeing a survey sent online directly to the 307 startups contacted. From the universe, it was possible to collect 93 responses. The bibliographic research allowed to maintain the intelligence cycle's choice proposed by Mafra, Carvalho and Jordão (2016) in the analysis of each stage and proposed a scale to measure the degree of maturity. According to the definitions of maturity by Rodrigues and Riccardi (2007) and Zuquetto and Beltrame (2012), a new proposal was developed to measure in a quantitative way the level of excellence of the organizations. From level one (informal) through level four (advanced), it was identified that the maturity of competitive intelligence in the related startups is situated between the level two (basic) and level three (intermediary). These results are expected and common if the context and the structure of these companies (which act with a sense of urgency, lean structure and flexibility) are taken into account. In order to rise the levels, it would be important to explore their capacity of technology and innovation. This way it would be possible to create dynamic processes that support the managers when taking strategic decisions.

Keywords: Competitive Intelligence. Level of Maturity. Startups of Community of San Pedro Valley. Entrepreneurship. Strategic Intelligence.

Lista de Abreviaturas e Siglas

5W2H	<i>What, who, where, why, when, how, how much</i>
ABRAIC	Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CEIC	Curso de Especialização em Inteligência Competitiva
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CIO	<i>Chief Information Officer</i>
CMO	<i>Chief Marketing Officer</i>
COO	<i>Chief Operating Officer</i>
CTO	<i>Chief Technology Officer</i>
FCS	Fatores críticos de sucesso
FPL	Fundação Pedro Leopoldo
IC	Inteligência competitiva
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
KIT	<i>Key Intelligence Topics</i>
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
MVP	Produto mínimo viável
QE	Questão estratégica
SCIP	<i>Strategic and Competitive Intelligence Professionals</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIC	Sistema de Inteligência Competitiva
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>

Lista de Figuras

Figura 1 - Etapas do processo de inteligência por Gomes e Braga (2004).....	28
Figura 2 - Modelo de inteligência competitiva proposto por Motte (2007).....	29
Figura 3 - Modelo sistêmico do processo de inteligência competitiva por Riccardi e Rodrigues (2007).....	30
Figura 4 - Modelo de inteligência competitiva proposto por Dishman e Calof (2008).....	31
Figura 5 - Ciclo de inteligência competitiva proposto por Oliveira <i>et al.</i> (2011).....	32
Figura 6 - Ciclo de inteligência competitiva proposto por Mafra Pereira, Carvalho & Jordão (2016).....	36
Figura 7 - Modelo de maturidade em inteligência competitiva por Rodrigues e Riccardi (2007).....	49
Figura 8 - Metodologia adotada neste estudo.....	63
Figura 9 - Ciclo de inteligência competitiva proposto por Mafra Pereira, Carvalho & Jordão (2016).....	65
Figura 10 - Conhecimento e definição dos KITs.....	73
Figura 11 - Apoio de pessoas externas/especialistas/de outras empresas.....	75
Figura 12 - Utilização de modelos/metodologias para análise dos dados e informações coletados.....	77
Figura 13 - Contribuição das análises para as estratégias.....	79
Figura 14 - Contribuição das análises para a inovação.....	80
Figura 15 - Percentual de gestores que conhecem o conceito de IC <i>versus</i> tempo de atuação.....	82
Figura 16 - Percentual de colaboradores que conhecem o conceito de IC <i>versus</i> tempo de atuação.....	83
Figura 17 - Colaboradores: quantidade <i>versus</i> conhecimento da IC.....	84
Figura 18 - Percentual de respostas por escala <i>versus</i> existência do processo de IC.....	85

Figura 19 - Percentual de processo de inteligência <i>versus</i> tempo de atuação.	86
Figura 20 - IC interligada aos setores estratégicos.....	87
Figura 21 - Percentual de IC integrada aos setores estratégicos <i>versus</i> tempo de atuação.....	88
Figura 22 - Percentual de <i>startup</i> experiente IC.....	89
Figura 23 - Percentual de experiência <i>versus</i> tempo de atuação.....	90
Figura 24 - Avaliação do grau de maturidade de cada fase da IC nas <i>startups</i> do estudo.....	92

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Etapas do processo de inteligência por Panizzon (2010).....	34
Tabela 2 - Matriz de identificação das informações necessárias.....	37
Tabela 3 - Fatores-chave de sucesso para inteligência.....	47
Tabela 4 - Padrão de fatores críticos de sucesso por etapa da IC.....	48
Tabela 5 - Cinco níveis de evolução da maturidade por Hedin & Thieme (2010).....	51
Tabela 6 - Matriz de maturidade em IC por Zuquetto e Beltrame (2012).....	52
Tabela 7 - Técnica de Amostragem: não probabilística.....	69
Tabela 8 - Definição das fontes de informação.....	74
Tabela 9 - Planejamento dos recursos.....	74
Tabela 10 - Equipe para busca de dados.....	74
Tabela 11 - Apoio de sistemas e tecnológicas da informação.....	75
Tabela 12 - Equipe interna com competência para analisar dados e informações coletados.....	76
Tabela 13 - Pessoas externas/consultoria para analisar dados e informações coletados.....	77
Tabela 14 - Produção de diferentes relatórios/produtos de análise de dados e informações.....	78
Tabela 15 - Dados e informações com tempo necessário.....	78
Tabela 16 - As análises realizadas contribuem nos processos de tomada de decisão.....	79
Tabela 17 - Pessoas envolvidas com o SIC são reconhecidas e valorizadas..	80
Tabela 18 - Quantidade de funcionários <i>versus</i> faturamento e tempo da empresa no mercado.....	81

Tabela 19 - Os responsáveis pela formulação das estratégias e tomadas de decisão conhecem o conceito de inteligência competitiva.....	82
Tabela 20 - Ciclo de inteligência competitiva.....	91
Tabela 21 - Grau de maturidade em IC.....	96

Sumário¹

1	15
Introdução.....	
1.1 Objetivos.....	19
1.1.1 Objetivo geral.....	19
1.1.2 Objetivos específicos.....	19
1.2 Justificativa e relevância.....	20
1.3 Estrutura da dissertação.....	20
2 Referencial Teórico.....	22
2.1 Inteligência competitiva: histórico, evolução e conceitos.....	22
2.2 Metodologias para estruturação da IC em empresas.....	25
2.3 Maturidade em inteligência competitiva.....	45
2.4 Startups: Conceito, Metodologias, Evolução e Ecossistema.....	54
2.4.1 Conceito.....	54
2.4.2 Metodologias.....	56
2.4.3 Evolução.....	58
2.4.4 Ecossistema.....	60
3 Procedimentos Metodológicos.....	62
3.1 Caracterização da pesquisa.....	63
3.2 Abordagem quantitativa.....	64
3.3 Universo: comunidade San Pedro Valley.....	64

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, 2017.

3.4 Amostra: líderes das startups do San Pedro Valley.....	66
3.5 Estrutura da pesquisa.....	66
3.5.1 Pesquisa bibliográfica.....	66
3.5.2 Levantamento.....	67
3.5.3 Técnica de coleta: questionário.....	67
3.5.3.1 Estratégia de análise e tratamento dos dados.....	70
4 Apresentação dos resultados e análise.....	72
4.1 Necessidades.....	72
4.2 Planejamento.....	74
4.3 Coleta.....	75
4.4 Análise.....	76
4.5 Disseminação.....	77
4.6 Avaliação.....	78
4.7 Conhecimento da IC.....	81
4.8 Radar de maturidade.....	91
4.9 Grau de maturidade.....	96
5 Conclusão.....	98
5.1 Escala do grau de maturidade.....	98
5.2 Grau de maturidade das startups San Pedro Valley.....	98
5.3 Limitação da pesquisa.....	99
5.4 Recomendações para estudos futuros.....	99
Referências.....	100
Apêndices.....	105

1 Introdução

A inteligência competitiva (IC) estruturada em ciclos sustenta as organizações na tomada de decisões visando bons resultados e *performance* de mercado. Com o ritmo acelerado no desenvolvimento de novas tecnologias, cresce a necessidade de monitorar, adequar e inovar no ambiente de negócios. Sua utilização consiste em um conjunto de metodologias para a produção de conhecimento sobre mercados, competidores, produtos, tecnologias e diversos outros pontos de relevância que surgem a partir de uma necessidade da organização (Teixeira & Souza, 2017).

O termo, inteligência competitiva, existe desde a Guerra Fria, quando os militares elaboravam suas estratégias de combate e tomavam suas decisões com base no conhecimento sobre o adversário: "para vencer, deve conhecer perfeitamente a terra (a geografia, o terreno) e os homens (tanto a si mesmo quanto o inimigo). O resto é uma questão de cálculo" (Tzu & Nassetti, 2007, p. 6). Esse trecho do livro "A Arte da Guerra" revela como a informação é crucial para a competitividade. Assim, no contexto mercadológico, uma postura de ataque e defesa requer uma estratégia de negócio semelhante à estratégia militar (Rodrigues & Fernandez, 2006).

O mercado tomou para si os ensinamentos das práticas de guerra e adaptou-se ao desenvolver um conjunto de conceitos e referências sobre a inteligência competitiva (Prescott & Miller, 2002). O marco aconteceu em 1986, com a criação da primeira instituição especializada em IC, a *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* (SCIP, 2018) nos Estados Unidos. Trata-se de uma organização sem fins lucrativos formada por especialistas em negócios de toda a indústria, academia e governo com objetivo de compartilhar inteligência estratégica, ferramenta de pesquisa de apoio à decisão, processos e capacidades analíticas. Após a criação dessa sociedade, países do mundo inteiro se mobilizaram para consolidar as práticas da IC com base na promoção de seminários, fóruns e cursos.

No Brasil, as práticas de IC ganharam força quando as empresas se viram enfraquecidas para enfrentar a forte concorrência internacional (Gomes & Braga, 2004). A década de 1990 representou um período de grandes transformações na sociedade brasileira sob o respaldo da globalização (Gennari, 2012). Com a abertura

de capitais, houve mais inserção das empresas estrangeiras no Brasil, com o objetivo de ampliar o mercado consumidor em vista de mão de obra barata e acesso às matérias-primas. Essa desobstrução do mercado internacional aumentou a concorrência e fez com que as empresas nacionais investissem em inteligência competitiva para garantir seu crescimento e expansão dos negócios.

O marco na IC no Brasil aconteceu em 1997, quando foi criado o primeiro Curso de Especialização em Inteligência Competitiva (CEIC) no estado do Rio de Janeiro (Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva - ABRAIC, 2018). O tema ganhou força na comunidade acadêmica e em 2000 o CEIC foi lecionado em cinco cidades brasileiras, originando uma rede de especialistas que mais tarde se organizaram em associações, congressos, fóruns e debates (Amaral, Brito, Lima, Rocha & Quoniam, 2016).

As organizações entenderam que era necessário monitorar o ambiente organizacional para garantir que decisões fossem tomadas com a máxima assertividade. Por isso, investiam constantemente na formação de profissionais para transformar organizações em grupos pensantes na busca contínua por tendências, oportunidades e direcionamentos (Lima & Garnica, 2016). Entretanto, é importante destacar que o objetivo da IC não é localizar tendências, mas sim movimentar para a capacidade de prever o que virá a ser uma tendência no futuro (Rodrigues & Fernandez, 2006).

Para que a IC se integre aos processos da organização é essencial o desenvolvimento de uma metodologia que possibilite o acesso à informação útil e relevante (Gomes & Braga, 2004). Essa lógica de trabalho é conhecida como Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) e sugere processos organizados em ciclos que permitem monitorar o negócio.

Pela definição de Gomes e Braga (2004), o ciclo se inicia com a Identificação das necessidades de informação. São definidos os assuntos mais importantes que fazem referência à empresa e que ela deseja monitorar. Alguns autores reconhecem essa fase inicial como *Key Intelligence Topics* (KIT), indicadores-chave de inteligência. Definidos os pontos de acompanhamento, o ciclo avança para a etapa de coleta dos dados. Com a base de conhecimento construída, é possível realizar a análise das

informações relevantes e processá-las. Essa fase constitui o coração da IC. Assim que finalizada, o produto é disseminado para os tomadores de decisão. A última parte do ciclo é avaliação se a entrega da inteligência competitiva contribuiu para as escolhas estratégicas dos líderes. As fases não se esgotam quando finaliza o *feedback*, um novo ciclo se inicia sempre que novas necessidades surgem.

O desenvolvimento de um sistema de inteligência competitiva auxilia as empresas a superarem as incertezas ambientais (Rodrigues, Volp & Rechziegel, 2014), uma vez que possibilita, com uma metodologia, o acesso às informações-chave do seu ecossistema. Mudanças não podem acontecer de forma aleatória, sob o risco de transformarem-se em conflito. Para ter seus efeitos desejáveis, ela precisa ser planejada e com metas claramente definidas. É mais fácil e seguro para uma empresa chegar aos seus objetivos quando existe um planejamento que obedeça a um modelo, esquema, processo ou método (Rodrigues & Fernandez, 2006).

Alguns tomadores de decisão podem tentar caminhar cegamente pelo mercado global. Mas é papel da IC indicar as rotas alternativas que evitarão perigos em potencial e aproveitar as táticas e estratégias que levam ao sucesso final (*Strategic and Competitive Intelligence Professionals* - SCIP, 2018). Assim, acredita-se que algumas empresas monitoram o ambiente de maneira informal, já outras estabelecem processos bem estruturados de supervisão. Entre aquelas que não praticam e as que investem no SIC existe um nivelamento que as classifica de acordo com o grau de maturidade em IC. Rodrigues e Riccardi (2007) afirmam que quanto maior o grau, maior a capacidade competitiva.

O primeiro nível é caracterizado pela empresa que realiza a IC de maneira informal, dissociada e independente. Dá suporte apenas a algumas necessidades da organização. No grau dois de maturidade os processos são formais e existe definição de papéis, mas o acesso às informações e distribuição ainda é precário. Já no terceiro estágio, a IC faz parte da cultura da organização, entretanto, a integração das normas e padrões é lenta e não reflete a sistematização da inovação. Quando existem indicadores de desempenho que avaliam a IC e sua operacionalização, pode-se afirmar que a empresa encontra-se no quarto nível de maturidade. Por fim, a

organização avança para o quinto e último nível quando a IC é peça-chave para direcionar as decisões estratégicas.

A sistematização da IC, esteja ela em qualquer nível, faz parte da estrutura da maioria das empresas, principalmente companhias de grande porte inseridas em mercados competitivos. Esse cenário não é comum em organizações iniciantes com pouco menos de cinco anos de criação, como, por exemplo, as *startups*.

As *startups* são empresas desenhadas com base em um modelo de negócios escalável, equipe enxuta e custos reduzidos. Existem desde 1990, possuem base tecnológica e estratégia voltada para a inovação. Ries (2012) argumenta que, independentemente do porte, a *startup* é uma instituição desenhada para inovação em condições de extrema incerteza. Por esse motivo, é essencial o monitoramento de mercado a partir de processos que permitem embasar tomadas de decisões quase sempre sob pressão.

A preocupação na fase inicial de uma *startup* é desenvolver um produto/serviço que se adéque às necessidades do consumidor. Nesse período, as decisões são tomadas pelo *Chief Executive Officer* (CEO), fundador que atua como o cérebro da organização (Pinheiro, 2016). A empresa ainda é pequena e o controle de todas as ações é feito pelo empreendedor. Segundo pesquisa realizada pela aceleradora *Startup Farm*, entre 2011 e 2016 a taxa de mortalidade nessa fase ainda se mantém em 18,05% (*Startup Base Public Stats*, 2019). Entretanto, atinge o crescimento rapidamente e necessita mudar sua estrutura informal inicial para manter-se em funcionamento com eficiência (Blank, 2015).

Para sustentar essa evolução, estabelece uma cultura, cria programas de treinamento, metas e gerenciamento de produtos e processos. Nesse cenário, o CEO não participa ativamente de todas as decisões e nem sempre existem estruturas de IC para monitoramento de mercado. Isso explica o percentual de mortalidade em 73,68% em *startups* com mais de cinco anos de funcionamento (*Startup Base Public Stats*, 2019). Algumas chegam a ter processos de *Key Performance Indicators* (KPI) para conduzir a estratégia do negócio.

Para enfrentar um mercado de incertezas, as *startups* se unem em redes de negócios com objetivo de fortalecer as condições de competição. Assim, surgem parcerias com programas do governo, aliam-se a aceleradoras, criam sociedades e formam comunidades. Existem diversas redes de *startups* que alimentam o ecossistema de inovação pelo Brasil. Especificamente em Minas Gerais, a comunidade San Pedro Valley estabelece uma cultura de empreendedorismo e inovação que fortalece o ambiente de negócios.

A comunidade é sediada no centro de Belo Horizonte e faz parte do ecossistema de inovação do estado de Minas Gerais. Possui mais de 300 *startups* associadas e foi criada em 2011 por um grupo de empreendedores informais. Tem por objetivo identificar oportunidades, necessidades e incentivos e manter ativo o ecossistema de *startups* do estado de Minas Gerais.

Com base em todo o contexto apresentado, esta pesquisa procura respostas para a seguinte pergunta: **qual o grau de maturidade em inteligência competitiva das *startups* da comunidade San Pedro Valley?**

1.1 Objetivos

1.1.1 *Objetivo geral*

Avaliar o grau de maturidade da inteligência competitiva das *startups* da comunidade San Pedro Valley.

1.1.2 *Objetivos específicos*

Para cumprir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever como os gestores das *startups* da comunidade San Pedro Valley acompanham/ monitoram seu ambiente de negócios.
- b) Identificar o nível de conhecimento dos gestores das *startups* da comunidade San Pedro Valley sobre inteligência competitiva e seus processos.
- c) Propor uma escala para avaliação do grau de maturidade da IC em *startups*.

1.2 Justificativa e relevância

Ter processos de inteligência competitiva estruturados também deveria fazer parte do universo das *startups*, uma vez que o monitoramento de mercado permite que decisões sejam tomadas de maneira assertiva, evitando, assim, taxas elevadas de mortalidade após o quinto ano. A IC assume importante papel na vida útil dessas organizações. Avaliar o grau de maturidade proporciona ampla visão do cenário e contribui para a evolução dos processos da inteligência competitiva nesse contexto.

A edificação deste estudo irá agregar-se à comunidade acadêmica em vista de a maior parte das pesquisas sobre inteligência competitiva se concentrar nas organizações de grande porte ou empresas com modelos de negócios tradicionais.

Para a pesquisadora, este estudo foi primordial para ampliar sua visão sobre gestão de *startups*, uma vez que acredita no potencial dessas empresas para inovar e melhorar a vida das pessoas.

1.3 Estrutura da dissertação

Para que os objetivos fossem alcançados, a dissertação foi estruturada em quatro capítulos, sendo o primeiro a introdução com a explanação do contexto, os objetivos, a delimitação da questão norteadora e justificativas.

Em seguida, apresenta-se o Referencial Teórico estruturado por meio de seções que propõem uma revisão teórica do tema da pesquisa: inicia-se com um capítulo sobre a história e evolução da IC e os conceitos principais que norteiam o campo. Em seguida, uma nova seção se propõe a discorrer sobre as metodologias para implantação da IC nas organizações. Diante dos ciclos apresentados, o referencial teórico finaliza com a descrição dos níveis de maturidade em inteligência competitiva.

O terceiro capítulo destina-se à exposição do contexto da pesquisa: conceito, metodologias, evolução e ecossistema.

No capítulo quatro, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados: caracterização da pesquisa, unidades de análise, amostragem, os procedimentos e instrumentos para a coleta de dados, os procedimentos para análise dos dados e o questionário utilizado para a coleta dos dados.

Subsequentemente, a apresentação e discussão dos resultados são retratados no quinto capítulo. Os dados foram analisados e discutidos para verificar se os objetivos da pesquisa foram atingidos.

No sexto capítulo faz-se a conclusão do trabalho em relação ao cumprimento do objetivo geral da pesquisa. Dessa forma, estruturam-se as respostas em relação às análises realizadas sobre o grau de maturidade em inteligência competitiva das *startups* da comunidade San Pedro Valley.

2 Referencial Teórico

2.1 Inteligência competitiva: histórico, evolução e conceitos

Para alguns autores, a origem da IC está relacionada às práticas e conhecimentos militares. Na guerra, os exércitos elaboravam suas estratégias de combate com base em estudos sobre o adversário. Muitos dos pioneiros da comunidade de inteligência empresarial são originários de várias organizações governamentais (Prescott & Miller, 2002).

Com o fim da Guerra Fria e com a globalização, as organizações se viram obrigadas a contar com informações para a tomada de decisão. A comunidade de negócios começou a desenvolver um conjunto de conceitos de inteligência e marcos de referência analíticos adequados a seus conceitos e aceitáveis para os *stakeholders* (Prescott & Miller, 2002). Nesse âmbito foi criada a *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) em 1986, com o objetivo de fomentar e consolidar o campo da IC em todo o mundo.

As práticas de IC ganharam força no Brasil durante a década de 1990. Nesse período, com a abertura do mercado às empresas estrangeiras, as organizações brasileiras se viram enfraquecidas para enfrentar no mesmo nível a forte concorrência internacional (Gomes & Braga, 2004).

Cardoso (2015) acredita que o interesse pelo tema IC por meio de monografias, dissertações, teses de doutorado e eventos (cursos, palestras e seminários) evidencia a importância do campo no Brasil. A evolução de uma organização passa pela análise do mercado de atuação de seus concorrentes e, acima de tudo, de seus clientes e consumidores.

A Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC, 2018) considera que, embora a IC tenha sido utilizada nos últimos três séculos pelos militares e pelo Estado, sua utilização remonta a quando o homem aprendeu a trocar e vender seus produtos. Corrobora ainda o fato de que a IC é uma prática que

acompanha a evolução da humanidade desde a Era Agrícola até os tempos modernos.

O marco que define a consolidação do campo no Brasil foi a criação do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva (CEIC) em 1997, no estado do Rio de Janeiro (ABRAIC, 2018). Em seguida, em meados de abril de 2000, profissionais de diversas organizações brasileiras se uniram e criaram a ABRAIC, uma sociedade civil, sem fins lucrativos, que congrega os analistas de IC e relacionados (ABRAIC, 2018).

A velocidade com que as mudanças acontecem no ambiente competitivo requer que as organizações tenham o cuidado e a expertise de monitorar seu ambiente organizacional. Campelli, Barbejatt, Casarotto e Stefano (2001) atestam a relevância do assunto quando afirmam que o desenvolvimento em pesquisa de IC demonstra ser questão de soberania nacional, uma vez que ambientes competitivos requerem cada vez mais estratégias e metodologias para sobrevivência. A necessidade de transformar informações relativas aos concorrentes em inteligência prática nunca foi maior (Prescott & Miller, 2002). Mais do que controlar todas as ações no presente, torna-se crucial antecipar-se ao cenário futuro.

Dessa forma, cresce o desafio das organizações em transformar dados em informação que possibilite o executivo tomar decisões. Esse processo é conhecido como inteligência competitiva. Para Prescott e Miller (2002), as empresas sempre se esforçaram para acompanhar de alguma forma seus concorrentes sem saber que essa atividade era denominada de inteligência competitiva. Gomes e Braga (2004) entendem que dados são informações básicas de natureza quantitativa, as informações são dados organizados de modo significativo e a inteligência é a informação que possibilita a tomada de decisão.

Isso posto, Prescott e Miller (2002) argumentam que a aplicação da IC faz com que os executivos tenham poucas desculpas para surpreender-se com concorrentes, órgãos reguladores e tecnologias revolucionárias. Nessa mesma linha de raciocínio, Campelli *et al.* (2011) justificam que a IC é uma ferramenta que auxilia as organizações a estarem à frente das incertezas frequentes da competição acirrada. Gomes e Braga (2004) sugerem que o nível estratégico é aquele que pode, com um

produto de um sistema de IC, mudar potencialmente a natureza do negócio, a médio e longo prazos, e se concentrar em análises de novo produtos, novos mercados.

No entendimento de Fuld (2006), a IC é muito mais do que essa definição, ela requer informações especiais para ver fora do seu próprio negócio e ficar à frente de interrupções, distorções, rumores e fumaça. Ele também acredita que essa inteligência diz ao executivo que é melhor ficar firme; outras vezes, grita por ação antes que a oportunidade competitiva desapareça. Alguns autores defendem que a IC é parte da inteligência estratégica das empresas. Por isso, Naylor (2010) afirma que é a informação certa, entregue e preparada para as pessoas da empresa que têm autoridade para tomar decisões.

A IC também está relacionada à inteligência operacional, que trata de questões de excelência operacional e *benchmarking* para se manter à frente com as melhores práticas em determinada indústria (Gilad, 2011).

Com a globalização, as empresas estão adotando uma nova postura devido ao grande valor que as informações têm assumido no mercado. Saber captar as informações necessárias, analisá-las, distingui-las pelo grau de relevância e utilizá-las no planejamento estratégico são os aspectos que farão com que a empresa atue com mais eficiência nos seus propósitos de negócios (Campelli *et al.* 2011, p. 8).

Ela tem a principal função de fornecer cenários prospectivos à organização (Rodrigues *et al.*, 2014) para formulação das estratégias. Para que isso aconteça, as empresas precisam ter a capacidade de coletar, armazenar e utilizar a informação.

A ABRAIC (2018) define a IC como um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. Cada questão comercial ou decisão estratégica deve ser apoiada por inteligência vital e voltada para o futuro (Fahey & Herring, 2017). Essa inteligência estratégica parte do pressuposto de que se trata de um processo voltado para a identificação de eventos futuros, com base na interpretação de sinais que podem ser obtidos no presente (Janissek, Salazar, Melati & Borges, 2017).

2.2 Metodologias para estruturação da IC em empresas

O desenvolvimento de um sistema de inteligência competitiva auxilia as empresas a superarem as incertezas ambientais (Rodrigues *et al.*, 2014), uma vez que possibilita, por meio de uma metodologia, o acesso à informação útil e relevante do seu negócio. Mudanças não podem acontecer de forma aleatória, sob o risco de transformarem-se em conflito. Para ter seus efeitos desejáveis, ela precisa ser planejada e com metas claramente definidas. É mais fácil e seguro para uma empresa chegar aos seus objetivos quando existe um planejamento que obedeça a um modelo, esquema, processo ou método (Rodrigues & Fernandez, 2006).

O produto elaborado por um sistema de inteligência competitiva (SIC) tem o objetivo principal de apoiar as decisões dos níveis estratégicos e táticos de uma organização. Por isso, é fundamental que esteja localizado o mais próximo possível do tomador de decisão, ou seja, não deve haver burocracias que atrapalhem o desenrolar do processo (Gomes & Braga, 2004).

Para Campelli *et al.* (2011), o SIC é entendido como aquele que engloba todos os meios legais e éticos para monitorar os passos da concorrência. Mais que isso, ele está fortemente associado à capacidade das empresas em monitorar informações ambientais para terem respostas aos crescentes desafios e oportunidades que acontecem diariamente (Rodrigues, Rechziegel, Esteves & Riscarolli, 2012). Em razão disso, constituem-se em poderosas armas de apoio à tomada de decisão (Canongia, Lamb, Carvalho & Silva, 2001).

Um SIC precisa ter força dentro de uma organização para que seu produto ofereça valor agregado. Prescott e Miller (2002) argumentam que para ganhar credibilidade dos usuários são necessários três postos-chave: a) executar um trabalho emoldurado por uma ferramenta analítica, sendo, portanto, essencial o uso intensivo de tecnologia da informação; b) o processo deve dispor de uma comunicação eficaz para dominar a análise; ci) é recomendado que não haja falhas técnicas, sob o risco de perder a total confiança.

Com base nisso, torna-se importante ter clara compreensão do papel que o capital humano exerce na operação da IC. Mais significativo do que as máquinas (*hardwares*)

e os dados e aplicativos (*softwares*), são as pessoas que manipulam tais instrumentos (Campelli *et al.*, 2011). Oliveira, Gonçalves e Mendes de Paula (2011) opinam que uma estrutura adequada de processos e de profissionais deve ser capaz de fornecer os *insights* necessários para que a organização mantenha crescimento sustentável ao longo do tempo. Por isso, os “profissionais são vistos como *experts* em demonstrar competências em processos, aplicando um conjunto especializado de conhecimento, habilidades e atitudes” (Amaral *et al.*, 2016, p. 7).

O corpo de agentes, em geral, é formado de diversos departamentos funcionais ou unidades organizacionais. Fahey e Herring (2007, p. 13) acrescentam como consiste o grupo de trabalho de um sistema de inteligência competitiva:

As equipes de inteligência quase sempre consistem em membros principais e transitórios. Os membros principais assumem a responsabilidade pelo processo e os resultados da equipe e tipicamente incluem um ou mais profissionais de inteligência que gerenciam o processo de análise e asseguram que os resultados apoiem a tomada de decisões. Os membros transitórios contribuem com conhecimentos ou expertise em um ponto particular da análise e desempenham a função de conectar a equipe aos decisores-chave ou fontes externas de informação (Fahey & Herring, 2007, p. 13).

Campelli *et al.* (2011) defendem que é comum essa terceirização de alguns profissionais em função da necessidade de habilidades não comuns às atividades normais da empresa. Entretanto, não importa quem forneça a inteligência como panorama, desde que esses agentes tenham uma voz honesta e incorrigível no comitê executivo (Gilad, 2011). É necessário administrar interesses de consultores externos com os usuários do sistema (tomadores de decisão) para que o produto do sistema tenha valor verdadeiro.

O requisito de adequação às mudanças ambientais e às capacidades internas são duas conjecturas da área de inteligência competitiva (Canongia *et al.*, 2001). Torna-se essencial, portanto, que haja uma sistematização do processo de mapeamento das competências necessárias. Isso permite às organizações embasar seu processo de gestão de pessoas na real posição das competências da equipe, segundo uma base de referência sempre atual e representativa (Amaral, Garcia, Faria & Aliprandini, 2008). No Brasil, os profissionais já desfrutam de amplo leque de oportunidades que

dizem respeito à formação (Campelli *et al.*, 2011). Para adquirir as competências necessárias, existem cursos ministrados por entidades especializadas que auxiliam no desenvolvimento da capacidade para interpretar informações, identificar e coletar dados relevantes e produzir análises que gerem resultados.

Para que esses indivíduos construam uma inteligência capaz de garantir à empresas competitividade, é necessário metodologias que garantam análises assertivas. Assim, Amaral *et al.* (2016, p. 3) ponderam que “é possível representar o processo de produção da IC como um ciclo de atividades que depende de diferentes papéis e funções de uma equipe de trabalho”. Alguns autores sistematizaram a inteligência competitiva a fim de estruturar o processo estratégico das organizações.

Os precursores foram Gomes e Braga (2004). Os autores propuseram um modelo sistematizado em etapas que mais tarde foi evoluído por outros pesquisadores. O ciclo de inteligência é composto de cinco etapas: identificação das necessidades de informação, coleta, análise, disseminação e avaliação, conforme a Figura 1:

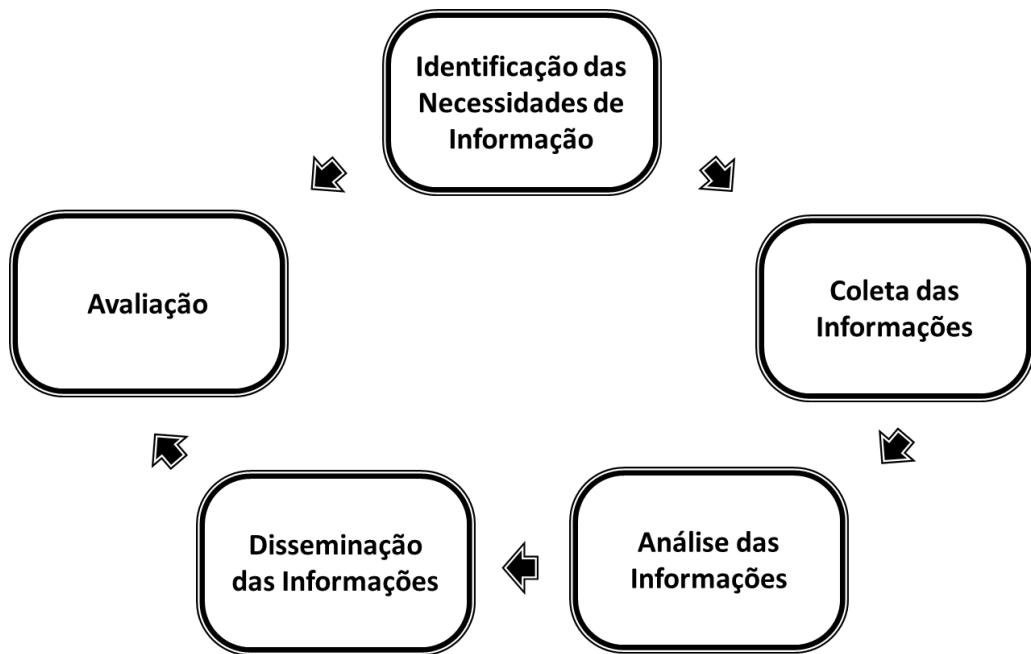


Figura 1

Etapas do processo de inteligência por Gomes e Braga (2004)..

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

Essas fases compõem uma sequência de atividades que não se esgotam quando realizado o último estágio de avaliação. As mudanças continuam a acontecer e novas necessidades são mapeadas para que se inicie um novo ciclo.

Em seguida, Motte (2007) publicou, no relatório do Seminário Internacional de Inteligência, um modelo das etapas de inteligência competitiva, como mostra a Figura 2:

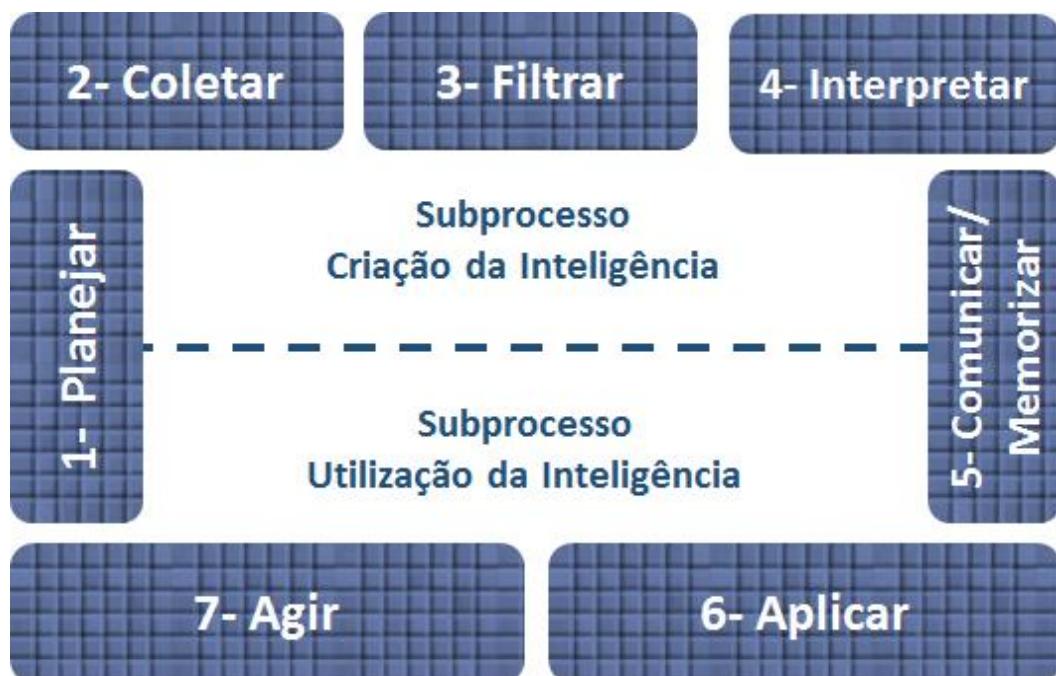


Figura 2

Modelo de inteligência competitiva proposto por Motte (2007).

Fonte: Motte, M. (2007) *Relatório do Seminário Internacional Inteligência Estratégica*. Recuperado de: <https://pt.scribd.com/document/35626799/Inteligencia-estrategica>.

O autor prevê que o ciclo possui sete fases: a) definição das necessidades informacionais da organização; b) coleta dos dados; c) tratamento dos materiais; d) análise da base de conhecimento construída; e) comunicação do produto para os usuários; f) a decisão; g) a etapa de pôr em prática e monitorar os resultados obtidos (Motte, 2007). Para o autor do relatório, esse ciclo deve ser algo natural para a organização, é recomendado que seja continuamente alimentado por todas as partes da empresa, cada um fazendo seu próprio ciclo de inteligência. “O objetivo é reduzir o tamanho desse ciclo e fazer girá-lo mais” (Motte, 2007, p. 13).

Panizzon (2010) contrapõe-se a Motte (2207) e justifica que a decisão não é uma etapa do SIC porque é realizada após a entrega do produto de inteligência, e ela pode independe do ciclo, ou seja, é opção do tomador de decisão fazer uso ou não dessas informações.

Nesse mesmo ano, Rodrigues e Riccardi (2007) elaboraram um Modelo Sistêmico do Processo de Inteligência Competitiva (MOSIPIC) em três etapas: construtiva, síntese e operativa, como ilustra a Figura 3:

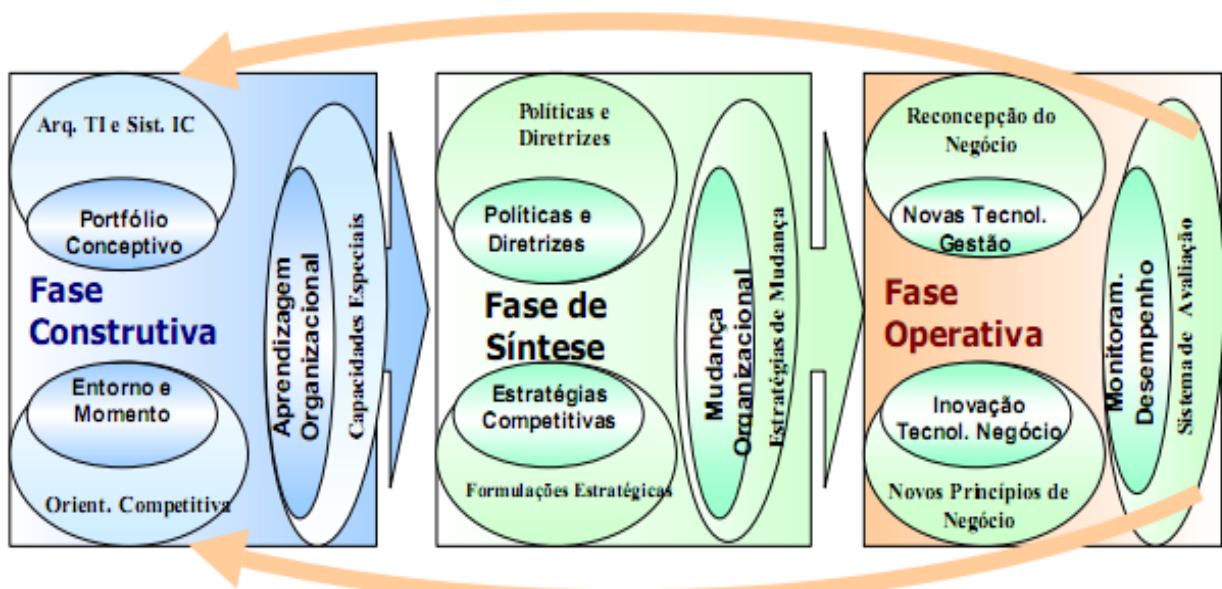


Figura 3

Modelo sistêmico do processo de inteligência competitiva por Rodrigues e Riccardi (2007).

Fonte: Rodrigues, L. C., & Riccardi, R. (2007). *Inteligência competitiva: nos negócios e organizações*. Maringá: Unicorpore..

Os autores dividiram as fases em processos básicos. Na primeira etapa, existe uma proposta de preparação a partir da identificação dos coeficientes que envolvem o âmbito competitivo da organização. Na segunda, a empresa concentra-se nas sínteses das políticas e diretrizes, nas estratégias formuladas com base nas informações do SIC e na motivação e mudança organizacional. Ao fim do modelo, Rodrigues e Riccardi (2007) explicam que a fase operativa propõe as aplicações do produto da inteligência e a avaliação da eficácia do processo.

Já o modelo proposto por Dishman e Calof (2008, p. 779) assemelha-se ao de Motte (2007), mas pressupõe elementos que estão além das etapas. Para eles, um ciclo de inteligência é composto de quatro fases centrais: a) planejamento e foco; b) coleta; c) análise; d) comunicação (Figura 4):

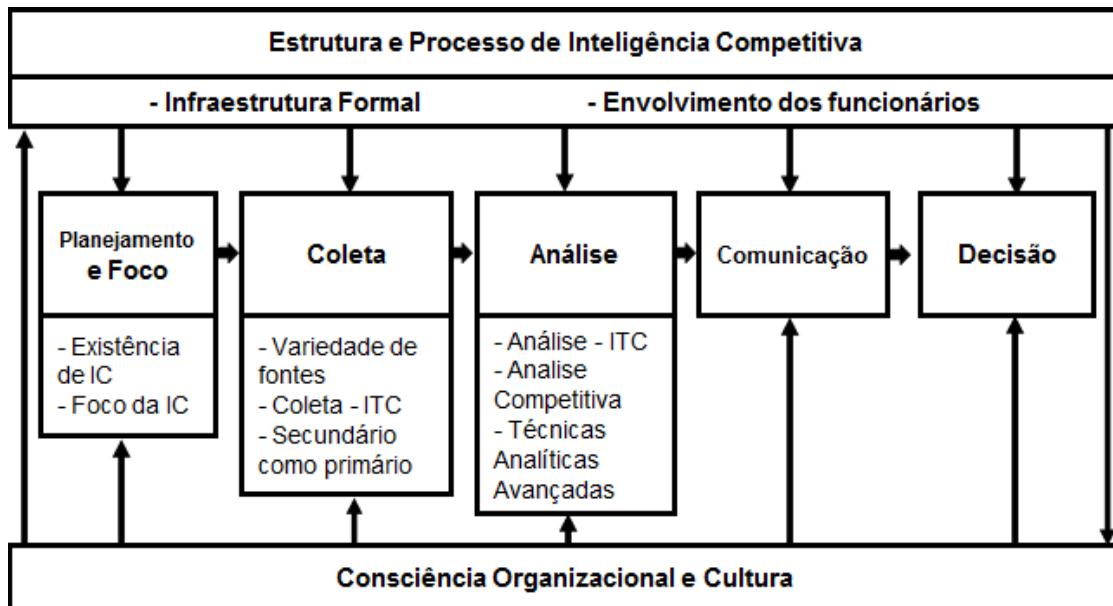


Figura 4

Modelo de inteligência competitiva proposto por Dishman & Calof (2008)

Fonte: Dishman, P. L., & Calof, J. L. (2008). Competitive intelligence: A multiphasic precedent to marketing strategy. *European Journal of Marketing*, 42(7), 766-785.

Além das etapas propostas, Dishman & Calof (2008) citam três dimensões que amparam o ciclo: a) infraestrutura formal; b) envolvimento dos funcionários; c) alerta organizacional e cultura.

A etapa de planejamento e foco faz referência à delimitação das questões de maior importância para os usuários. Nesse momento são definidas as questões a serem respondidas para a tomada de decisão. Com o planejamento feito, inicia-se a fase da coleta das informações com fontes secundárias e/ou primárias, internas e/ou externas, formais e/ou informais, que dependem de quais foram os tópicos mapeados na primeira etapa. Panizzon (2010) elucida que com o advento da Internet a informação digital tem se tornado uma grande fonte de busca de dados, o que de fato agiliza o trabalho da segunda etapa para prosseguir adiante com a fase de análise. Este é o

estágio em que toda informação é transformada em inteligência, considerada por Panizzon (2010) como o cerne do ciclo de IC. Em seguida, culmina na última fase, quando as análises precisam ser comunicadas para os tomadores de decisão.

Dishman & Calof (2008) acreditam que a inteligência requer políticas, procedimentos e uma infraestrutura formal (ou informal) para que os agentes possam contribuir para o SIC, por isso consta no topo do modelo o item processo e estrutura de inteligência competitiva. Nesse bloco também consiste o envolvimento dos funcionários, que para Panizzon (2010) diz respeito a quanto os funcionários são orientados a buscar e socializar informações importantes para o processo. Na base do modelo, os autores finalizam que para que uma empresa aproveite seus esforços de inteligência com sucesso, é necessário ter adequada consciência organizacional da inteligência e uma cultura de competitividade. Dishman & Calof (2008) indicam-na na Figura como alerta organizacional e cultura.

Mais tarde esse modelo foi atualizado e Oliveira *et al.* (2011) realizaram um compilado das suas análises e desenharam um novo ciclo, de acordo com a Figura 5:

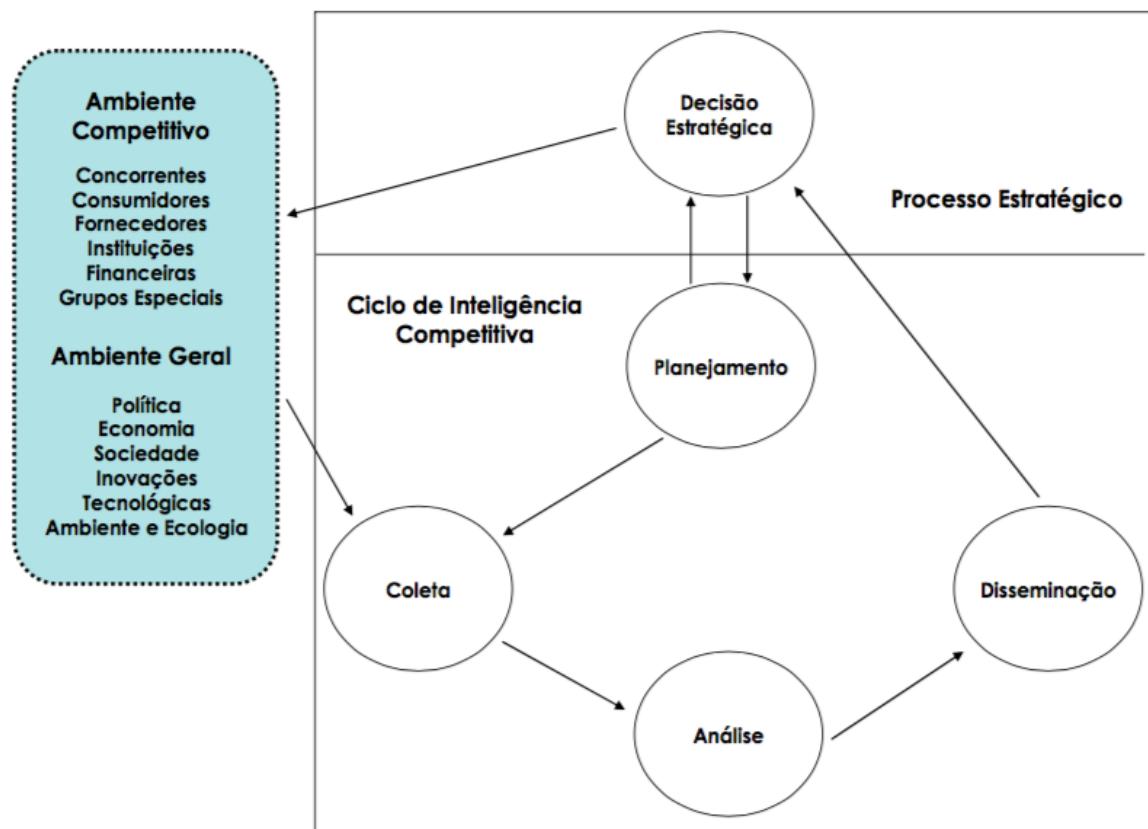


Figura 5

Ciclo de inteligência competitiva proposto por Oliveira *et al.* (2011)

Fonte: Oliveira, P., Gonçalves, C., & Mendes de Paula, E. (2011). Diretrizes para a condução de uma atividade de inteligência competitiva: uma análise preliminar. *Revista Inteligência Competitiva*, 1(3), pp.257-272.

O fluxo inicia-se pelas informações do ambiente de negócios: competitivo e geral, sobre concorrentes, consumidores, fornecedores e a compreensão das forças ou tendências de longo prazo que influenciam o negócio. Juntos eles fornecem apporte para a primeira etapa do ciclo de inteligência competitiva: a coleta de dados. Oliveira *et al.* (2011) explicam que após essa fase as informações são tratadas, recuperadas e analisadas para serem disseminadas aos tomadores de decisão, ação esta que faz parte do processo estratégico da organização.

Pesquisa bibliográfica foi elaborada por Panizzon (2010) sobre as etapas do processo de inteligência competitiva e compilou suas análises na Tabela 1.

Tabela 1

Etapas do processo de Inteligência por Panizzon (2010)

Autor	Planejamento	Coleta	Tratamento e Processamento	Análise	Disseminação	Uso e Feedback
Sammom, Kurland e Spitalnic (1984)	Planejamento de Coleta	Coleta			Disseminação e uso	
Porter (1991)		Coleta e compilação de dados	Catalogação dos dados	Análise de condensação	Comunicação ao estrategista	
Ashton & Stacey, 1995 (apud ASHTon & Klanvans, 1997)	Planejamento das atividades de inteligência	Coleção de materiais das fontes		Análise dos dados das fontes	Entrega dos produtos de informação	Aplicação dos resultados da inteligência /avaliação da performance do programa
Palop e Vicente (1995) Rodrigues e Escorsa (1997)	Scanning	Monitoramento		Pesquisa	Difusão	
Herring (1996)	Planejamento e identificação das necessidades de inteligência	Coleta e armazenamento de informações dos ambientes externo e interno	Processamento das informações	Análise e síntese das informações	Disseminação de inteligência para o decisor	
Rodrigues e Escorsa (1997)	Planejamento	Seleção das fontes de informação e coleta	Processamento das informações	Análise e síntese das informações	Disseminação de inteligência para o decisor	
Kahaner (1998)	Planejamento e direção	Coleta de Informações		Análise	Disseminação	
Pirtila (1998) apud Bouthillier e Shearer (2003)	Definição e competidores e necessida-des de informação	Coleta sistemática de informação competitiva	Filtragem	Análise das informações coletadas	Distribuição para grupos de usuários relevantes	
Stollenwerk et al. (1998)	Planejamento, Coordenação	Coleta, Processamento e armazena-mento		Análise e validação	Disseminação e utilização	
Battaglia (1999)	Planejamento, Coordenação	Coleta	Processamento e armazena-mento	Análise e Validação	Disseminação	Utilização
Miller (2000)	Identificação dos decisores-chave e suas necessidades de informação	Coleta		Análise	Disseminação	

continua

Tabela 1

Etapas do processo de Inteligência por Panizzon (2010) - conclui

Autor	Planejamento	Coleta	Tratamento e Processamento	Análise	Disseminação	Uso e Feedback
Leia (2000)	Planejamento e gestão	Aquisição de informações	Processamento	Análise	Difusão de resultados	Ações
CIA (2001) <i>apud</i> Bouthillier e Shearer (2003)	Planejamento e direção	Coleta	Processamento	Análise e produção	Disseminação	
Fuld et al. (2002)	Planejamento e direção	Coleta de informações secundárias publicadas	Coleta de informações primárias	Análise e produção	Reporte e informe	
Herring (apud Prescott e Miller, 2002)	Planejamento e condução / planejamento e armazenamento da informação	Coleta		Análise e produção	Disseminação	
Information Management Cycle (Choo, 2002)	Identificação das necessidades de informação	Aquisição de informações	Organização e armazenamento	Produtos e serviços de informação	Distribuição de informação	Uso da informação
Lesca (2003)	Escolher área, definir alvo	Coletar recuperar selecionar	Organizar o registro, memória, organizar a circulação	Interpretação coletiva	Comunicar resultados	
Gomes e Braga (2004)	Identificação das necessidades de informação	Coleta das informações		Análise das informações	Disseminação	Avaliação
Motte (2007)	Planejar	Coletar	Filtrar	Interpretar	Comunicar, memorizar	Aplicar, agir
Rangel (2007)	Planejamento da inteligência	Coleta de informações secundárias	Coleta com a rede de inteligência	Análise da informação	Relatórios e disseminação	
Wright & Calof	Planejamento e foco	Coleta		Análise	Comunicação	
SCIP (2007)	Planejamento e Foco	Coleta		Análise	Disseminação	Feedback

Fonte: Panizzon, M. (2010). *Envolvimento da alta direção e inteligência competitiva: uma análise sobre suas relações em organizações de médio e de grande porte da Serra Gaúcha - Brasil*. Caxias do Sul: UCS, 2010. Recuperado de: http://tede.ufsc.br/tde_arquivos/5/TDE-2010-12-07T081340Z-402/Publico/Dissertacao%20Mateus%20Panizzon.pdf.

São vários autores que abordaram o tema da inteligência competitiva e propuseram modelos para sistematizar o processo. Para este trabalho foi utilizado o modelo de Mafra Pereira, Carvalho e Jordão (2016) (Figura 6) adaptado do modelo de Amaral et al. (2008), por considerar que seja melhor aplicado para a realidade da pesquisa.

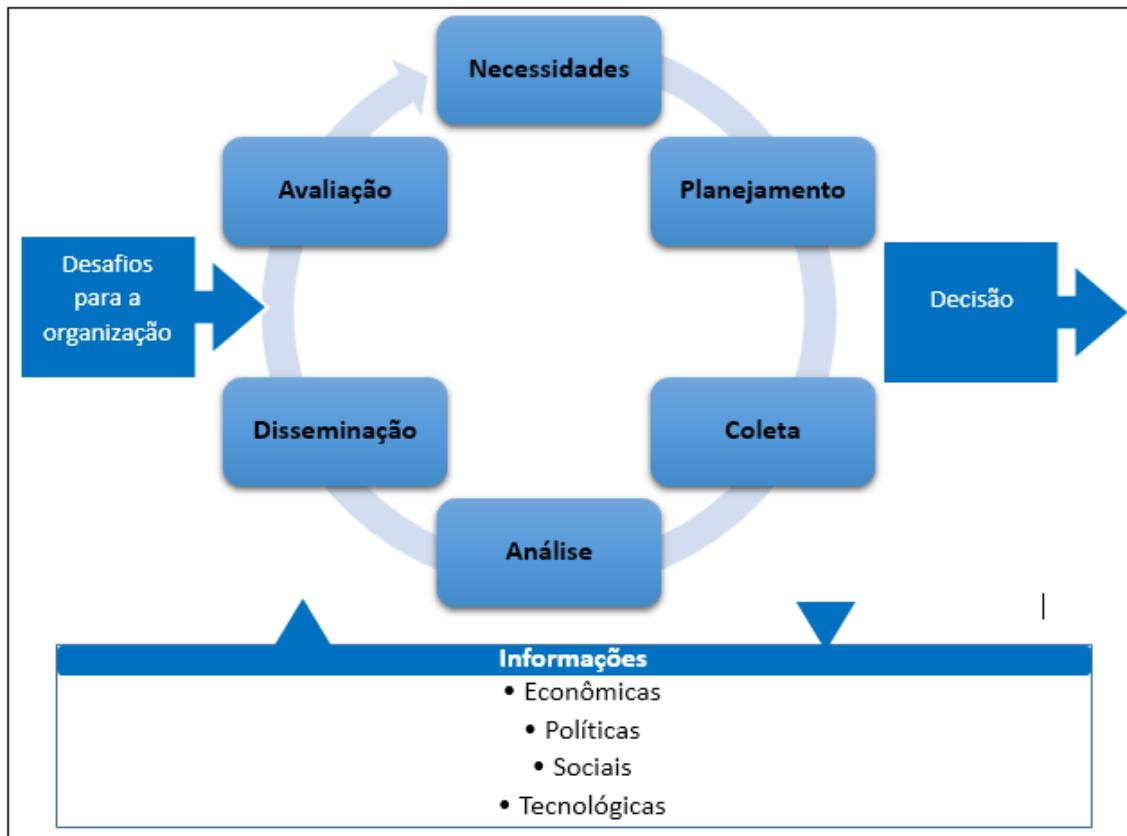


Figura 6

Ciclo de inteligência competitiva proposto por Mafra Pereira, Carvalho & Jordão (2016).

Fonte: Mafra Pereira, F. C., Carvalho, R. B. de, & Jordão, R. V. D. (2016). Análise do ciclo de inteligência competitiva em arranjos produtivos locais: estruturação e implantação do bureau de inteligência do APL de software de Belo Horizonte. *Revista Inteligência Competitiva*, 6(1), 139-164.

Nesse modelo, os desafios encontrados pela organização servem como combustível para o início do ciclo, que tem sua base vinculada às informações econômicas, políticas, sociais e tecnológicas. Espera-se em contrapartida que decisões possam ser tomadas com base na concretização do ciclo. O produto da inteligência competitiva deve apoiar os gestores no processo decisório estratégico. Assim, esse ciclo inicia-se com a definição das necessidades informacionais da organização.

Etapa 1: identificação das necessidades de informação

Tão importante quanto as demais etapas, nesse momento toda a dinâmica do SIC é definida:

Nesta primeira etapa, as necessidades ou requisitos de informação dos usuários são definidos e as questões estratégicas e relevantes, cujas respostas são necessárias para apoiar efetivamente a tomada de decisão, são identificadas através de entrevistas com aqueles que serão os usuários dos produtos do sistema. Essa etapa serve como catalisadora de todas as demais (Gomes & Braga, 2004, p. 49).

Toda eficácia do processo está relacionada à delimitação das carências de informação para a tomada de decisão e é conhecido como tópicos chaves de inteligência (KIT). Herring (2001) refere que as necessidades reais dos usuários são chamadas de “necessidades de gerenciamento” ou “tópicos de inteligência” e caracterizadas como sendo o fator de sucesso crítico em qualquer operação de inteligência. Prescott e Miller (2002) seguem a mesma lógica e defendem que um processo KIT assegura um mecanismo prático para a determinação das necessidades de inteligência dos executivos. Essa definição é início do SIC e fornece as diretrizes necessárias para a condução da operação de inteligência.

Os setores de uma empresa possuem necessidades informacionais que diferem entre si. Para que um KIT seja global, deve ser construído de maneira que contemple todas as carências da organização. Gomes e Braga (2004) criaram um modelo que favorece a criação do KIT de acordo com as áreas da organização:

Tabela 2

Matriz de identificação das informações necessárias

Área da Empresa	Clientes	Fornecedores	Produtos Substitutos	Novos Entrantes	Concorrentes
Marketing					
Vendas					
Tecnologia da informação					
Inovação					

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

Esses autores prelecionam que essa fase é baseada no modelo das cinco forças de Porter, quando são definidos os setores e os atores (clientes, fornecedores, etc.) do ambiente externo que afetam o negócio das organizações.

Já Herring (2001) considera que para chegar à definição do KIT são necessárias entrevistas com os gestores responsáveis pela tomada de decisão. Para ele, os usuários sabem que precisam de inteligência, mas não compreendem como definir o que precisam. Quando a gerência sabe articular suas necessidades, mais provável é receber a inteligência de que carecem.

É comum a aplicação da ferramenta 5W2H (*what, who, where, why, when, how, how much*) para orientar as perguntas básicas que irão nortear as entrevistas com os usuários no processo de identificação das necessidades informacionais (Oliveira *et al.*, 2011).

Canongia *et al.* (2001) caracterizam esse processo como planejamento e qualificam como sendo o conjunto da identificação dos fatores críticos de sucesso (FCS) com as questões estratégicas (QE) e a identificação das necessidades de informação. Como parte da etapa, ressaltam a importância da definição do grupo de especialistas e elaboração da estratégia de análise.

A definição de Canongia *et al.* (2001) é corroborada por Herring (2001) e delimita a construção do KIT em três categorias funcionais: decisões e ações estratégicas, temas de advertência adorável (iniciativas concorrentes, surpresa tecnológica e ações governamentais) e descrição dos atores principais (suas habilidades e o nível de recursos externos necessários para atender às reais necessidades de inteligência da organização).

As três categorias de KIT são descritas por Mafra *et al.* (2016): a primeira, decisões e ações estratégicas, busca extrair dados que são e/ou podem ser usados nos processos de decisão estratégica ou tática. A segunda, temas de advertência adorável, visa buscar informações que permitam à organização se antecipar a eventos críticos do mercado. E a terceira busca auxiliar no entendimento dos atores mais relevantes do ambiente de negócios da organização. Os autores reforçam, ainda, que essas categorias são mutuamente exclusivas, devendo ser trabalhadas em conjunto.

A proposta de modelo de Mafra Pereira *et al.* (2016) contrapõe-se à de Canongia *et al.* (2001) e Herring (2001), ao sugerir que haja uma etapa de planejamento das atividades a serem realizadas após a definição dos KIT.

Etapa 2: Planejamento

Essa fase é marcada pelo planejamento das necessidades de informação dos tomadores de decisão e definição das diretrizes para as etapas restantes (Gomes & Braga, 2004; Oliveira *et al.*, 2011; Rodrigues *et al.*, 2012). São realizadas previsões das atividades e definição das fontes de informação para o estágio da coleta dos dados (Mafra Pereira, Jeunon, Barbosa & Duarte, 2018).

Nesse ponto do ciclo da inteligência competitiva são elaboradas estratégias de como a IC será empregada diante dos objetivos da organização. Para Mafra Pereira *et al.* (2018), são definidos métodos de análise, equipe envolvida, prazos para entregas e os recursos (humanos, financeiros e estruturais) necessários para a execução do ciclo.

O planejamento ajuda o gestor a focar seu esforço e dar um sentido de direção aos membros da instituição (Chiavenato, 2010). Essa fase garante que o processo aconteça reduzindo os impactos dos ambientes externos e maximizando a eficiência do ciclo de inteligência competitiva. Após essa etapa inicia-se a coleta dos dados a serem utilizados na análise.

Etapa 3: Coleta das informações

Na segunda etapa do ciclo são realizadas as atividades de identificação das fontes e coleta das informações definidas na fase anterior. Nesse cenário os profissionais de IC buscam os dados relevantes a partir de um roteiro previamente estruturado (Canongia *et al.*, 2001; Gomes & Braga, 2004; Oliveira *et al.*, 2011; Rodrigues *et al.*, 2012).

As informações são coletadas segundo critérios de acessibilidade, multidisciplinaridade, custo, qualidade do conteúdo, cobertura e abrangência

(Canongia *et al.*, 2001). Com o roteiro estruturado e os dados coletados os profissionais constrói-se uma divisão simples da tipologia das informações em formal e informal. A primeira representa aquelas registradas, de alguma maneira validada como artigos, livros, jornais, relatórios, etc. E a informal corresponde àquelas não registradas que ainda estão por validar, em geral são trocadas entre pessoas.

Gomes e Braga (2004) reforçam que a coleta das informações pode ser categorizada por parâmetros. O primeiro deles é quanto à origem: a informação pode ser coletada interna ou externa à organização; em seguida, em relação ao conteúdo: primárias (aqueles que disponibilizam fatos inalterados diretamente dos clientes, consultores, fornecedores, etc.) e secundárias (fatoss alterados gerados a partir de ideias que são obtidas das fontes primárias). Quanto à estrutura: formal (conversas, conferências, etc.) e textual (livros, revistas, etc.). Por último, não menos importante, quanto ao nível de confiabilidade: alto risco (confiável, mas deve ser controlada), confiança subjetiva (confiável em alguns momentos e outros não) e altamente confiável (informação válida, mas deve ser monitorada).

A confiabilidade pode ser classificada em três níveis (Motte, 2007): primeiro nível, segundo e terceiro. No primeiro, a fonte emite a informação e, por consequência, é uma fonte de mais confiança. O segundo transmite os dados, menos confiável porque pode dar uma interpretação da informação inicial. E o terceiro nível recebe de uma fonte de segundo grau e transmite. Em qualquer um dos níveis nenhuma fonte pode ser considerada totalmente confiável, visto que é sempre importante verificar quão verdadeira é a informação. Validar um dado é essencial para a eficácia do SIC, mesmo que sejam informações ainda sem tratamento pelos especialistas de IC.

Gomes e Braga (2004) salientam que as informações reunidas são classificadas como inteligência bruta, ou seja, precisam ser trabalhadas para apresentar um valor maior, atividade esta realizada na próxima etapa, de análise da informação.

Etapa 4: Análise das informações

Todo o conhecimento gerado pela etapa anterior precisa ser analisado antes de ser comunicado aos usuários (Prescott & Miller 2002). Essa etapa é caracterizada por transformar toda informação em avaliação completa, confiável (Gomes & Braga, 2004) e relevante para os tomadores de decisão estratégica (Oliveira *et al.*, 2011). É considerada o coração da inteligência competitiva.

De acordo com os KITs definidos na primeira etapa, são estipulados os modelos de análise, que são estruturas que comportam dados e informação (Gomes & Braga, 2004). É comum, nesse momento, a utilização de softwares e modelos estatísticos que demonstrem as relações entre os padrões e tendências levantados (Oliveira *et al.*, 2011). Mas para Gomes e Braga (2004), nada substitui a capacidade humana de pensar e juntar todos esses itens em uma solução completa para o objetivo que está sendo investigado.

Essas metodologias devem ser usadas de acordo com o tipo de questão a ser respondida. Devido à amplitude de modelos de análise, este trabalho se atém apenas aos moldes clássicos.

a) Cinco forças de Porter

O modelo das cinco forças de Michael Porter ampara a análise do ambiente competitivo das empresas que estão em constante influência de forças externas e consolida informações relativas aos concorrentes (Barboza & Rojo, 2015; Gomes & Braga, 2004; Vargas, Moura, Bueno & Paim, 2013).

A relação da empresa com o contexto do ambiente em que está inserida é de suma importância quando da formulação de estratégias e da implementação de um planejamento, já que esta norteia as ações para o suprimento das necessidades e fomentação das potencialidades da mesma (Vargas *et al.*, 2013, p. 16).

Nesse modelo consta a análise de entrantes potenciais que trazem novas tecnologias e recursos potenciais na busca por fatia de mercado. Podem, eventualmente, provocar

diminuição da rentabilidade da empresa (Oliveira, Aguiar, Gomes & Forte, 2017). Dessa forma, são analisadas informações sobre economia de escala, diferenciação do produto, acesso vantajoso à matéria-prima, assim como políticas de governo, etc. (Friedrich, Silva, Guimarães, Cesar Ferro & Basso, 2017).

Além disso, são analisados produtos substitutos, que podem trocar os produtos de uma empresa ao desempenharem, a mesma função e podem diminuir a rentabilidade quando envolvem questões relacionadas a preço (Oliveira, O. *et al.*, 2017). São avaliadas evidências sobre a relação do preço com o rendimento e desempenho bem como, os custos de mudança de produto ou serviço (Friedrich *et al.*, 2017).

O poder de barganha dos compradores pode ser maior ou menor em relação à quantidade adquirida, importância do insumo para fabricação do produto, concentração ou não de fornecedores, mudança ou não de custo para o comprador ou ainda quando estes exercem influência sobre os demais consumidores (Oliveira, O. *et al.*, 2017). Assim, são realizados estudos sobre a concentração e volume de compra, inexistência de diferenciação e custos de mudança reduzidos para o consumidor e elevados para a empresa (Friedrich *et al.*, 2017).

Já o poder de barganha dos fornecedores depende da possibilidade de eles se elevarem ou reduzirem preços e qualidade dos produtos oferecidos. Além disso, influencia a concentração ou não de fornecedores, a existência de insumos substitutos e da importância do seu custo para a operação. São avaliadas questões como aglomeração ou não, custos de mudança de fornecedores, diferenciação de entrada e inexistência de produtos substitutos (Friedrich *et al.*, 2017).

No centro das cinco forças de Porter consta a rivalidade entre os concorrentes existentes como sendo a disputa pela posição no mercado a partir da adoção de ações que afetam de forma mais forte alguns concorrentes que outros (Oliveira, O. *et al.*, 2017). São examinadas evidências sobre o número de concorrentes, sua concentração e importância estratégica do negócio, além da avaliação das barreiras à saída, cursos fixos à saída, custos de mudança, barreiras emocionais e restrições governamentais (Friedrich *et al.*, 2017).

b) *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (SWOT)*

Essa técnica foi desenvolvida inicialmente por Kenneth Andrews e Roland Christensen e analisa a capacidade interna da organização (forças e fraquezas) e sua posição em relação aos concorrentes (ameaças e oportunidades) (Gomes & Braga, 2004; Friedrich *et al.*, 2017).

O modelo consiste na disposição das informações da empresa por meio de uma matriz de dois eixos compostos pelas variações: forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

A grande ajuda da Matriz SWOT para a elaboração das estratégias reside no cruzamento do conjunto de forças com as oportunidades e as ameaças, além do cruzamento do conjunto de fraquezas com as mesmas oportunidades e ameaças. A observação dos resultados dos cruzamentos pode demonstrar o nível de preparação da organização para enfrentar o futuro desenhado e representado na matriz (Oliveira, O. *et al.*, 2017, p. 140).

Na matriz SWOT é possível ter o foco em integração e padronização de processos, na atividade principal da empresa. E devido à sua disposição permite obter informações disponíveis em tempo real para tomada de decisão.

c) *Benchmarking, cenários e fatores críticos de sucesso*

O *benchmarking* é um modelo que visa avaliar o desempenho das habilidades de uma organização em comparação à outra ou um conjunto de organizações (Gomes & Braga, 2004) e se propõe a ser um modelo com ação contínua. Hekis, Souza, Medeiros, Silva e Borges (2013) conceituam como sendo busca das melhores práticas nas empresas que conduzem ao desempenho superior. Para eles essa análise permite identificar quais tecnologias estão se destacando em setores específicos ou mesmo técnicas e métodos que estão deixando de ser utilizadas.

Já a técnica de cenários é previsão realizada por meio de estudos (situação provável, positiva e negativa) de tendências para as variáveis do ambiente externo que exercem impacto sob a organização (Gomes & Braga, 2004).

Os fatores críticos de sucesso são utilizados para analisar dois tipos de peculiaridade: atratividade da indústria e a força do negócio. O especialista define os fatores que atingem a indústria do negócio e lhes atribui um valor de um a cinco, sendo cinco o grau mais alto (Gomes & Braga, 2004).

A escolha de cada método irá depender dos objetivos da organização. Cada análise realizada gera um produto que precisa ser repassado para os tomadores de decisão, que caracteriza a próxima etapa do ciclo.

Etapa 4: Disseminação

Essa fase é caracterizada pela entrega do produto do sistema de inteligência competitiva, ou seja, é o momento em que a inteligência elaborada na etapa anterior é distribuída para os tomadores de decisão (Gomes & Braga, 2004; Oliveira *et al.*, 2011; Rodrigues *et al.*, 2012).

É fundamental que essa etapa aconteça na hora certa para os usuários. Rodrigues *et al.* (2012) acreditam que o valor da IC diminui com o tempo, por isso é importante que a informação certa, no momento exato na mão dos usuários, seja entendida como fator de sucesso do SIC (Canongia *et al.*, 2001).

Os agentes da IC precisam estar atentos às necessidades dos tomadores de decisão e da forma como gostariam que o produto lhes fosse apresentado (Oliveira *et al.*, 2011). Podem ser relatórios customizados, apresentações, análises setoriais, boletins, etc. (Gomes & Braga, 2004). É natural que a inteligência seja repassada em reuniões de equipe ou por meio de redes internas como as intranets (Oliveira *et al.*, 2011). A forma de apresentar o produto, segundo Canongia *et al.* (2001), depende do caráter do conteúdo (tático e/ou estratégico) assim como do perfil de quem irá receber

O importante é que seja entregue aos usuários com todos os parâmetros de qualidade necessários para a eficácia da tomada de decisão estratégica (Oliveira *et al.*, 2011). Esses critérios são essenciais para credibilidade do SIC e base para ações de *feedback* da operação.

As ações disponíveis para a organização são apresentadas levando-se em consideração as limitações em executá-las e a reação mais provável do ambiente a cada uma delas (Mafra Pereira *et al.*, 2018).

Etapa 5: Avaliação

Essa etapa fortalece o caráter de comprometimento e parceria entre os tomadores de decisão e agentes responsáveis pelo SIC, uma vez que se propõe a avaliar a eficácia do produto entregue. É primordial que haja indicadores adequados, entendidos e disseminados aos participantes (Gomes & Braga, 2004).

Um SIC pode ser avaliado sob diversos pontos: em relação ao desempenho de cada uma das etapas, como a escolha dos métodos de análise, fontes de informação, formato do produto, etc. (Gomes & Braga, 2004). E se a atividade de IC cumpriu com o que foi planejado em termos de processo de trabalho e entregas (Mafra Pereira *et al.*, 2016).

A outra vertente de validação diz respeito aos resultados alcançados com o uso do produto gerado (Gomes & Braga, 2004), que muda conforme a dimensão da organização e estágio de vida. Assim, é necessário avaliar se a IC está efetivamente sendo utilizada nos processos de tomada de decisão da organização e se é considerada estratégica pelos usuários que fazem uso dela (Mafra Pereira *et al.*, 2016). Essa visão da IC como fomento para processos decisórios pode variar em empresas jovens, maduras ou mais avançadas no ciclo de vida empresarial (Rodrigues *et al.*, 2014). A inteligência competitiva atinge, portanto, níveis de maturidade distintos conforme esses parâmetros.

2.3 Maturidade em inteligência competitiva

A realização do processo de IC exige da organização um árduo compromisso em normatizar e padronizar seus procedimentos com o objetivo de ampliar a maturidade do SIC (Rodrigues *et al.*, 2014). A relevância que é dada às atividades da IC conduz ao sucesso e à maturidade do sistema. Estudo feito por Rodrigues *et al.* (2014) em uma instituição financeira indicou que nas áreas em que pouca importância é dada à

sua função institucional a eficiência dos produtos é evidentemente baixa; em locais em que os processos estão terceirizados isso é ainda mais agravante. Entretanto, nos departamentos em que a IC se articula de maneira mais consistente, seu valor circunstancial e estrutural para o negócio garante mais eficiência na tomada de decisão.

Plessis & Gulwa (2016) entendem que a ênfase é ter uma base de inteligência corretamente organizada. Para atingir o nível de sistematização ideal, é essencial que as práticas de IC evoluam e garantam sinergia com o gerenciamento estratégico da organização. Os autores acreditam que os profissionais precisam de profunda compreensão das necessidades dos tomadores de decisão e principalmente do valor de decisão que associam à IC, haja vista que cada organização enfrenta um conjunto de questões cruciais de negócios e decisões estratégicas que necessitam ser exploradas.

Existem múltiplos caminhos para que a prática da IC seja efetiva dentro de uma organização. Alguns fatores são primordiais para que a IC alcance adequado nível de maturidade aos tomadores de decisão, tais como tecnologia, comunicação eficaz, profissionais especialistas em IC, etc.

Rodrigues e Riccardi (2007) acreditam que para uma empresa atingir o nível de maturidade em IC ela deve possuir toda a infraestrutura de tecnologia da informação que permita sua estruturação como um sistema da organização:

Ti deve apropriar equipamentos, sistemas para funcionamento em rede e software, isto é, aplicativos genéricos e específicos para que a IC possa funcionar de forma adequada. IC deve ser então formalizada como uma unidade operacional na empresa, com estrutura, funções, atribuições institucionais e recursos, muito bem definidos (Rodrigues & Riccardi, 2007, p.137).

Quanto maior o grau de maturidade, maior a capacidade competitiva de uma empresa em função das informações providas (Oliveira, Souza, Arenhardt & Niveiros, 2017; Rodrigues & Riccardi, 2007). Oliveira, S. *et al.* (2017) destacam que maturidade é um conceito de estrutura, formada de partes que definem a área de interesse. Assim, cada etapa do processo de IC compõe o escopo da maturidade em IC.

Hedin & Thieme (2010) elaboraram uma definição dos fatores-chave de sucesso para inteligência (Tabela 3):

Tabela 3

Fatores-chave de sucesso para inteligência

Processo	Todas as organizações têm um processo IC, seja informal de formalizado. Inicialmente, o processo pode ser bastante simples e se desenvolverá ao longo do tempo. Ele precisa interligar-se em vários processos de negócios, como estratégia, marketing, vendas, desenvolvimento de negócios, etc., para ter um grande impacto.
Organização	Possuir uma organização capaz de lidar com planejamento e direção das atividades de inteligência como coleta, análise e comunicação etc. No início, em geral, começa com o gerente solitário de IC, mas no final pode se tornar uma configuração bastante complexa de grupos de direção, redes internas e externas para coleta, equipes de análise, suporte de TI.
Escopo	O escopo das atividades da IC refere-se a: áreas do ambiente de negócios que cobre o processo de inteligência (tecnologia, concorrência, questões macro, clientes, fornecedores, etc.), a profundidade da análise e o grau de orientação futura. Normalmente, o escopo é bastante estreito, mas os tópicos da inteligência tornam-se mais complexos para analisar e entender.
Cultura	O desenvolvimento de uma cultura organizacional que apoie comunicação aberta, espírito de equipe, compartilhamento de informações e foco em objetivos compartilhados. Este é um dos maiores desafios para um gerente de IC.
Ferramentas	Disponibilidade de ferramentas adequadas para gerenciamento, coleta de informações, análise e compartilhamento de conhecimento. Por exemplo, os portais de inteligência podem ser ferramentas para fazer inteligência para indivíduos e compartilhar e relacionar relatórios externos com sinais internos.
Produtos	Inicialmente, as entregas de CI são frequentemente relatórios <i>ad hoc</i> que respondem a uma determinada questão. Os resumos regulares, os boletins informativos e um portal de IC compartilhado são desenvolvidos ao longo do tempo. Para atingir o nível avançado, deve existir um portfólio contendo produtos de inteligência para diferentes fins e diferentes grupos-alvo.

Fonte: adaptado de Hedin, H., & Thieme, J. (2010). From firefighters to futurists: A practical roadmap for CI development. *Competitive Intelligence Magazine*, 13(1), 25.

Esses fatores são essenciais para o desenvolvimento da maturidade em IC. Quando praticados por uma organização, aumentam suas chances de crescimento e posicionamento no mercado. Janissek-Muniz *et al.* (2017) publicaram um estudo que compilou um conjunto de fatores de sucesso para cada fase da atividade de IC, descrito na Tabela 4:

Tabela 4

Padrão de fatores críticos de sucesso por etapa da IC

Definição do Domínio/Perímetro	Constitui-se de fatores como contexto, estrutura, cultura, formalização de equipe e processos. Quando não existe essa formalização inicial das atividades da IC, a probabilidade de não continuidade das etapas do processo é alta.
Animação	Neste contexto são listados fatores como habilidades frente ao gerenciamento de projetos, coordenação de equipes, liderança, motivação, bem como perfil e competência do gestor. O compromisso das equipes e gerentes é primordial para a trajetória do ciclo da inteligência.
Alvo	O grupo Alvo constitui-se de coeficientes como a definição de atores e temáticas prioritárias para o monitoramento.
Coleta	Nesta etapa da IC, fatores críticos de sucesso são vistos através da qualidade dos recursos humanos, compartilhamento, acesso a fontes de informação, credibilidade e confiança.
Seleção	Na fase de seleção das informações existem critérios de pertinência bem como consideração de diferentes pontos de vista. Para se prevenir das falhas é importante garantir um bom desempenho técnico e manter os líderes próximos, visto que, conhecem o processo como um todo.
Repasso	O repasse tem como fator crítico de sucesso a comunicação e o compartilhamento informacional.
Memória e Registro	Toda análise realizada deve possuir uma regularidade de registro, segurança, compartilhamento, acessibilidade e continuidade.
Criação de Sentido	São coeficientes de sucesso na criação de sentido a colaboração, interpretação, criatividade, análise, acompanhamento e aproveitamento do processo.
Difusão	A etapa disseminação conta com fatores como divulgação das ações e resultados através de uma boa orientação e liderança por parte dos gestores.
Continuidade	A IC visa à melhoria contínua da organização, portanto, para a garantia de sucesso é essencial que novos ciclos se estabeleçam. É importante que o processo seja visto como oportunidade de crescimento para todos.

Fonte: adaptado de Janissek-Muniz, R., Salazar, F., Melati, C., & Borges, N. (2017). Fatores críticos de sucesso na condução de projetos de inteligência estratégica. *Anais do Seminário em Administração - SemeAd*. São Paulo, pp.1-17.

Essa compilação de fatores críticos de sucesso é perceptível em organizações que já possuem um ciclo de inteligência competitiva consolidado. O relatório da investigação feita pela empresa de pesquisa e consultoria Best Practices, LLC Research & Consulting (2017) corrobora em três pontos centrais a Tabela 2: a) que o apoio da empresa para a IC é vital para o sucesso do processo; b) que a IC deve possuir uma estrutura centralizada com grupos específicos de função descentralizada, reportando para o alto executivo da empresa como *Chief Marketing Officer* (CMO) ou *Chief*

Executive Officer CEO; c) que os grupos de IC devem assumir papéis de liderança na formulação de estratégia competitiva.

Chi-Yen (2018) acredita que a IC está diretamente ligada ao desempenho organizacional. Seu estudo mostra que existe uma relação entre a inteligência competitiva e o sistema de informação executiva: quando aprimorado, a alta administração é incentivada a construir conceitos e métodos de coleta de informações e escaneamento ambiental dos concorrentes. Além disso, sua pesquisa revelou que o conhecimento prévio dos gestores gera indicadores de desempenho superiores para a organização.

O sucesso na tomada de decisão depende de um SIC bem estruturado. Rodrigues e Riccardi (2007) elaboraram um modelo que define níveis de maturidade em IC e os componentes de cada fase na Figura 7:

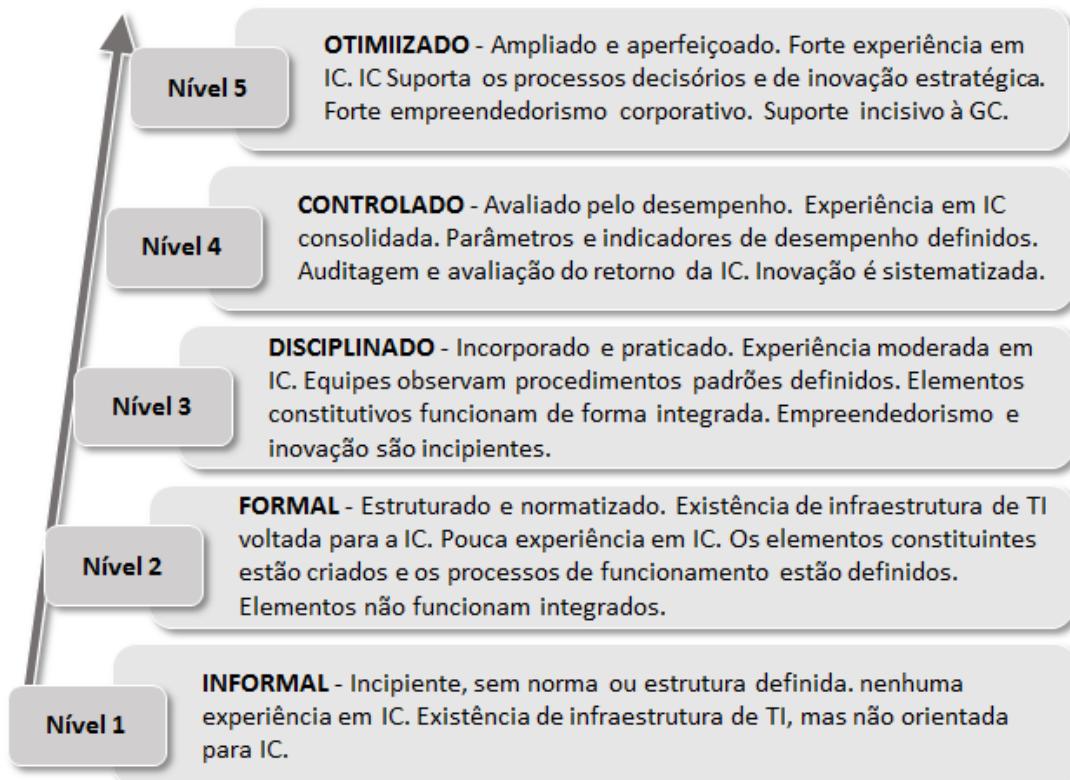


Figura 7

Modelo de maturidade em inteligência competitiva por Rodrigues e Riccardi (2007)

Fonte: Rodrigues, L. C., & Riccardi, R. (2007). *Inteligência competitiva: nos negócios e organizações*. Maringá: Unicorpore.

No nível 1, definido como informal, a IC ainda é gerada informalmente, dissociada e independente. Existe uma estrutura de TI, mas embasa apenas algumas necessidades da organização.

No nível 2, a maturidade é considerada formal. Os processos da IC são conhecidos, formalizados e os usuários têm percepção dos papéis e funções. Rodrigues e Riccardi (2007) acreditam que mesmo a existência da normatização não garante que as atividades sejam conhecidas e práticas de maneira padronizada. Além disso, não é vista nesse nível a expertise no acesso às informações, dosagem e distribuição da inteligência.

Quando as ações da IC fazem parte da cultura da empresa, ou seja, quando estão integradas aos processos, elas deixam de ser apenas normas para se transformarem em disciplina de observância. Essa fase é conhecida como nível 3, caracterizada pelo incentivo ao empreendedorismo corporativo rumo à inovação. A incorporação das normas e padrões da IC é lenta e não resulta ainda na imediata sistematização da inovação (Rodrigues & Riccardi, 2007).

O nível 4 é fortemente marcado pelo estabelecimento de indicadores de desempenho para avaliar a eficácia da estrutura da IC e sua operacionalização. Nessa fase "o controle passa a ser uma ferramenta administrativa para induzir ao cumprimento de metas e a um aumento da produtividade" (Rodrigues & Riccardi, 2007, p. 136).

Quando a IC está consolidada a ponto de ser peça-chave para determinar as decisões estratégicas, pode-se inferir que está dentro do nível 5. Os participantes da IC têm por responsabilidade, além executar todo o processo, contribuir para a otimização do SIC, por ampliar as aplicações do produto do sistema e por corrigir direcionamentos do processo. Nesse cenário, a expertise em IC depende das políticas de incentivo às operações, assim como do fomento ao empreendedorismo corporativo:

Compete ao sistema de IC alimentar os empreendedores corporativos com informações especializadas que associam as capacidades internas com as oportunidades existentes no entorno competitivo das empresas de forma a dar-

lhes novas opções de negócio e lucratividade (Rodrigues & Riccardi, 2007, p. 139).

Esse modelo foi atualizado mais tarde por Hedin & Thieme (2010) em sua obra “*From firefighters to futurists: A practical roadmap for CI development*”, que significa “De bombeiros a futuristas: um roteiro prático para o desenvolvimento da inteligência competitiva”. Para cada nível de inteligência competitiva os autores definiram um papel do gerente de IC.

Tabela 5

Cinco níveis de evolução da maturidade por Hedin & Thieme (2010)

1. CI Informal O bombeiro	Principalmente conduz atividades de inteligência em uma base <i>ad hoc</i> com pouca coordenação. Poucos recursos, sem escopo e processo identificados.
2. IC Básico O iniciante	Incorpora os primeiros passos para o desenvolvimento de um programa de inteligência estruturada. Com base em uma análise de necessidades de informação, estuda alguns aspectos básicos do ambiente de negócios de sua organização, mas ainda em uma abordagem <i>ad hoc</i> . Baixo grau de orientação futura e desenvolvimento da cultura de IC.
3. CI Intermediário O coordenador	Processos implantados, incluindo coleta de fontes secundárias e análise avançada, mas ainda operam dentro de um escopo bastante restrito. Geralmente implementa um portal de CI. Ainda pouca integração nos processos de negócios da organização.
4. CI Avançado O gerente	Processos internos de IC implementados, como uma rede de inteligência e inclusão nos processos de tomada de decisões organizacionais. A saída do processo de IC é mais coordenada e cria um quadro mais holístico do ambiente de negócios da organização.
5. IC de classe mundial O futurista!	Integrado em processos organizacionais chave e baseado em produtos sofisticados de inteligência com um alto grau de orientação futura.

Fonte: Hedin, H., & Thieme, J. (2010). *From firefighters to futurists: A practical roadmap for CI development*. *Competitive Intelligence Magazine*, 13(1), 25.

Os autores enfatizam que para que uma empresa evolua em níveis de maturidade é necessário que cada obstáculo seja superado para avançar para a próxima fase (Hedin & Thieme 2010; Rodrigues & Riccardi, 2007). Hedin & Thieme (2010) mencionam que pular níveis pode ser difícil, por envolver a participação de muitas pessoas e fatores-chave de sucesso que precisam ser alcançados.

Rodrigues e Riccardi (2007) atribuem o sucesso do progresso da maturidade em IC à concepção da arquitetura de inovação projetada para ela. Mas Hedin & Thieme (2010)

defendem que a terceirização da coleta, estruturação e análise da informação reduz o tempo interno e recursos necessários para execução das etapas e com isso concentram-se os recursos internos no gerenciamento do conhecimento interno e integração adequada dos produtos da IC aos negócios.

Zuquetto e Beltrame (2012) identificaram um conjunto de processos que devem evoluir pelos níveis de maturidade e elaboraram um quadro que permite definir para cada unidade da IC uma escala de maturidade de 1 (informal) a 5 (formal):

Tabela 6

Matriz de maturidade em IC por Zuquetto e Beltrame (2012) - continua

	1. Informal	2. Básico	3. Intermediário	4. Avançado	5. Padrão mundial
Cultura Organizacional	Sem entendimento do valor de esforços sistemáticos.	Possuem uma visão neutra em relação à IC.	Existe uma visão compartilhada e de compartilhamento da informação.	Todos na organização entendem as vantagens da IC para o processo de tomada de decisão.	IC sistemática. Todos entendem a importância do SIC para a organização. Melhoria contínua do sistema.
Estrutura	Não existe uma estrutura definida para IC. Sem coordenação ou recursos dedicados.	Uma pessoa responsável. Coordenação aumentada, porém, descentralizada.	Coordenador em tempo integral. São utilizados softwares em algumas etapas do processo.	Redes com recursos dedicados em todas as unidades de negócios. São utilizados diversos softwares em todas as fases do SIC.	Direção ou gerente de IC com pessoal dedicado integralmente e parcialmente ao processo.
Envolvimento dos Funcionários	Não existe uma estrutura dedicada e não costuma compartilhar as informações (informação é poder).	Suprem o sistema de inteligência com alguma informação secundária.	As equipes observam os padrões e procedimentos.	Participação de todos no processo.	Todos conhecem as políticas e procedimentos e participam ativamente no processo.

Continua

Tabela 6

Matriz de maturidade em IC por Zuquetto e Beltrame (2012) - continua

	1. Informal	2. Básico	3. Intermediário	4. Avançado	5. Padrão mundial
Envolvimento da Alta Direção	Não reafirma constantemente a importância da IC. Não utiliza informação gerada para a tomada de decisão. Muitas vezes retém informações estratégicas.	O trabalho de IC passa a despertar a atenção dos executivos.	A alta direção apoia o sistema de inteligência dentro da organização. A uma boa utilização da informação dentro da organização.	Suprimento total da alta direção.	Apoio do mais alto nível.
Planejamento e Foco	Não existe planejamento, atividades realizadas por demanda (<i>ad hoc</i>) e caóticas.	Limitado a pequenos estudos sobre demanda (<i>ad hoc</i>), contudo, existe uma política.	Existem procedimentos e padrões definidos	Objetivos quantitativos para qualidade e desempenho do processo.	Totalmente planejado, orientado para o futuro e focado para fora do ambiente microempresarial.
Coleta	Compra de informação desordenada. Informalidade no armazenamento dessas informações.	Coleta é realizada basicamente de fontes secundárias.	Coleta de informações primárias e secundárias feitas de forma centralizada. Algumas redes começam a se formar.	Acesso a informações primárias localizadas.	A coleta é realizada sistematicamente.
Análise	A análise é individual sem uma metodologia, a percepção dos problemas é incompleta.	Pouca ou nenhuma é realizada de forma carente.	Começa a existir a análise das informações, todavia, de forma amadora.	Análises profundas e apresentações e relatórios personalizados. Análises qualitativas.	Ferramentas de análise utilizadas com desenvoltura, permitindo que os analistas utilizem seu tempo para atividades que agreguem mais valor à inteligência.
Disseminação	<i>E-mails</i> , pastas compartilhadas no servidor. A disseminação ocorre pela boa vontade de alguns.	Existe uma intranet para publicação das entregas.	Existe um portal na web, às vezes existindo um portal específico para IC.	Geração de alertas e produção de conteúdo totalmente integrado com a necessidade dos usuários.	Comentário dos analistas, entrega de análises agendadas e integradas com decisões-chave.

Continua

Tabela 6

Matriz de maturidade em IC por Zuquetto e Beltrame (2012) - conclui

	1. Informal	2. Básico	3. Intermediário	4. Avançado	5. Padrão mundial
Integração, Avaliação e Feedback	O processo de tomada de decisão não é sustentado por informações. Não há avaliação do processo e o <i>feedback</i> quando ocorre é informal.	Não há integração entre os processos e as ferramentas com o processo decisório. A avaliação e o <i>feedback</i> ainda são informais.	A tomada de decisão é frequentemente sustentada por informações oportunas. Os processos começam a serem medidos e verificados.	Processo de tomada de decisão totalmente sustentado por informações oportunas. Parâmetros e indicadores de desempenho definidos. Auditoria e avaliação do retorno da IC.	Totalmente integrado com o processo decisório. Avaliação realizada sobre dados quantificados e estatísticos. Melhoria contínua inerente ao processo.

Fonte: Zuquetto, R. D., & Beltrame, A. (2012). Modelo de maturidade em inteligência competitiva. *Revista Global Manager Acadêmica*, 1(2).

Além dos processos do SIC, os autores levaram em consideração outros fatores que influenciam na maturidade em IC, tais como cultura organizacional, estrutura, envolvimentos dos funcionários e alta direção.

Cada vez que uma empresa optimiza e amadurece o SIC, aumenta sua expertise em IC e, como consequência, sua capacidade competitiva (Rodrigues & Riccardi, 2007).

2.4 Startup: conceito, metodologias, evolução e ecossistema

2.4.1 Conceito

Startups são empresas que possuem base tecnológica e espírito empreendedor. Estão na constante busca por um modelo de negócio inovador com baixo custo inicial e altamente escalável (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae, 2017). Assim, os produtos/serviços podem ser replicados sem demandar recursos na mesma proporção do seu crescimento (Spina, 2012). Para garantir que sejam escaláveis, essas empresas precisam apoderar-se da tecnologia para aumento da produtividade, por isso, em sua maioria possuem uma base tecnológica, os custos são mais baixos para criar uma empresa na área de software do que uma indústria.

Essas organizações estão quase sempre relacionadas a projetos promissores, ligados a pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras.

O termo ainda é fortemente associado ao tamanho da organização. Longhi (2011) reporta que sejam pequenas empresas que são montadas em casa ou em faculdades e recebem pequenos aportes de capital. Blank & Dorf (2014) refutam a ideia ao afirmar que uma *startup* não é a versão menor de uma grande empresa. Algumas empresas solidificadas no mercado, como *Google*, *Yahoo*, *Ebay*, também são consideradas *startups*. Existe uma tendência a serem pequenas organizações em função do seu modelo de negócios, mas um fator que as diferencia das empresas tradicionais é a fase inicial e acesso aos recursos adequados.

Para Figueira, Hörbe, Vargas, Machado e Moura (2017), nas organizações convencionais é recomendada a elaboração de um plano de negócios minucioso com análises de viabilidade, risco, etc., para depois colocar em execução. Já para as *startups*, seu início é definido por meio de tentativa e erro e executado em curto espaço de tempo. Em pesquisa realizada com os gestores de empresas *startups* da cidade de Santa Maria, localizada no Rio Grande do Sul, identificou-se que os entrevistados levaram cerca de quatro a seis meses para formular a ideia e colocá-la em prática (Figueira *et al.*, 2017).

Outros autores definem o termo *startup* como sendo "empreendimentos inovadores com potencial de crescimento em grandes proporções por serem negócios identificadores de nichos de mercado e exploram ideias anteriormente nunca testados" (Akiyoshi Nagamatsu, Barbosa e Rebecchi, 2013, p. 4).

Independentemente do tamanho, as *startups* podem ser definidas como uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza (Ries, 2012).

A Associação Brasileira de *Startups* (2017) define o termo segundo alguns parâmetros: a) inovação, a partir da apresentação de um produto/serviço novo; b) escalável, com a possibilidade de atingir elevado número de usuários a custos relativamente baixos; c) repetível, quando a experiência de consumo do

produto/serviço é reproduzida de maneira simples sem exigir o crescimento na mesma proporção de recursos humanos ou financeiros; d) flexibilidade e rapidez: em função da sua característica devem ser capazes de atender e se adaptar rapidamente às demandas do mercado e, por isso, têm estruturas enxutas com equipes formadas por poucas pessoas.

O termo *startup* nasceu nos Estados Unidos e já existe há algumas décadas, mas popularizou-se no meio empreendedor brasileiro a partir da década de 1990, quando houve a Bolha da Internet (Associação Brasileira de Startups, 2017). Foi uma época caracterizada por grandes investimentos por intermédio de ações em empresas do tipo pontocom (empresas de tecnologia da informação e comunicação baseadas na Internet), próximo dos anos 1996 a 2001 (Akiyoshi *et al.*, 2013). O período marcou a maneira de as empresas enxergarem a Internet e as relações de consumo: se antes a Internet era apenas um meio para coletar informações básicas, com a bolha pontocom abriu-se espaço para as comunidades e a *Web* começou a fazer parte do cotidiano das pessoas (Eboli & Dib, 2013). O mercado virtual inflou e várias empresas aderiram ao mundo tecnológico com alta expectativa de lucro. Nesse contexto, as *startups* ganharam espaço e se consolidaram também no mercado brasileiro.

2.4.2 Metodologias

O modelo de negócios de uma *startup* é oportuno para sua rápida evolução. Para Pauli Longen, Pereira, Rayba e Silva (2018), tal característica propicia a venda do mesmo produto para todos os clientes, com a possibilidade de se desenvolver sem precisar elevar os custos básicos de operação. Assim, aumentam a produtividade e, consequentemente, a margem de lucro.

Os métodos tradicionais de gerenciamento adotados por companhias já existentes não têm tanta eficácia nessas empresas nascentes (Figueira *et al.*, 2017). Esses autores afirmam, ainda, que o modelo de negócios de *startups* é reconhecido por elas estarem vinculadas à tendência de serem pequenas, mas sempre buscando novidades.

Na execução de metodologias tradicionais, antes de ouvir o cliente, as organizações passavam meses, ou mesmo anos, desenvolvendo o produto sem interagir com o cliente. Assim, muitas dessas inovações não conseguiram alcançar a aceitação do mercado porque os produtos não estavam em sincronia com as necessidades reais dos clientes (Schuurman & Protic, 2018). Uma *startup* deve construir produtos, medir como os clientes respondem e aprender a manter o rumo ou mudar de direção, tentando novas hipóteses.

Como alternativa ao tradicional plano de negócios, algumas metodologias se desenvolveram para atender à realidade dessas organizações. Entre elas, o *Customer Development*, um conceito criado por Steve Blank, que tem por objetivo o alinhamento entre o produto e o mercado. Nesse modelo, o empreendedor inicialmente cria hipóteses que podem ser validadas e revistas em vista de encontrar a melhor fórmula para o seu negócio (Sebrae, 2019b). Esse processo é realizado em quatro etapas, as duas primeiras, *customer discovery* e *customer validation*, focadas na pesquisa e, em seguida, *customer creation* e *customer building*, orientadas para execução. Para Blank (2014a), tudo inicia com uma série de hipóteses a serem validadas pelo cliente para obter a melhor adequação produto/mercado a uma velocidade que permita trabalhar com o senso de urgência inerente a toda *startup*.

Essa metodologia é a base para outra proposta criada por Eric Ries, Steve Blank e Alexander Osterwalder, conhecida como *Lean Startup*. Uma abordagem que passa pela expressão “tornar-se enxuto”, baseada em curtos ciclos de desenvolvimento, medição e aprendizado. Os empreendedores mapeiam suas hipóteses e as testam com clientes em campo. Utilizam metodologias de desenvolvimento iterativo e incremental (desenvolvimento ágil) na construção de um produto mínimo viável (MVP) para obter o *feedback* imediato dos clientes (Blank, 2018). Caso as suposições estejam erradas, o resultado não caracteriza uma crise, mas um evento de aprendizado chamado *pivot* e uma oportunidade para mudar o modelo de negócios.

Para Schuurman & Protic (2008), a própria metodologia *Lean Startup* pode ser entendida como um conjunto de ferramentas originadas de diferentes métodos de desenvolvimento de negócios.

A primeira fase do *Lean Startup* requer uma organização para estruturar as hipóteses do negócio. Assim, Alexander Osterwalder criou uma tela de modelo de negócios conhecida como *Business Model Canvas* (Blank, 2014b). Trata-se de uma ferramenta de planejamento estratégico que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. É elaborado com base em um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos: proposta de valor, segmento de clientes, canais, relacionamento com clientes, atividade-chave, recursos principais, parcerias principais, fontes de receita e estrutura de custos (Sebrae, 2019a).

As duas partes mais importantes nesse modelo são a proposta de valor (o que você está construindo) e o segmento de clientes (Blank, 2014b). Esses componentes originaram o conceito de produto/adequação de mercado conhecido como *Value Proposition*. Assim, são ampliados a proposta de valor e o segmento de cliente para descrever as interações entre mercado e produto de forma mais explícita e detalhada.

Mesmo com o desenvolvimento de metodologias específicas para *startups*, algumas não conseguem sair do tradicional modelo de negócio das grandes organizações. Na pesquisa realizada pelos autores, Figueira *et al.* (2017) destacou que a criação de um plano de negócio era uma exigência para os processos de seleção das incubadoras. O estudo foi feito com sete gestores de *startups* no interior do estado do Rio Grande do Sul do Brasil, onde se buscou compreender o processo e as ações realizadas para sua apertura e gerenciamento. Os entrevistados relataram o *Business Model Canvas* como a metodologia mais utilizada por eles para abertura do seu negócio.

2.4.3 Evolução

As *startups* podem ser constituídas de duas formas: a) iniciativa de corporação, fundada com o apoio de uma empresa já estabelecida no mercado, que atua com uma estrutura pronta dentro da organização; e o formato b) iniciativa independente, fundada a partir de ideias de um ou mais empreendedores para iniciar o negócio (Pinheiro, 2016). Em geral, possuem a capacidade de experimentar, mas não possuem processos e recursos para tirar o máximo proveito de um modelo de negócios bem-sucedido. Rissanen & Sainio (2016) registram que o progresso dessas

organizações difere das empresas tradicionais que possuem recursos para inovar, mas não tem habilidades para mudar um modelo de negócio.

O desenvolvimento das *startups* inicia-se com a “pesquisa”, cujo objetivo principal é encontrar um modelo de negócios repetitivo e escalável (Blank, 2015) e alcançar o ajuste do produto com as demandas do mercado. A fase também é conhecida como conceito e pré-operação (Blank & Dorf, 2014). Nesse início, as *startups* encontram dificuldades na distribuição por falta de confiabilidade e conhecimento da marca. Pinheiro (2016, p. 62) acrescenta que “o empreendedor, neste caso, atua como cérebro da organização e é responsável por tomadas de decisões que podem influenciar a possível sobrevivência futura dela”, ele é a única referência dentro da empresa para guiar as estratégias do negócio. Schuurman & Protic (2018) reforçam que a intuição é vista como elementar no processo empreendedor, entretanto, o empreendedor é incentivado a coletar informações e pesquisar o meio ambiente para fazer suposições fundamentadas.

Esse momento é marcado por diversos obstáculos. Segundo Ribeiro (2016), colaborador do site *Soul Startup*, uma pesquisa coordenada pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) com 1.271 empreendimentos, sendo 689 na América Latina e 582 no Leste Asiático, obteve que 54,8% possuem dificuldades para obter informações de mercado, 80,7% têm fluxo de caixa equilibrado, 53% descreveram a dificuldade em conseguir fornecedores adequados e 75,9% revelaram que conseguir clientes é a grande complicação.

Para Pauli Longen *et al.* (2018), o impasse na obtenção de informações de mercado e conseguir fornecedores adequados são itens que podem ser amenizados se a empresa investir em análise de mercado. Entretanto, a dedicação concentra-se no “faça o que for preciso” e por isso não possui processos estruturados. A busca inicial é por clientes que validem os seus pressupostos para assim aumentar os negócios. O tamanho da empresa é, normalmente, inferior a 40 pessoas. A organização está pronta para o próximo passo quando há a validação do cliente. Assim, avança para a fase que Blank (2015) denomina de “construir”. O marco dessa etapa é quando a empresa escala seu negócio a uma taxa que a permita ter fluxo de caixa positivo e/ou gerar usuários a uma taxa que pode ser monetizada.

Nesse contexto, a organização tem a necessidade de fomentar a cultura, criar treinamentos internos e estabelecer um gerenciamento de produtos e processos. Com a estrutura inicial, considerada informal, não é capaz de manter-se funcionando com o mesmo nível de eficácia. O número de funcionários em geral varia de 40 até 175, podendo, em alguns casos, chegar a 700 funcionários (Blank, 2015).

Quando a empresa obtém um *Initial Public Offering* (IPO) ou foi comprada ou incorporada em um evento maior de empresa, ou seja, quando ela obtém liquidez e cresce por processos repetitivos, pode-se considerar que alcançou a última fase, de “crescimento” (Blank, 2015). Nessa etapa, processos de *Key Performance Indicators* (KPI) já funcionam e como indicadores fundamentais para a estratégia do negócio. Moraes e Capellari (2013) asseveraram que o crescimento sustentável é algo que não foi ocasionado por um efeito sazonal, mas que se sustenta em uma estreita relação com o cliente para oferecer vantagem competitiva no mercado e, assim, permanecer escalando seu negócio.

2.4.4 Ecossistema

Para manterem-se, as *startups* têm se organizado em arranjos locais com universidades, aceleradoras, governos, instituições, associações e empresas, na busca pelo desenvolvimento de novos negócios (Pinheiro, 2016). Para o autor, a atuação em conjunto fortalece o setor, desde a procura por recursos financeiros e espaços físicos até apoio estratégico. Os gestores de *startups* acreditam que as redes de contatos entre os empreendedores são importantes, visto que proporciona um conjunto diversificado de informações, oportunidades de negócio, acesso a recursos escassos, entre outras possibilidades (Figueira *et al.*, 2017).

Nesse sentido, as aceleradoras oferecem uma base para que os empreendedores possam iniciar seus negócios, tais como instalação física, treinamento, mentoria, consultoria, acesso às redes de investidores, entre outras atividades. Elas são organizações públicas ou privadas, lucrativas ou não, que apoiam *startups* na fase inicial ou na etapa de expansão do ciclo de negócios (Carvalho, Souza, Rezende & Souza, 2018). Assemelham-se às incubadoras cujo foco são as *startups* em um

estágio mais inicial de ideação. É ponto de partida para o empreendedor iniciar a sua jornada. Couto, Cardoso e Lima (2017) confirmam que, após esse processo, a empresa torna-se graduada, finalizando o processo lançando-se no mercado.

Já uma incubadora fornece espaço físico durante todo o ano, infraestrutura e consultoria em troca de uma taxa (geralmente em equidade) sem a garantia de um financiamento (Blank, 2012). Em geral, são organizações sem fim lucrativo, ligadas a uma universidade ou até mesmo a governos locais. Têm perfil mais adequado para quem precisa de tempo e muito conhecimento para estruturar o seu negócio (Matsuda, 2011). Nessa linha, as universidades desempenham importante papel, visto que os programas de incubação amparados por elas contribuem para o fomento da cultura empreendedora a partir do estímulo teórico e estruturas físicas.

Além da participação em editais de aceleradoras e incubadoras, as *startups* contam com pessoas que investem no negócio para dar início às atividades no mercado, conhecidas como investidores-anjos. São os primeiros a aportar dinheiro, que pode se tornar uma dívida para ser paga no futuro ou uma participação minoritária na empresa. Para a organização Anjos do Brasil (2019), em geral são ex-empresários/empreendedores ou executivos que já trilharam sua carreira de conquistas, acumulando recursos suficientes para alocar uma parte para investir em novas empresas.

Os governos exercem influência direta nesse meio, por subsidiar programas e desenvolver políticas de benefícios que favorecem a criação e desenvolvimento de *startups*, uma vez que seu crescimento gera importante mão de obra qualificada para a difusão da cultura empreendedora e soluções para o cotidiano da cidade (Faria, Carlos, Fernandes, Oliveira & Venâncio, 2019). Entretanto, há quem discorde desse pensamento e defende que as comunidades de inicialização trabalham em redes e não se prestam a um sistema de comando e controle (Feld, 2012). Para o autor, os governos tendem a concentrar-se em macrométricas de políticas de desenvolvimento, enquanto os empreendedores falam sobre *Lean*, pessoas, produtos e ações imediatas.

Uma *startup* gera valor e agrega para seu meio quanto melhores forem as condições para se desenvolver dentro do seu ecossistema. Para que ela cresça, são necessários diversos agentes com papéis específicos que estimulem a inovação e o empreendedorismo.

3 Procedimentos Metodológicos

O objetivo fundamental de uma pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos (Gil, 2008). Assim, este capítulo aborda os processos metodológicos que foram utilizados para responder à pergunta orientadora - qual o grau de maturidade em inteligência competitiva nas *startups* da comunidade San Pedro Valley.

O tipo de investigação foi descritiva, objetivando descrever, analisar e estabelecer relações entre o grau de maturidade em inteligência competitiva e as *startups*. A abordagem utilizada foi quantitativa, a partir de um questionário fechado enviado por meios eletrônicos com líderes (*Chief Information Officer* - CIO; *Chief Executive Officer* - CEO; *Chief Technology Officer* - CTO; *Chief Operating Officer* - COO; *Chief Marketing Officer* – CMO; ou diretor) das *startups* da comunidade San Pedro Valley, selecionados por amostragem não probabilística.

O objetivo do questionário, segundo Kerlinger (1980), é submeter à solicitação de informações a um grupo de indivíduos acerca do problema pesquisado. Em seguida, por intermédio de análise quantitativa, obtém-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

A Figura 8 representa, de modo resumido, os aspectos metodológicos adotados neste trabalho:

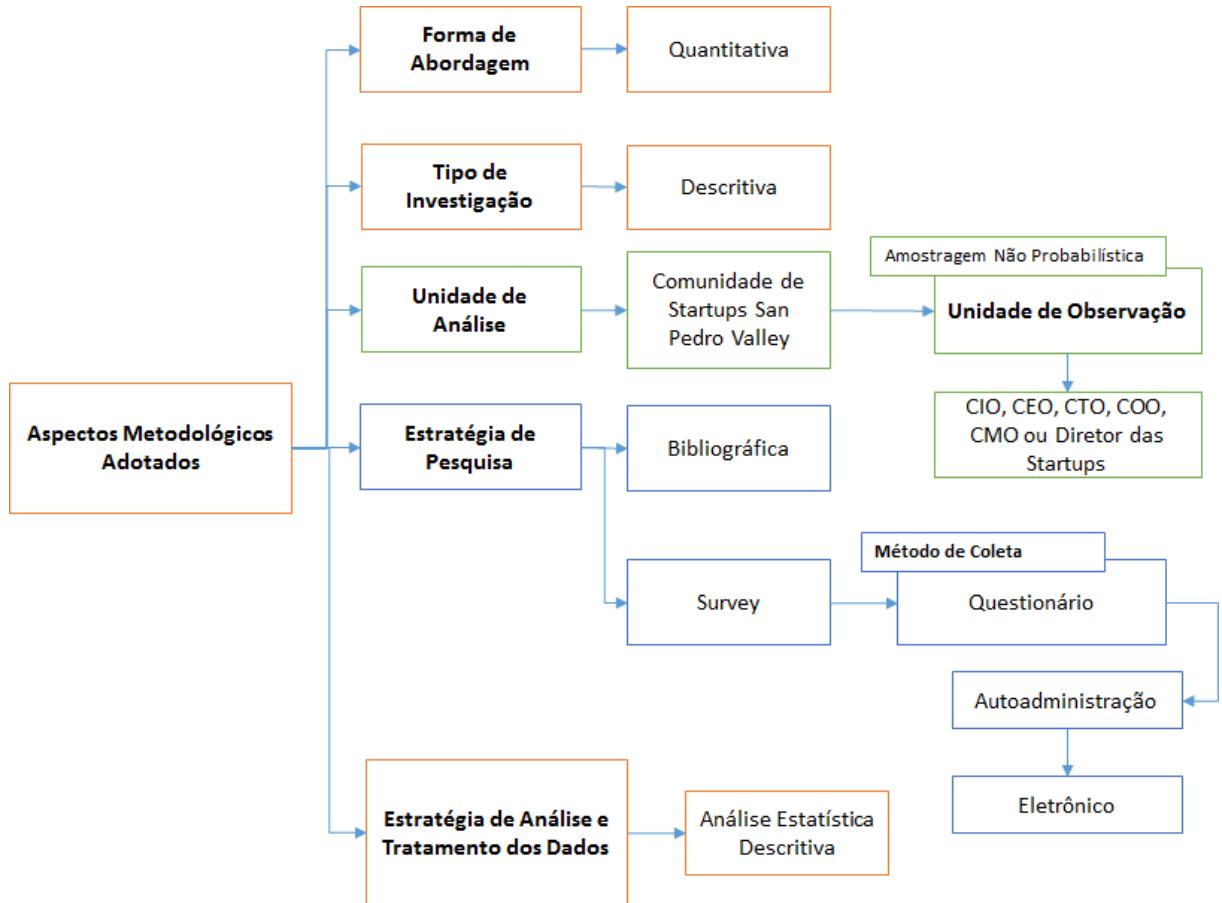


Figura 8

Metodologia adotada neste estudo

Fonte: da autora.

3.1 Caracterização da pesquisa

Existem diversos fatores relacionados à maturidade em inteligência competitiva que demandam análises em conjunto com os aspectos que compõem o universo das *startups*. Assim, a pesquisa descritiva é ideal para expor essas características e descobrir a existência de associação entre as variáveis (Utsumi, Cazorla, Vendramini & Mendes, 2007). Esse tipo de investigação tem uma preocupação com a atuação prática, semelhante à que tem com as pesquisas exploratórias (Gil, 2008). Envolve verdades e interesses locais, nesse caso das *startups* da comunidade San Pedro Valley, bem como o desenvolvimento de conhecimento para solução de problemas (Silveira & Córdova, 2009).

A pesquisa descritiva não tem a preocupação em explicar os fenômenos, apesar de servir de embasamento para tal. Configura-se, portanto, como um estudo

intermediário entre a pesquisa exploratória e explicativa. Não é tão preliminar como a primeira nem tão aprofundada como a segunda (Raupp & Beuren, 2006). Utsumi *et al.* (2007) concordam que algumas pesquisas descritivas podem ir além da identificação da existência de relação entre variáveis, mas também determinando a natureza dessa relação. Por isso, apropriam-se de técnicas padronizadas de coleta de dados para observar, registrar, analisar, classificar e interpretar fatos sem a mediação do pesquisador (Rodrigues, 2007).

3.2 Abordagem quantitativa

Mediante o referencial teórico proposto neste trabalho, o procedimento a ser utilizado será quantitativo, por ser ideal para mensurar as variáveis que existem relacionadas ao grau de maturidade em inteligência competitiva nas *startups*. De acordo com Silveira e Córdova (2009), esse procedimento tem suas raízes no pensamento positivista lógico e inclina-se a enfatizar o raciocínio dedutivo, ou seja, um processo que, ao formular uma conclusão, baseia-se na consonância de múltiplas premissas geralmente consideradas verdadeiras.

A utilização de técnicas estatísticas permite que a pesquisa quantitativa descreva em números as opiniões e informações para serem relacionadas e analisadas (Rodrigues, 2007). A partir de uma amostra é possível estabelecer a classificação e relação entre variáveis e sua relação de causalidade entre fenômenos (Raupp & Beuren, 2006). Isso confere ao pesquisador um grau de generalidade que lhe permite entender, por meio de uma parte, o comportamento de uma população.

3.3 Universo: Startups da Comunidade San Pedro Valley

De acordo com dados da StartupBase (<https://startupbase.com.br/stats>), o número de *startups* no Brasil chegou a 12.867 no total. O estado de Minas Gerais foi classificado como o segundo maior, com 1.093 empreendimentos, dos quais 604 fazem parte de Belo Horizonte, o que faz da cidade e o estado uma referência para o setor.

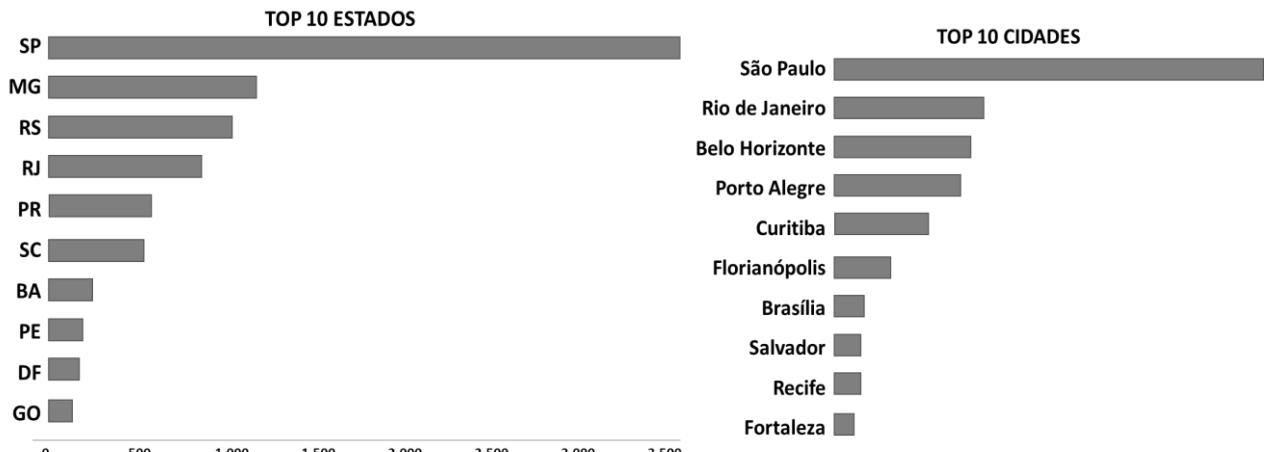


Figura 9

Ciclo de inteligência competitiva proposto por Mafra Pereira, Carvalho & Jordão (2016).

Fonte: Mafra Pereira, F. C., Carvalho, R. B. de, & Jordão, R. V. D. (2016). Análise do ciclo de inteligência competitiva em arranjos produtivos locais: estruturação e implantação do bureau de inteligência do APL de software de Belo Horizonte. *Revista Inteligência Competitiva*, 6(1), 139-164; Startup Base Public Stats, (2019). Estatísticas das Startups Brasileiras.

A unidade de análise deste trabalho faz referência ao San Pedro Valley, uma comunidade com mais de 400 *startups*, sediada em Belo Horizonte e região metropolitana.

A comunidade surgiu com o objetivo de promover o compartilhamento de experiências entre alguns empreendedores de *startups*. Inicialmente se organizavam em reuniões informais ao final do dia em torno de uma padaria ou bares localizados no bairro São Pedro, região centro-sul de Belo Horizonte. O espaço de cooperação cresceu e novos empreendedores se juntaram ao grupo.

Desde 2011, marco de seu primórdio, o grupo ampliou e excedeu os limites geográficos da região. Hoje a comunidade San Pedro Valley representa todas as *startups* da área metropolitana de Belo Horizonte.

O grupo não tem um líder oficial, na verdade configura-se como uma cultura, uma mentalidade e por isso não tem formalização jurídica. São empresas que se ajudam de maneira independente, semelhante ao *Silicon Valley*, região da Califórnia apinhada de empresas de tecnologia como *Google*, *Facebook* e *Apple*.

3.4 Amostra: líderes das startups do San Pedro Valley

Os questionários foram direcionados para as pessoas que desempenhavam funções estratégicas como, por exemplo: CEO - que seria o diretor geral ou presidente da empresa; CIO - que exerce a função de diretor de tecnologia da informação; CTO - responsável por dirigir ações de cunho tecnológico e/ou científico; COO - que exerce a função de diretor de comunicação; CMO - no papel de diretor de marketing; ou um diretor geral, se houvesse essa função.

A seleção dessas funções se justifica pelo fato de que são eles os responsáveis por determinar a diretriz estratégica da empresa e garantir que os objetivos sejam alcançados.

3.5 Estratégia da pesquisa

3.5.1 Pesquisa bibliográfica

A primeira fase da pesquisa consistiu na definição dos conceitos básicos que seriam explorados. Foram definidos, então, o ambiente contextualizador, o problema e o objetivo geral e específicos. Esse foi o prelúdio do processo de pesquisa científica, servindo de base para a pesquisa bibliográfica. Foram exploradas as potencialidades do banco de dados bibliográficos e todo aparato necessário para o tratamento desses dados.

A pesquisa bibliográfica, de acordo com Gil (2010), é desenvolvida com base em materiais já elaborados, constituídos, em sua maioria, de livros e artigos científicos. Ou seja, são dados que receberam tratamento analítico já publicado em meios eletrônicos ou escritos.

Essa fase permitiu a construção de um arcabouço teórico que embasou o início de uma nova estratégia de pesquisa: levantamento.

3.5.2 Levantamento

O levantamento tem como objetivo explicar e explorar um fenômeno sob estudo. Fonseca (2002) destaca que esse tipo de pesquisa é utilizado em estudos exploratórios e descritivos. Ela pode assumir dois formatos: o levantamento de uma amostra ou o levantamento de uma população (conhecido como censo).

Quando se trata de uma pesquisa com determinada amostra, alguns autores a definem como sendo *survey*. Fonseca (2002) descreve que ela pode ser definida como a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa.

Isso posto, o método de coleta utilizado nesta pesquisa foi o questionário autoadministrado.

3.5.3 Técnica de coleta: questionário

O questionário é um instrumento de coleta de dados composto de um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações (Gil, 2008). Sua construção consiste basicamente em traduzir objetivos do trabalho em questões específicas. Assim, as respostas a essas questões irão proporcionar os dados que foram requeridos durante o planejamento da pesquisa.

Geralmente as perguntas são ordenadas para serem respondidas pelos sujeitos e entregues pessoalmente ou por *e-mail* para o pesquisador (Apolinário, 2006). Neste trabalho optou-se pela autoadministração por meio eletrônico (Internet). Assim, não há como assegurar que o respondente seja realmente aquele a quem foi enviado ou aquele que respondeu o questionário (Batista & Campos, 2007). Além disso, pode haver duplas interpretações no entendimento das perguntas e sofrer alteração, dependendo das circunstâncias no momento das respostas (Gil, 2008).

Por outro lado, a utilização de um questionário autoadministrado possibilita atingir representativo número de pessoas. E mesmo que dispersas em áreas geográficas

extensas, garante o anonimato das respostas e permite que as pessoas respondam no momento que julgarem conveniente (Gil, 2008).

Quando ao tipo, optou-se pela utilização das questões fechadas, por conferirem mais uniformidade às respostas e serem facilmente processadas. Para não limitar, foi aplicada a escala de Likert para que os respondentes avaliassem a resposta entre “concordo plenamente” até “discordo plenamente”, em cinco graduações (Batista & Campos, 2007). As escalas são a possibilidade de se quantificar as atitudes, opiniões e os comportamentos dos líderes das *startups* frente aos objetivos propostos nesta pesquisa.

O questionário foi elaborado com 22 questões de acordo com o referencial teórico desenvolvido, organizado em três seções:

- Seção 1: caracterização da empresa.
- Seção 2: 17 questões pautadas sobre o ciclo da inteligência competitiva.
- Seção 3: após a definição do conceito de inteligência competitiva, os líderes responderam as últimas cinco questões complementares.

Tabela 7

Técnica de Amostragem: não probabilística

Objetivos	Autores	Objetivos, Autores e Questões	Perguntas do Questionário
Mapear como os gestores das <i>startups</i> da comunidade San Pedro Valley acompanham/ monitoram seu ambiente de negócios	Gomes e Braga (2004) Motte (2007) Rodrigues e Riccardi (2007) Amaral <i>et al.</i> (2008) Oliveira <i>et al.</i> (2011) Campelli <i>et al.</i> (2011) Mafra <i>et al.</i> (2016) Mafra <i>et al.</i> (2018)		1 a 17
Identificar o nível de conhecimento dos gestores das <i>startups</i> da comunidade San Pedro Valley sobre inteligência competitiva e seus processos	Campelli <i>et al.</i> (2001) Prescott e Miller (2002) Gomes e Braga (2004) Mafra <i>et al.</i> (2016) Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (2018) Mafra <i>et al.</i> (2018)		18 19 20 21 22

Objetivos, Autores e Questões

Objetivos	Autores	Perguntas do Questionário
Propor um modelo para avaliação do grau de maturidade da IC em Startups	Rodrigues e Riccardi (2007) Hedin & Thieme, 2010 Zuquetto e Beltrame (2012) Rodrigues <i>et al.</i> (2014) Janissek-Muniz <i>et al.</i> (2017)	

Fonte: da autora.

Em um levantamento leva-se em consideração uma amostra da população, entendida como sendo o total de habitantes de determinado lugar. A amostra é selecionada por meios estatísticos e as conclusões obtidas são projetadas para a totalidade da população (Gil, 2008). Sabe-se que o resultado não é menos preciso do que se fosse investigar toda a população (Batista & Campos, 2007), mas é necessário tempo e recurso para pesquisar todo o universo do estudo.

Existem dois grandes grupos de amostragem: probabilísticas e não probabilísticas. Neste trabalho foi aplicada a amostragem não probabilística (Apolinário, 2006). A seleção segue critérios do pesquisador, como cotas ou julgamento. São intencionais, pois o critério de escolha é eleito pelo pesquisador.

A pesquisa iniciou-se com base de dados de 452 startups listadas no site da comunidade San Pedro Valley (SPV). Desse universo, 107 empresas não tinham informações de e-mail e telefone no website da SPV, sendo necessário uma busca pela internet. Como resultado da investigação, apenas 41 das 107 startups não foram encontradas. Assim, com a base finalizada, foram enviados 441 e-mails para os contatos das startups, dos quais:

- 97 (noventa e sete) retornaram com a mensagem "destinatário não encontrado";
- 7 (sete) responderam que a startup não existe mais;
- 5 (cinco) e-mails abriram atendimentos automáticos;

Dessa forma, o universo final resultou em 307 startups. Para reforçar o pedido de resposta do questionário enviado, o pesquisador buscou contato com cada uma dessas empresas, a saber:

- a) Foram enviadas mensagens individuais a 221 *startups* pelo comunicador do *Facebook (Messenger)*. Todas tinham páginas na rede social que permitia a interação de qualquer membro;
- b) com quatro foi feito contato via *chat* do *site* da empresa;
- c) com três foi feito contato pelo aplicativo de conversas *WhatsApp*;
- d) com uma empresa foi feito contato via telefone;
- e) com 78 *startups* não havia outra forma de comunicação a não ser *via e-mail*. Uma nova mensagem foi encaminhada para o endereço eletrônico.

O *link* para respostas das perguntas ficou disponível pela plataforma do *Google Forms* por exatos 30 dias. Foram coletadas 93 respostas, mas seis respondentes não assumiam posição estratégica na organização. Sendo assim, foi possível obter 87 respostas válidas.

3.5.3.1 Estratégia de análise e tratamento dos dados

Para realizar a análise dos dados coletados, foi aplicada a análise estatística do tipo descritiva. As técnicas de análise estatística contribuem para a caracterização e resumo dos dados, além de estabelecer o estudo das relações que existem entre as variáveis (Apolinário, 2006). Existem duas finalidades para a análise estatística: descrever dados e testar hipóteses. Sendo assim, de acordo com os objetivos propostos neste trabalho, foi empregada a estatística descritiva para descrever os dados obtidos a partir das respostas aos questionários.

Antes de estabelecer relações entre as variáveis, foi necessário descrever e caracterizar isoladamente o comportamento de cada uma das variáveis no conjunto do todo. Esses processos possibilitaram caracterizar o que é típico de uma *startup*, verificar como se posicionam frente a algumas variáveis e estabelecer algumas correlações entre elas.

4 Apresentação dos Resultados e Análise

Toda a pesquisa foi estruturada conforme os objetivos específicos deste trabalho. Entre eles, buscou-se mapear como os gestores das *startups* da comunidade San

Pedro Valley acompanham/monitoram seu ambiente de negócios. Foi necessário um estudo dos ciclos de inteligência competitiva para saber qual o mais adequado em resposta a esse objetivo.

Sendo assim, optou-se pelo ciclo de inteligência proposto por Mafra Pereira *et al.* (2016). Seu arranjo está estruturado em seis etapas, a saber: necessidades, planejamento, coleta, análise, disseminação e avaliação. Para os autores, o percurso da inteligência competitiva decorre dos desafios encontrados pela organização e todo o ciclo é sustentado por informações econômicas, políticas, sociais e tecnológicas. Em decorrência dessas fases espera-se que o produto possa contribuir para o processo decisório da instituição.

Antes de estabelecer relações entre as variáveis, é necessário descrever os dados obtidos e caracterizar isoladamente o comportamento de cada uma das variáveis no conjunto das observações (Gil, 2008). Esses processos possibilitam caracterizar o que é típico do grupo, verificar como os indivíduos se posicionam frente a algumas variáveis e estabelecer algumas correlações entre elas. Dessa forma, para cada *startup* foram elaboradas perguntas sobre os estágios do ciclo da IC, a fim de buscar respostas para entender como os gestores acompanham/ monitoram seu ambiente de negócios. A seguir será apresentada a análise das respostas conforme as fases da IC.

4.1 Necessidades

O início do percurso da inteligência é baseado nas definições das necessidades de informação, conhecida como a fase da delimitação dos KIT (tópicos-chave de inteligência). Ao serem questionados se existe um processo estruturado para monitorar o ambiente competitivo/de negócios, em uma escala de zero a quatro (sendo zero discordo totalmente e quatro concordo totalmente), 47% das *startups* que responderam ao questionário ficaram situadas na escala dois.

Nessa etapa são definidos os setores e os atores (clientes, fornecedores, etc.) do ambiente externo que envolve o negócio da organização. Foi identificado que 71% das *startups* ficaram situadas entre os eixos três e quatro quando se tratava do

monitoramento e conhecimento dos atores/stakeholders relacionados ao seu ambiente competitivo.

A definição do KIT norteia todo o trabalho do ciclo da inteligência competitiva. Ao serem questionados se os temas/tópicos-chave sobre o ambiente competitivo e de negócios a serem monitorados são conhecidos e bem definidos, foram identificadas respostas distribuídas entre os eixos dois (20%), três (35%) e quatro (39%), conforme Figura 10:

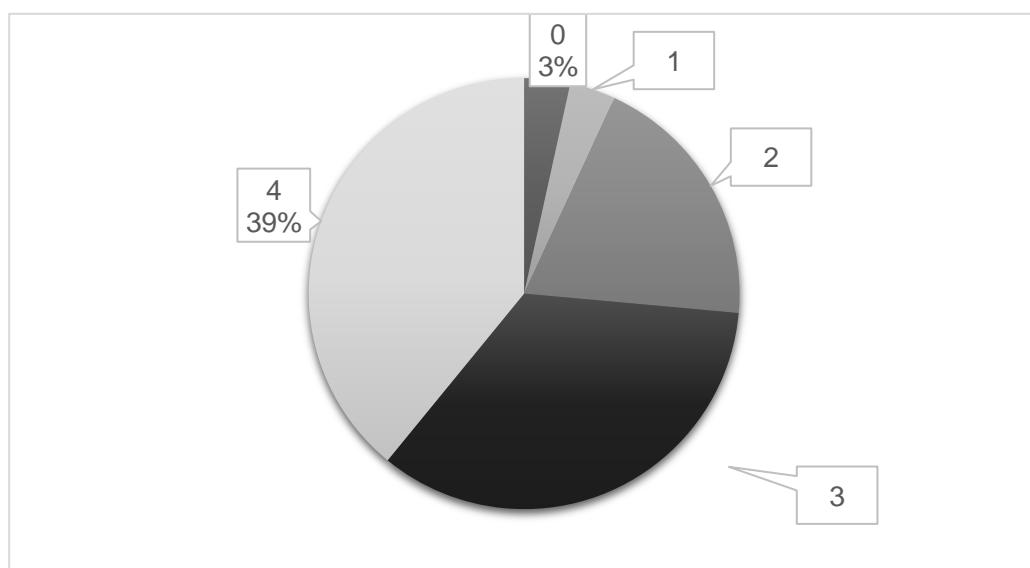


Figura 10
Conhecimento e definição dos KITs.
Fonte: dados da pesquisa.

Nessa etapa do ciclo da inteligência competitiva foi possível notar que apenas 6% dos entrevistados se posicionaram no eixo zero, ou seja, quando não houve qualquer indício de monitoramento das necessidades informacionais.

Após a definição dos tópicos-chave da organização, foram elaboradas as estratégias para a efetivação da inteligência competitiva, etapa conhecida como planejamento.

4.2 Planejamento

Nessa etapa são determinadas fontes, métodos de análise, equipes envolvidas, prazos para entrega e recursos necessários para a execução do ciclo da IC. Inicialmente, as *startups* foram questionadas quanto às fontes de informação. Buscou-se entender se existe clara definição das fontes de informações a serem consultadas para a coleta dos dados.

Apenas 1% sinalizou não ter elucidação sobre as fontes de informações a serem consultadas. Entretanto, 69% situaram-se entre os eixos dois e três, indicando que houve instrução sobre onde iniciar a coleta dos dados necessários.

Tabela 8

Definição das fontes de informações

0	1	2	3	4
1%	11%	32%	37%	18%

Além da delimitação das fontes, é necessário que haja um planejamento dos recursos (humanos, financeiros e estruturais) para definir as diretrizes do ciclo da IC. Assim, 59% das repostas sinalizaram estar entre os eixos um e dois. e 39% entre os eixos três e quatro:

Tabela 9

Planejamento dos recursos

0	1	2	3	4
2%	22%	37%	15%	24%

Quando questionadas se existia uma equipe interna dedicada à busca e ao tratamento dos dados e informações, 54% posicionaram-se entre os eixos zero e um e 30% entre os eixos três e quatro:

Tabela 10

Equipe interna para busca de dados

0	1	2	3	4
16%	38%	16%	10%	20%

Em geral, *startups* funcionam com pessoas organizadas em times multifuncionais. A quantidade de funcionários é reduzida para dar suporte aos custos da operação. Isso explica o fato de 16% não terem uma equipe dedicada a essa atividade.

4.3 Coleta

A coleta é o momento em que os profissionais da inteligência competitiva buscam as informações pertinentes mediante o que foi proposto na etapa de necessidades e planejamento. Esse processo pode ser realizado com forte apoio de sistemas e tecnologias da informação. Ao verificar as respostas das *startups*, apurou-se que a maioria (67%) utiliza tecnologia para a pesquisa das informações:

Tabela 11

Apoio de sistemas e tecnológicas da informação

0	1	2	3	4
3%	14%	16%	37%	30%

Esse cenário é o oposto quando questionadas se o processo de coleta de dados e informações conta com a participação de pessoas externas/especialistas/de outras empresas:

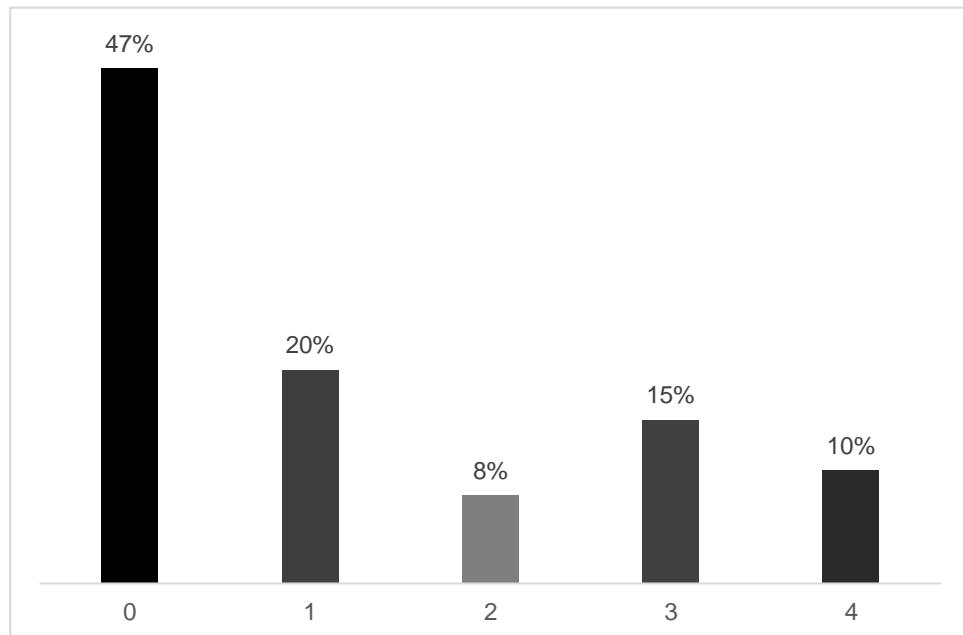


Figura 11

Apoio de pessoas externas/especialistas/de outras empresas.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

O percentual de 47% afirmou não ter qualquer envolvimento com profissional externo no processo de coleta dos dados e informações. Os motivos podem ser variados. Arrisca-se o custo de contratação de um especialista ou uma empresa de consultoria que não conseguiram arcar com os gastos de uma *startup* em vista de seus proventos.

4.4 Análise

Muitos autores concordam que essa fase é considerada o coração da inteligência competitiva, quando os dados coletados são analisados e transformados em informação útil e relevante para a organização. A literatura registra que é comum a utilização de softwares e modelos estatísticos para estabelecer relações entre as variáveis, contudo, nada substitui a capacidade humana de pensar e juntar todos os itens em uma solução completa frente aos objetivos.

As *startups* foram questionadas quanto às competências da equipe para a análise de tais dados. Obteve-se que 60% situaram-se nos eixo três e quatro, sinalizando que possuem pessoas capacitadas para fazer as interpretações necessárias das informações coletadas:

Tabela 12

Equipe interna com competência para analisar dados e informações coletados

0	1	2	3	4
5%	15%	21%	23%	37%

Os resultados revelaram que as *startups* da comunidade San Pedro Valley não investem em especialistas e/ou empresas de consultoria para participar das análises dos dados. Elas foram indagadas quanto à participação de pessoas externas/especialistas à organização. Mais de 65% responderam entre zero e um e apenas 22% se posicionaram entre os eixos três e quatro, assinalando que as análises são realizadas, em sua maioria, por membros internos.

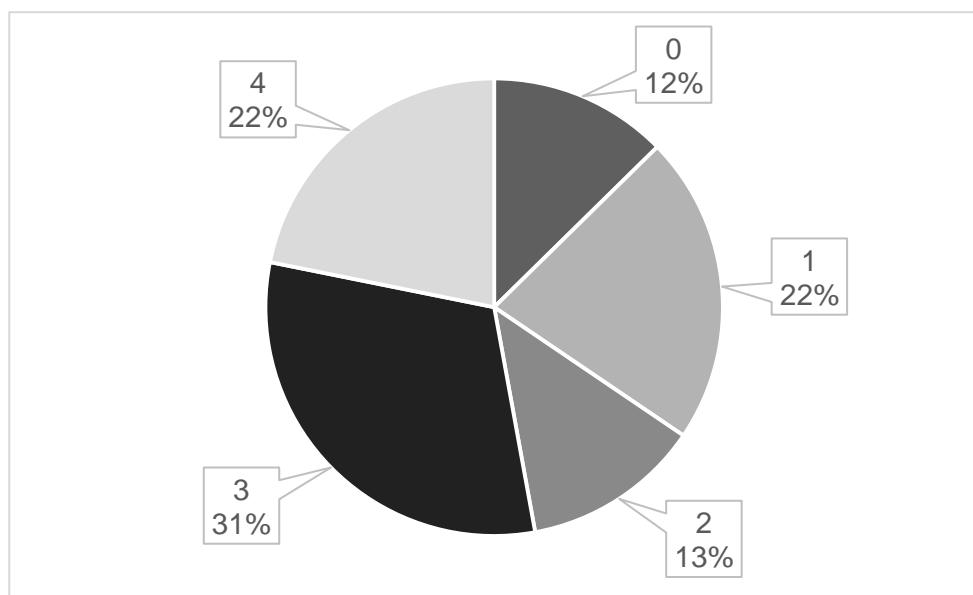
Tabela 13

Pessoas externas/consultoria para analisar dados e informações coletados

0	1	2	3	4
48%	21%	9%	9%	13%

Fonte: dados da pesquisa.

A literatura referencia que para cada objetivo (KIT) mapeado na primeira etapa do ciclo são utilizadas metodologias específicas de análise. Diante dessa afirmativa, foi identificado que 53% utilizam alguma metodologia (eixos três e quatro) e os demais 47% ficaram situados entre os eixos zero e dois, significando que não há conformidade em relação ao uso de modelos/ metodologias de análise.

**Figura 12**Utilização de modelos/metodologias para análise dos dados e informações coletados
Fonte: dados da pesquisa.

4.5 Disseminação

Um dos objetivos da IC é permitir que decisões sejam tomadas com a máxima assertividade para que a organização se mantenha competitiva no mercado. Assim, o produto gerado pelas análises deve atender às necessidades dos tomadores de decisão e, inclusive, da maneira como gostariam que fosse apresentado. Os gestores das *startups* foram questionados se eram produzidos diferentes tipos de relatórios/produtos de análise de dados e informações e 56% deles responderam entre três e quatro, 22% entre os eixos zero e um e 22% no eixo dois:

Tabela 14

Produção de diferentes relatórios/produtos de análise de dados e informações

0	1	2	3	4
10%	11%	22%	24%	32%

Alguns autores afirmam que o valor da IC diminui com o tempo, ou seja, é necessário que a informação seja entregue no momento certo na mão dos tomadores de decisão. Esse é um dos fatores de sucesso do ciclo de inteligência competitiva. As startups foram questionadas se, responsáveis pela formulação de estratégias e tomada de decisão, recebem os dados e informações no tempo necessário para refletir e decidir sobre o que fazer. A maioria das respostas, 41%, ficou concentrada no meio-termo, eixo dois; e 47% se dividiram entre os eixos três e quatro.

Tabela 15

Dados e informações com tempo necessário

0	1	2	3	4
5%	7%	41%	26%	21%

A quantidade de gestores que responderam entre zero e um foi relativamente pequena (11%), indicando que, em parte ou para mais, as informações das análises são entregues em tempo hábil.

4.6 Avaliação

Essa etapa se propõe a mensurar qual o grau de responsabilidade que as análises realizadas tiveram em relação às estratégias da organização. Ou seja, quais foram os resultados alcançados com o produto gerado pelo sistema de inteligência competitiva. Dessa forma, os usuários foram questionados se as análises realizadas contribuem para a formulação das estratégias das startups. As respostas da maioria (78%) concentraram-se entre os eixos três e quatro (concordo totalmente), com o produto gerado pelo SIC sendo aplicado na formulação das estratégias.

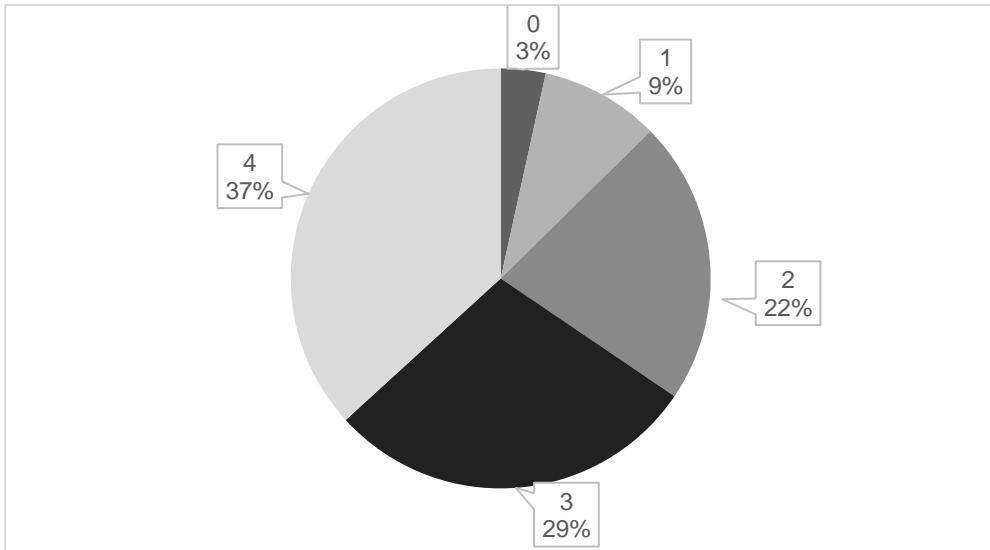


Figura 13

Contribuição das análises para as estratégias.

Fonte: dados da pesquisa.

Além da definição das estratégias que norteiam o rumo das *startups*, o produto gerado pelo sistema deve amparar também os processos de tomada de decisão. Quando questionados a respeito desse ponto, os gestores responderam como na pergunta anterior: 77% se agruparam entre os eixos três e quatro (concordo totalmente), enquanto apenas 8% ficaram entre os eixos zero (discordo totalmente) e um:

Tabela 16

As análises realizadas contribuem nos processos de tomada de decisão

0	1	2	3	4
5%	3%	15%	40%	37%

Além da contribuição para os processos decisórios, o produto gerado pelo SIC pode embasar estratégias que promovam a inovação interna e externamente. Nesse quesito, 46% das respostas indicaram que as análises realizadas contribuem totalmente para que a inovação aconteça. Dos que discordam, somente 10% concentraram-se entre os eixos zero (discordo totalmente) e um:

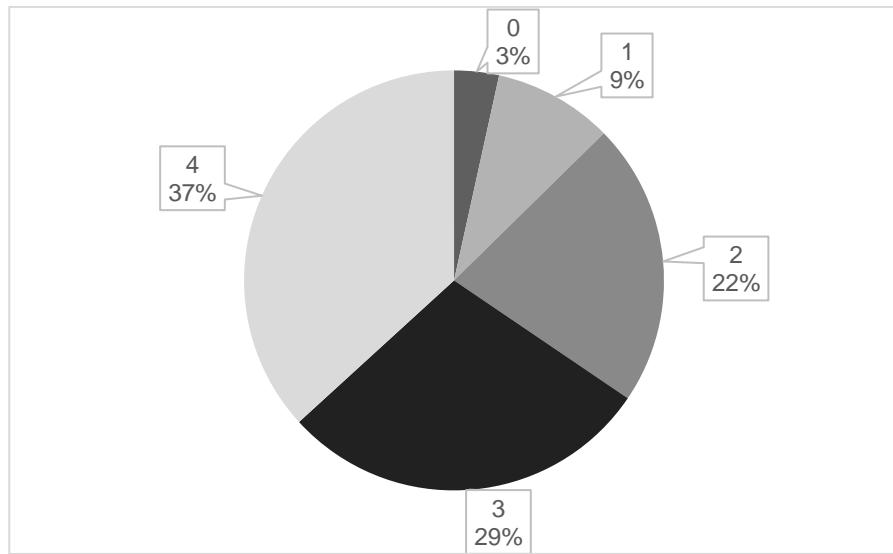


Figura 14

Contribuição das análises para a inovação.

Fonte: dados da pesquisa.

A valorização de um time dentro de uma organização diz muito sobre o valor que a empresa atribui às atividades desempenhadas pela equipe. Assim, os gestores das *startups* foram questionados se as pessoas envolvidas com a coleta, análise e entrega dos dados e informações são reconhecidas e valorizadas. Nesse aspecto, aumentou a quantidade de respostas concentradas entre zero (discordo totalmente) e um, em vista das demais perguntas:

Tabela 17

Pessoas envolvidas com o SIC são reconhecidas e valorizadas

0	1	2	3	4
3%	9%	22%	29%	37%

Do geral, 66% responderam entre três e quatro (concordo totalmente) e outros 22% no eixo dois. Mesmo com o aumento entre os eixos zero e um, a maioria concorda que as pessoas envolvidas com o sistema de inteligência competitiva são reconhecidas e valorizadas.

A média entre zero e quatro, de todas as questões que fazem referência ao monitoramento e acompanhamento do ambiente de negócios, foi de 2,4 pontos. Esse valor é esperado quando se trata de uma organização que é desenhada para inovar um produto ou serviço em condições de extrema incerteza (Ries, 2012).

A Tabela 18 apresenta a relação entre a quantidade de funcionários e o faturamento e tempo da empresa no mercado:

Tabela 18

Quantidade de funcionários *versus* faturamento e tempo da empresa no mercado

Nº de Funcionários	50	51 até 200	201 até 500	Acima de 501
	67	17	2	1
Faturamento				
Até R\$ 360.000,00	45	5	1	0
De R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00	20	6	1	0
Acima de R\$ 3.600.000,00	2	6	0	1
Tempo de Empresa				
Menos de 1 ano	9	0	0	1
De 1 a 3 anos	47	14	1	0
Acima de 5 anos	11	3	1	0

De acordo com a Tabela 18, 77% das empresas entrevistadas possuem até 50 funcionários e 70% delas têm entre um e três anos de mercado. De acordo com Blank (2015), esse cenário se enquadra na fase conhecida como construir. É comum nessa etapa a necessidade de fomentar a cultura, visto que, com a estrutura inicial, considerada informal, não seriam capazes de manterem-se funcionando com o mesmo nível de eficiência. Assim, com o fluxo de caixa positivo (59% das empresas possuem faturamento de até R\$ 360.000,00) lhe é permitido o investimento na organização dos produtos e processos. Isso pode justificar o índice de 2,4 na escala de zero a quatro em relação ao ciclo de inteligência competitiva.

4.7 Conhecimento da IC

Algumas empresas desenvolvem processos de monitoramento de mercado, sem saber que de fato estão realizando inteligência competitiva. Entretanto, é de extrema importância que os gestores tenham conhecimento da IC e suas metodologias para garantir que seu ambiente seja monitorado. O segundo objetivo específico desta pesquisa se propôs a identificar o nível de conhecimento dos gestores das *startups* da comunidade San Pedro Valley sobre inteligência competitiva e seus processos.

Em relação aos responsáveis pela formulação das estratégias e tomada de decisão, 32% dos gestores responderam dois na escala entre zero e quatro, sendo zero

discordo totalmente e quatro concordo totalmente, a respeito do nível de conhecimento sobre a IC:

Tabela 19

Os responsáveis pela formulação das estratégias e tomadas de decisão conhecem o conceito de inteligência competitiva

0	1	2	3	4
4,6%	10,3%	32,2%	27,6%	25,3%

Grande parte (85%) ficou concentrada entre os níveis dois e quatro. É importante destacar que nas *startups* em que o tempo de atuação é maior (acima de cinco anos), o percentual de respostas em “concordo totalmente” (33%) foi maior em comparação às demais com menos tempo de atuação:

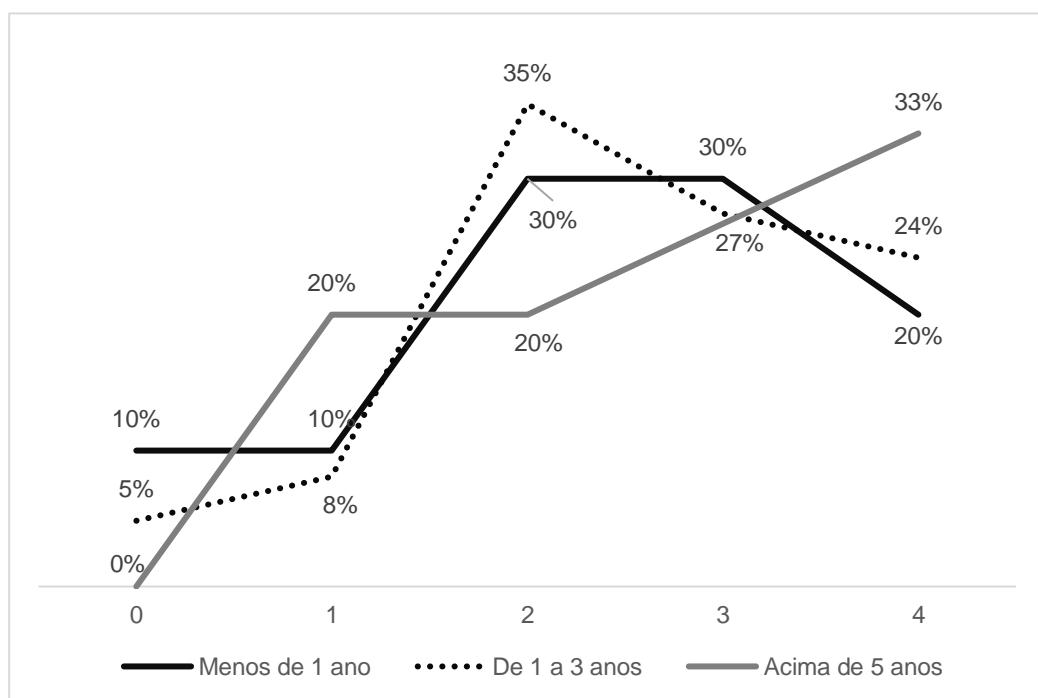


Figura 15

Percentual de gestores que conhecem o conceito de IC versus tempo de atuação.

Fonte: dados da pesquisa.

Em geral, as empresas que existem há mais de cinco anos já atingiram a fase que Blank (2015) qualifica como crescimento, quando ela obtém liquidez e cresce por processos repetitivos. Assim, é comum que os responsáveis pelas decisões estratégicas já tenham conhecimento sobre os processos da IC e ainda trabalham

com *Key Performance Indicators* (KPI – indicadores-chave de crescimento) como ferramenta de estratégia de negócio.

Pesquisa realizada por Chi-Yen (2018) revelou que o discernimento dos gerentes sobre a IC gera indicadores de desempenho superiores para as organizações. Portanto, é importante que os gestores saibam seu conceito e, além disso, também os colaboradores, para que uma rede seja construída e fomentada a cultura da IC.

A pesquisa mostrou que em 44% das *startups* os funcionários desconhecem a definição da IC (concentrando entre os níveis zero e um). Nesse cenário as organizações que possuem mais de cinco anos de atuação relatam o dobro em percentual, no nível quatro, demonstrando ter total compreensão do termo inteligência competitiva:

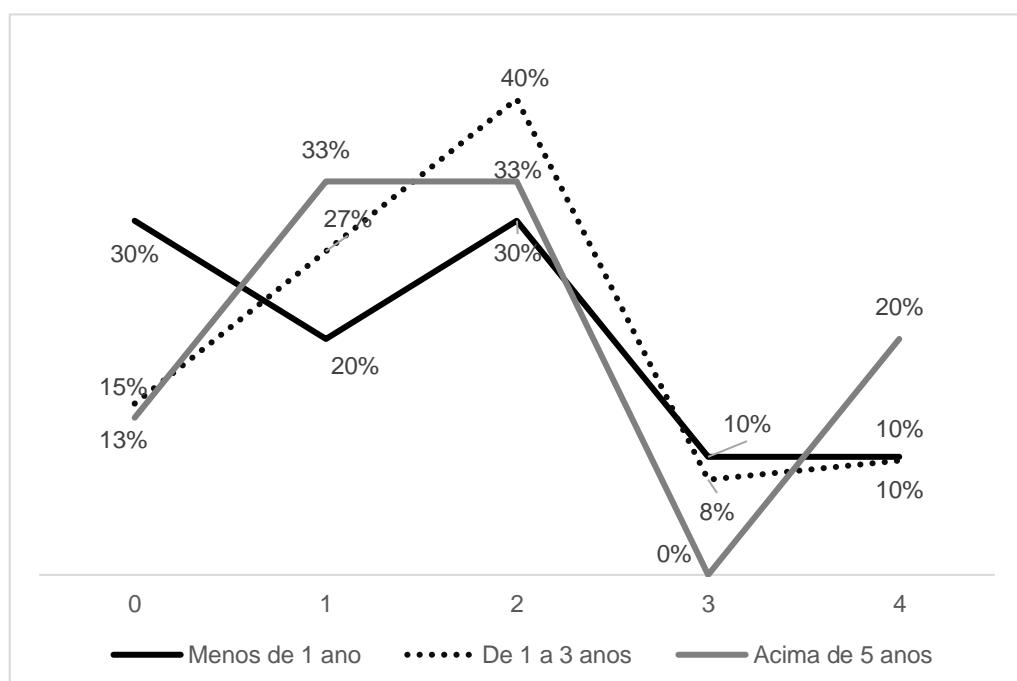


Figura 16

Percentual de colaboradores que conhecem o conceito de IC versus tempo de atuação.
Fonte: dados da pesquisa.

No extremo oposto àquelas que estão no mercado por menos de um ano concentra-se grande parte do percentual (30%) que desconhece o conceito de inteligência competitiva. De fato, Hedin & Thieme (2010) concordam que um dos maiores desafios para os membros que estão à frente da IC é o desenvolvimento de uma cultura organizacional que apoie comunicação aberta, espírito de equipe e compartilhamento de informações. Quando a *startup* está no início, os esforços estão concentrados em desenvolver um produto que tenha aderência no mercado e que seja escalável, por isso, nem sempre há estímulo para evolução de SIC.

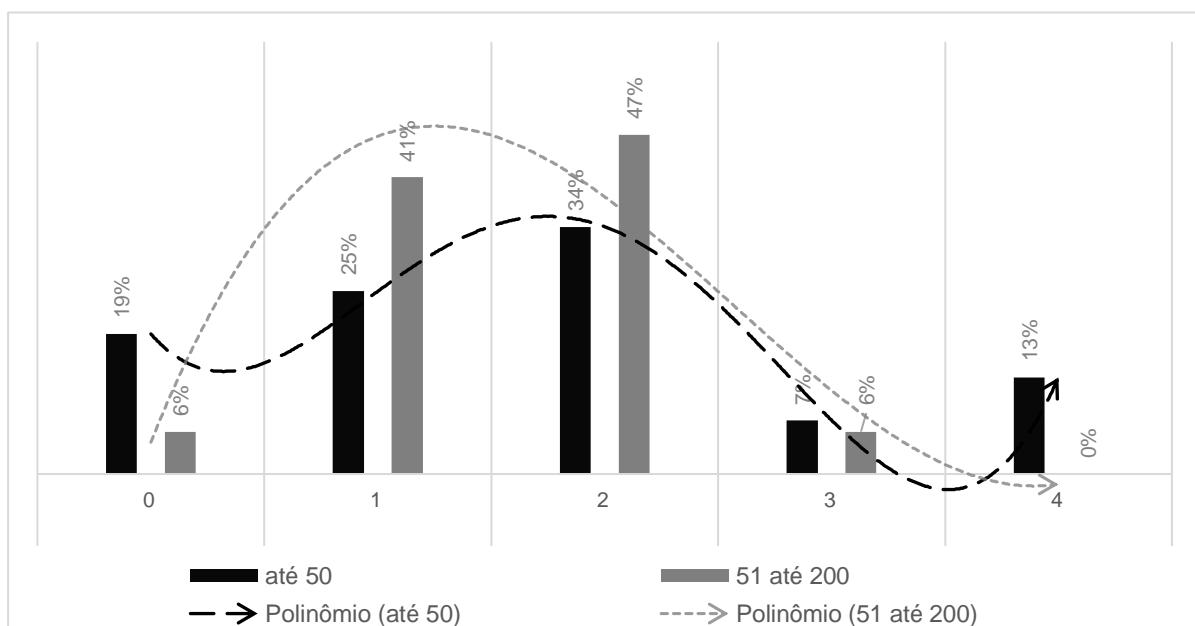


Figura 17
Colaboradores: quantidade versus conhecimento da IC.
Fonte: dados da pesquisa.

Entre as respostas coletadas, 97% das *startups* contam com até 200 colaboradores. Foi possível observar que em organizações de pequeno porte há uma tendência a ter maior quantidade de colaboradores que conhecem o conceito de IC. Isso porque, em estruturas menores, o compartilhamento de informações torna-se mais simples.

De acordo com Hedin & Thieme (2010), a maioria das organizações possuem um processo de inteligência competitiva, seja ele informal ou estruturado. Quando questionados sobre a existência do processo de IC, os gestores das *startups* concentraram suas respostas entre os eixos um e dois, totalizando 63% do *feedback*.

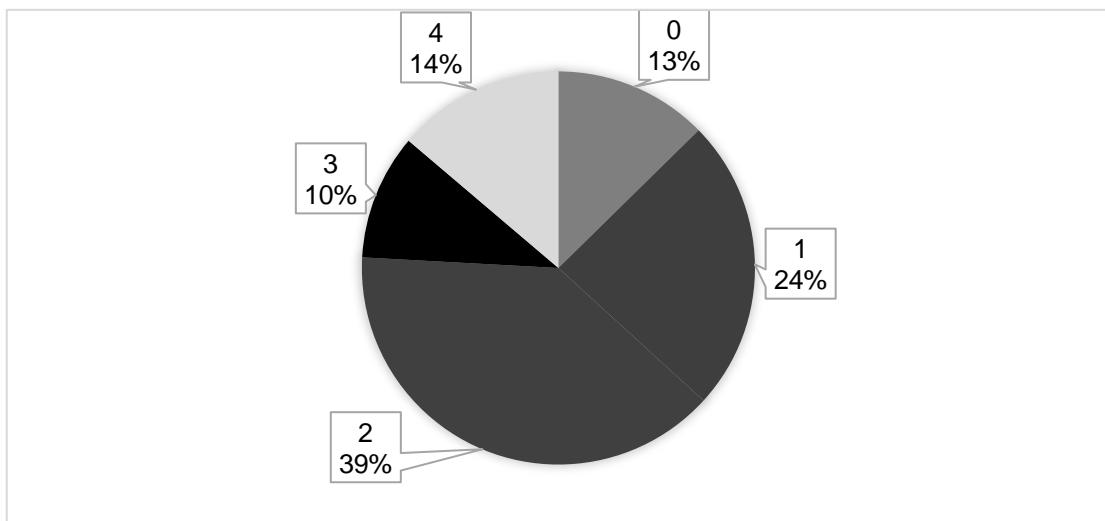


Figura 18
Percentual de respostas por escala *versus* existência do processo de IC.
Fonte: dados da pesquisa.

Quando há detalhamento por tempo de atuação, é possível notar clara diferença na proporção de respostas concentradas no eixo dois entre as organizações mais novas para as mais experientes no mercado.

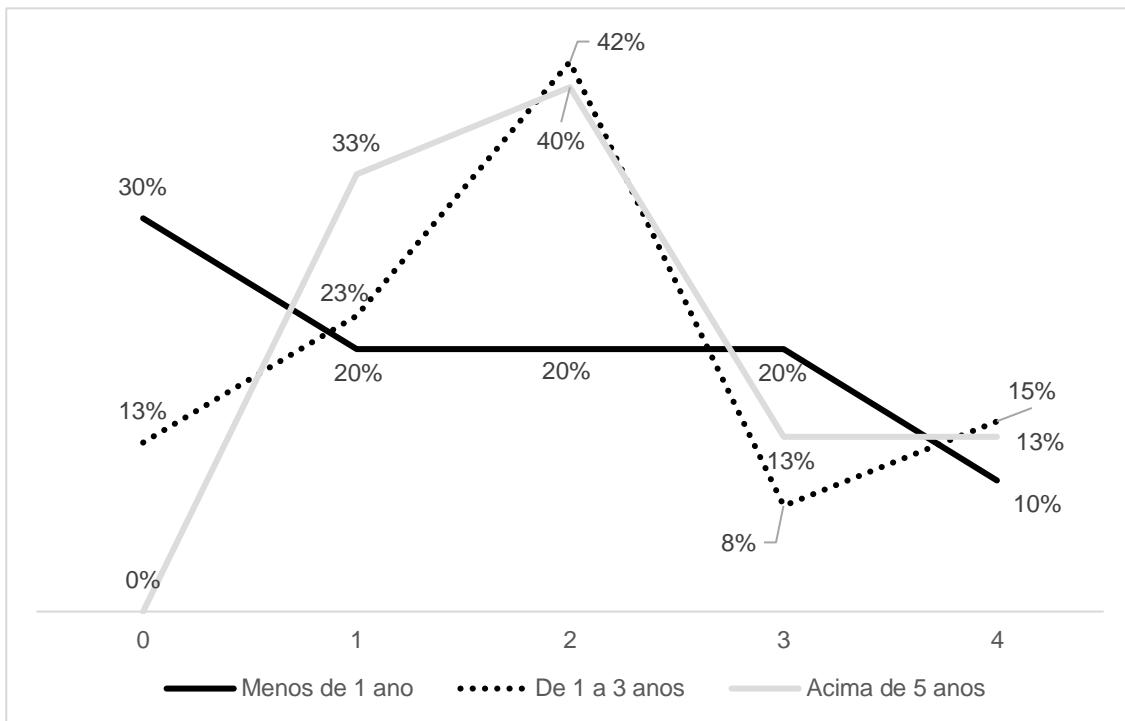


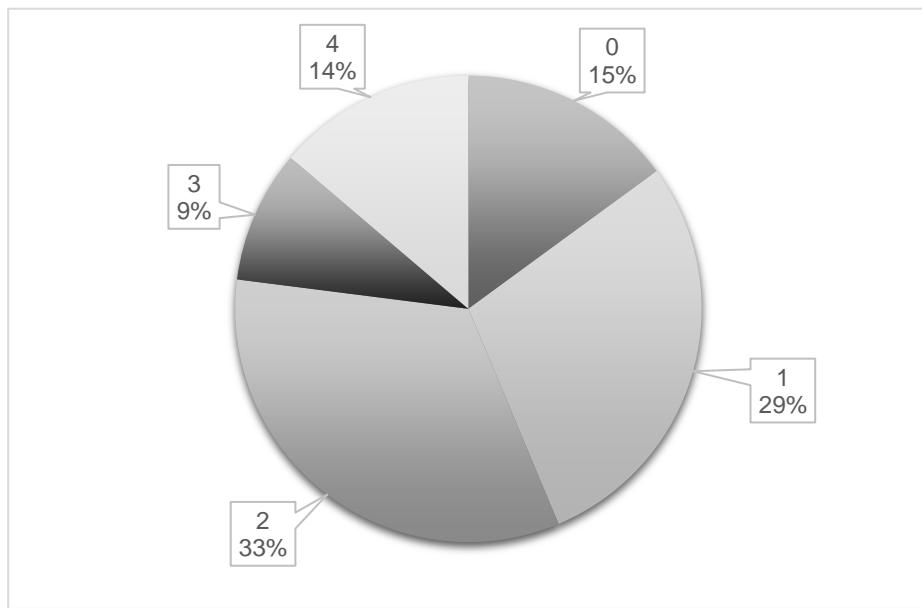
Figura 19

Percentual de processo de inteligência *versus* tempo de atuação.

Fonte: dados da pesquisa.

Se for realizado um cálculo do total entre os eixos zero e dois para cada grupo de *startups*, ambas resultam em valores semelhantes, sendo 70% para *startups* com menos de um ano, 77% entre um e três anos e 73% acima de cinco anos de atuação. Ou seja, independentemente do momento em que a empresa se encontra, é notório que os processos de inteligência competitiva são escassos.

Implantar um sistema de inteligência competitiva requer que exista sinergia entre os setores da empresa para que haja eficiência nos processos de tomada de decisão. Os gestores das *startups* foram questionados se a IC estava integrada com todos os setores estratégicos:

**Figura 20**

IC interligada aos setores estratégicos.

Fonte: dados da pesquisa.

Foram 44% que responderam entre zero (discordo totalmente) e o eixo um e poucas foram as respostas em quatro (concordo totalmente). A inteligência competitiva obtém sucesso quando há estrutura de grupos interligados que assumem papéis de liderança na formulação estratégica. Essa percepção se mostra evidente, por exemplo, em *startups* cujo tempo de atuação no mercado endossa experiências que lhes asseguram estreita relação com o cliente. Dessa maneira elas desenvolvem políticas de desenvolvimento estratégico para permanecerem escalando seu negócio.

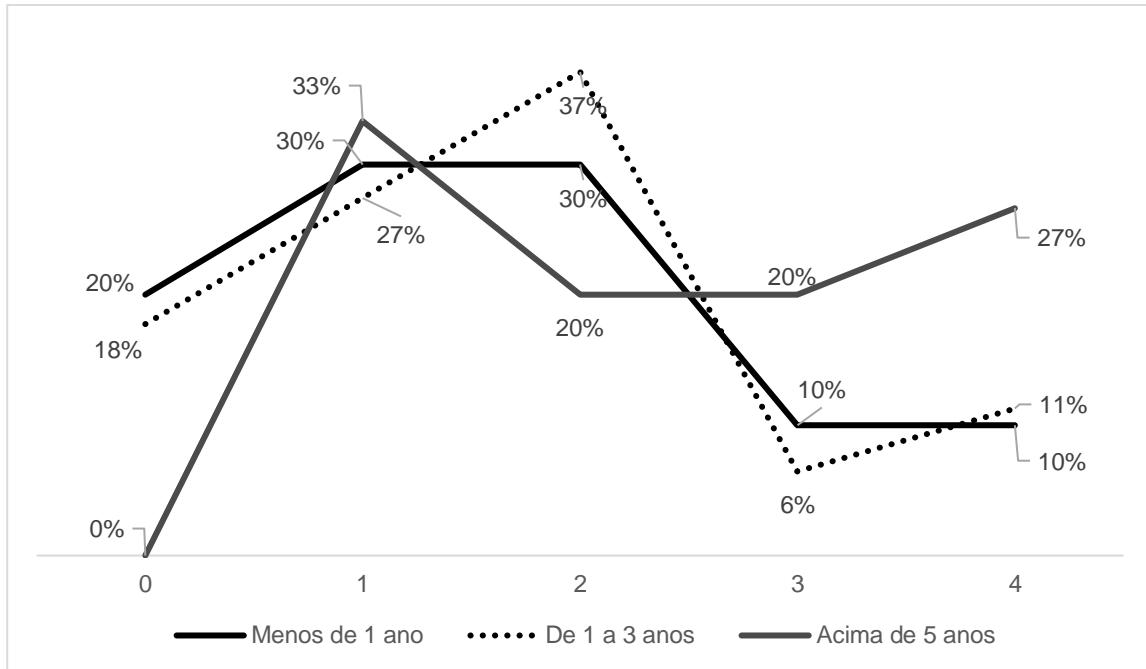


Figura 21

Percentual de IC integrada aos setores estratégicos versus tempo de atuação.
Fonte: dados da pesquisa.

Isso explica o fato de o índice de concordo totalmente ser mais alto em *startups* com mais de cinco anos de atuação do que as demais. Aquelas que estão em atividade por menos de um ano, por sua vez, apresentam valores mais elevados no eixo discordo totalmente do que os demais grupos.

Ter os setores estratégicos integrados é um forte indicativo de que a empresa possui alguma expertise com um sistema de IC. A última pergunta feita para os gestores foi se eles consideram sua *startup* experiente no processo de inteligência competitiva.

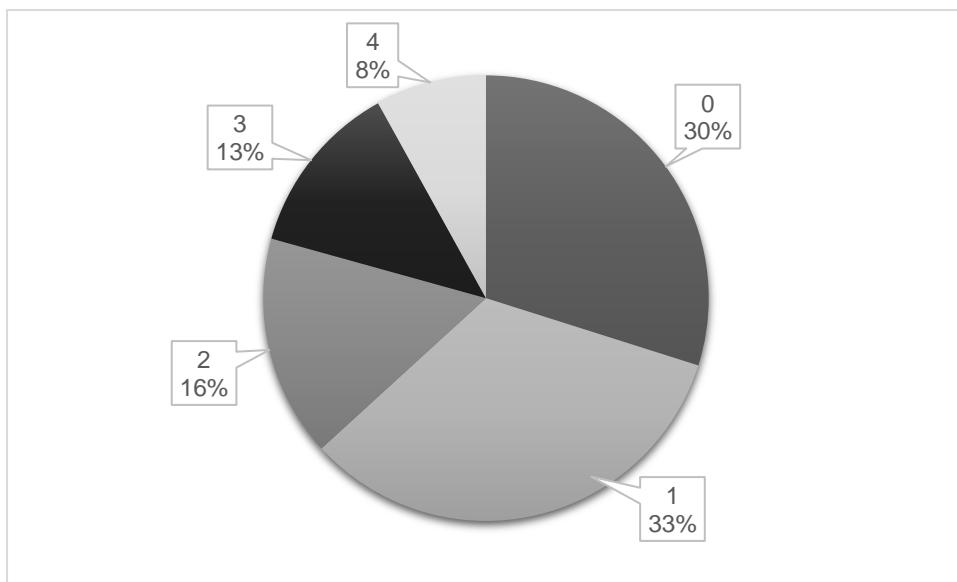


Figura 22

Percentual de *startup* experiente IC.

Fonte: dados da pesquisa.

Diante de todo o universo pesquisado, 63% afirmaram estar entre o eixo zero e um, indicando discordar do fato de sua empresa ser experiente nas metodologias para IC. No sentido antagônico, apenas 8% afirmaram ser vivência no processo de IC ao responder concordo totalmente.

Ter experiência nos processos de IC está relacionado ao tempo de atuação da empresa no mercado, visto que, a partir da prática, se obtém evolução nas atividades desempenhadas.

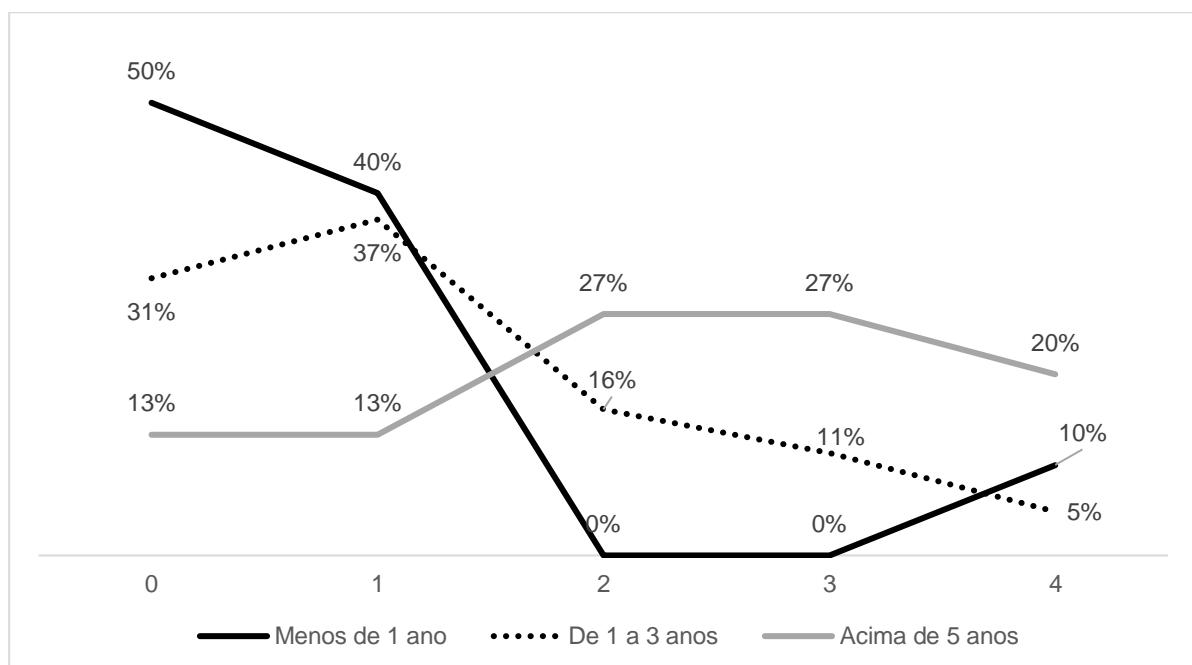


Figura 23

Percentual de experiência *versus* tempo de atuação.

Fonte: dados da pesquisa.

Por isso que cerca de 60% das *startups* que possuem menos de um ano afirmaram não terem bagagem nos processos de IC. Pinheiro (2016) justifica esse número ao relatar que os gestores, nesse caso, atuam como cérebro da organização, sendo responsáveis por guiar todas as estratégias do negócio. Assim, tomam decisões que influenciam a possível sobrevivência da *startup*.

Para as empresas acima de cinco anos, o índice mais próximo do concordo totalmente foi de 47%, posto que, nessa fase, muitas *startups* já obtiveram liquidez e estão crescendo por processos repetitivos.

É de extrema importância que um gestor tenha conhecimento sobre inteligência competitiva e suas metodologias, para que os colaboradores entendam a importância do SIC e trabalhem para a melhoria contínua. Além disso, há um forte envolvimento da alta direção na participação das atividades do processo. Isso promove a sinergia entre os setores estratégicos, o compartilhamento de informações e foco em objetivos compartilhados. A média entre todas as respostas a respeito do conhecimento sobre a IC em uma escala de zero a quatro foi de 1,9. Esse valor é calculado com maior peso, devido à relevância do papel do gestor no fomento de uma cultura que se dedique aos processos da IC.

4.8 Radar de maturidade

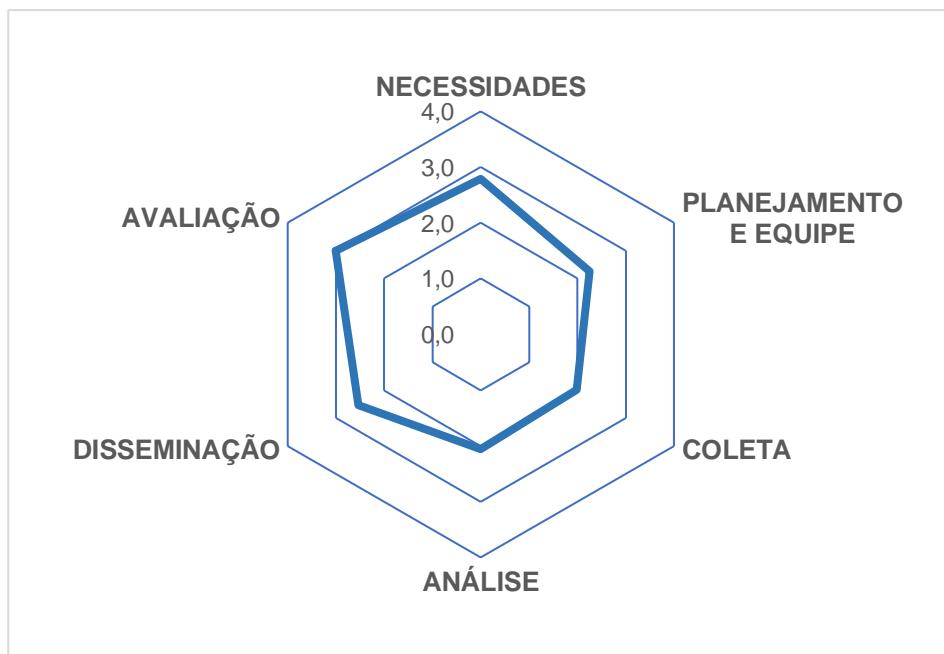
Diante dos resultados obtidos pelas respostas dos gestores, foi possível estabelecer alguns parâmetros para chegar ao terceiro objetivo específico desta pesquisa: propor um modelo para avaliação do grau de maturidade da Inteligência competitiva em *startups*. O ciclo de IC empregado nesta pesquisa foi o modelo proposto por Mafra Pereira *et al.* (2016) derivado de Amaral *et al.* (2008). Para cada uma das fases foram aplicadas questões numa escala de zero a quatro, em que zero exprimia total discordância com a afirmativa e quatro sugeria total consonância com a proposta. As respostas foram agrupadas e foi permitida uma visão macro de todo o processo da inteligência competitiva:

Tabela 20

Ciclo de inteligência competitiva

Necessidades	2,8
Planejamento e equipe	2,3
Coleta	2,0
Análise	2,1
Disseminação	2,5
Avaliação	3,0

Assim, foi criado um radar para avaliar o grau de maturidade de cada fase da IC nas startups da comunidade San Pedro Valley:

**Figura 24**

Avaliação do grau de maturidade de cada fase da IC nas startups do estudo.

Fonte: dados da pesquisa.

Em cada etapa obteve-se uma média em comparação com os cinco níveis de resposta (zero a quatro). Os resultados obtidos se justificam em função do contexto e modelo de negócios das startups. De acordo com Blank (2018), essas organizações utilizam metodologias de desenvolvimento ágil e incremental para construção de um produto mínimo viável (MVP) e daí obter o *feedback* imediato dos clientes. A partir desse retorno, constroem seus produtos/serviços a uma velocidade que permita trabalhar com o senso de urgência intrínseco a toda startup.

O primeiro eixo das necessidades apresentou o valor de 2,8, próximo do nível três de maturidade. Ou seja, em sua maioria possuem procedimentos e padrões definidos e estão na iminência de estabelecer objetivos que lhes sejam quantitativos em vista de melhor desempenho no mercado. Os empreendedores estão habituados a mapear suas hipóteses/necessidades e validá-las com clientes em campo. Isso explica mais terem facilidade para delimitar as questões estratégicas e relevantes. Para avançar nesse quesito, é necessário um planejamento orientado para o futuro e focado fora do ambiente microempresarial (Zuquetto & Beltrame, 2012).

Em relação ao planejamento e equipes, o resultado obtido foi de 2,3, mais próximo do eixo dois. Isso indica que existem estudos sobre demanda (*ad hoc*), evoluindo para a elaboração de procedimentos e padrões definidos. Mafra Pereira *et al.* (2018) realçam que nessa etapa são definidos os métodos de análise, a equipe envolvida, os prazos para entrega e os recursos humanos, financeiros e estruturais.

Sabe-se que as *startups* operam com recursos escassos e muitas dependem de investidores-anjos para fomentar seus negócios. Por isso, muito do que é investido não é direcionado para os processos de inteligência. Hedin & Thieme (2010) acreditam que no início das atividades de um SIC há somente um gerente de IC, para depois evoluir para uma configuração complexa de grupos de direção, redes internas e externas para coleta, equipes de análise e suporte de tecnologia da informação.

Possuir um time capaz de assumir essas responsabilidades é um desafio para as *startups*, visto que trabalham com uma estrutura restrita de colaboradores que se desdobram em diversas funções. Quando atinge certo nível de maturidade, a *startup* já estará trabalhando totalmente planejada, orientada para o futuro e focada para fora do ambiente microempresarial (Zuquetto & Beltrame, 2012).

Em relação à coleta dos dados, as *startups* da comunidade San Pedro Valley posicionaram-se no eixo 2, sugerindo que a coleta das informações é basicamente de fontes primárias e secundárias realizada de maneira centralizada. Para Canongia *et al.* (2001), os dados são coletados de acordo com critérios tais como acessibilidade, multidisciplinaridade, custo, qualidade do conteúdo, cobertura e abrangência. Para satisfazer esses parâmetros, a *startup* precisa investir na sistematização da busca

pelas informações e na validação dos dados para verificar quão verdadeira é a informação (Motte, 2007). Essas atividades demandam tempo e sabe-se que essas empresas operam com senso de urgência para realizar a maioria das suas ações.

O coração da inteligência é a análise das informações. Gomes e Braga (2004) reconhecem que o dado coletado na etapa anterior é classificado como inteligência bruta, precisando ser trabalhados para apresentar um valor maior. A média das *startups* da comunidade San Pedro Valley nesse quesito foi de 2,1, indicando que existe análise das informações, só que de forma amadora (Zuquetto & Beltrame, 2012).

Em geral, essas empresas operam com uma estrutura enxuta. Dessa forma, é fato que os líderes de diversas áreas trabalhem mais próximos. Esse é um ponto interessante e a favor das *startups*, porque para se prevenir das falhas do SIC é importante garantir, além de um bom desempenho técnico, também manter os gestores próximos, visto que estes conhecem o processo como um todo.

Essa fase requer a capacidade humana de pensar e juntar informações numa solução completa para o objetivo que está sendo investigado e que realmente ampare os responsáveis pela tomada de decisão. Com isso, as *startups* têm duas possibilidades: investir em recursos internos para qualificar-se nessa área ou contratar empresas especialistas (terceiros). Nessas duas opções é necessário tempo e recurso financeiro para executar, sendo que nenhuma dessas alternativas é o foco inicial dessas organizações.

Para que a etapa de análise alcance níveis mais elevados de maturidade em IC requer-se que as *startups* façam diagnósticos profundos, apresentações e relatórios personalizados, além de investigações qualitativas. O investimento em softwares e modelos estatísticos pode, também, garantir que os analistas da IC utilizem seu tempo em atividades que agreguem mais valor à inteligência.

Após a etapa de análise as empresas seguem para a divulgação dos resultados obtidos. É uma etapa que deve acontecer no momento certo. Para Janissek-Muniz et

al. (2017), ela conta com fatores como divulgação das ações e resultados a partir de uma boa orientação e liderança por parte dos gestores.

Na classificação de maturidade, de zero a quatro, o valor de 2,5 representa a conjuntura das *startups* na disseminação das informações. De acordo com a definição de Zuquetto e Beltrame (2012), isso significa que deve existir um portal na *Web*, podendo ser até específico para IC, e que as *startups* caminham em direção a uma estrutura para geração de alertas e produção de conteúdo totalmente integrado à necessidade dos usuários.

Embora seja característica dessas empresas a sinergia entre os colaboradores, é perceptível que carecem de profissionais que façam entregas periódicas das análises, com comentários e integradas às decisões-chave do negócio. É necessário pelo menos um membro que possa desenvolver resumos regulares e boletins informativos, um portfólio contendo produtos de inteligência para diferentes fins e diferentes grupos-alvo.

Para que o ciclo da inteligência competitiva evolua ao longo da sua execução, é preciso que ao final de cada entrega sejam realizadas avaliações para entender se o produto agregou na tomada de decisão dos gestores. Esse conceito de melhoria contínua é algo que faz parte do dia a dia das *startups*, uma vez que estão habituados a lançar um produto/serviço e em seguida obter o *feedback* dos clientes para aperfeiçoamento. Em função disso, o resultado dessa fase foi 3,0 na escala de zero a quatro.

Este valor indica que o processo de tomada de decisão é sustentado por informações oportunas, com parâmetros e indicadores de desempenho e inspeção da relevância do produto (Zuquetto & Beltrame, 2012). Esse foi o ponto mais bem avaliado entre as demais etapas. Isso porque no contexto das *startups* é comum que hipóteses sejam validadas. E caso o *feedback* seja negativo, interpretam como sendo um evento de aprendizado e oportunidade de mudança do negócio e não como uma crise. Ou seja, o ato de avaliar é uma atividade que faz parte da rotina dessas empresas, porque precisam rapidamente obter resultado por meio de suas ações.

Pela definição de Zuquetto e Beltrame (2012), para alcançarem um nível de maturidade avançado seria necessário ter uma Inteligência totalmente integrada com o processo decisório, com análises realizadas sobre dados quantificados e estatísticos, além de uma cultura que fomente a melhoria contínua inerente ao processo.

4.9 Grau de maturidade

Mediante a análise de cada etapa do ciclo é possível avaliar o grau de maturidade das *startups* da comunidade San Pedro Valley. Alguns autores apresentaram propostas qualitativas e subjetivas para avaliar o nível de maturidade, tais como as publicações de Rodrigues e Riccardi em 2007 (Inteligência competitiva: nos negócios e organizações); de Zuquetto e Beltrame em 2012 (Modelo de maturidade em inteligência competitiva); e de Janissek-Muniz *et al.* (2017) (Fatores críticos de sucesso na condução de projetos de inteligência estratégica); e tantos outros que contribuíram para a compreensão de cada resposta das *startups*.

Em resposta ao último objetivo específico, buscou-se evoluir as definições da literatura, em sua maioria qualitativa, e propor um modelo quantitativo para medir o grau de maturidade das organizações pesquisadas. Essa proposta foi elaborada com base no referencial dos níveis de maturidade já publicados. Elaborou-se então a seguinte classificação:

Tabela 21

Grau de maturidade em IC

Nível 1	Informal (<i>ad hoc</i>)	0,0-1,4.
Nível 2	Básico (Iniciante)	1,5-2,4.
Nível 3	Intermediário (Estruturado)	2,5-3,4.
Nível 4	Avançado (Otimizado)	3,5-4,0.

Os valores de cada nível fazem referência à escala de zero a quatro aplicada no questionário. O nível um, denominado como informal (*ad hoc*), sugere organizações

em que a inteligência competitiva atinge apenas algumas necessidades, toda atividade é realizada sob demanda. Não há existência de recursos, escopo e processo. Nesse ponto ficam concentradas as organizações que obtiveram valores de zero a 1,4.

O nível dois, intitulado como básico (iniciante), compreende os primeiros passos para o desenvolvimento da IC. Nesse grau existe uma normatização e os usuários já possuem percepção dos papéis e funções. Eles conseguem estudar alguns aspectos básicos do ambiente de negócios, mas ainda atuam sob demanda. Não é registrada nessa fase a expertise no acesso a informações, análise e distribuição. Além disso, possuem baixo grau de orientação futura e cultura de IC. São considerados, portanto, como maturidade básica, situado entre os valores 1,5 e 2,4.

Já o nível três, nomeado como intermediário (estruturado), caracteriza a empresa que possui processos internos de IC a partir de uma rede de inteligência que a inclui nas demandas de tomada de decisão organizacional. Nesse cenário é possível perceber que já existe uma cultura da IC fortemente marcada pelo estabelecimento de indicadores para avaliar sua operacionalização e eficácia. São agrupados pelas empresas que alcançaram valores de 2,5 a 3,4.

O último nível, quatro, qualificado como avançado (otimizado), reflete a realidade de uma empresa que possui experiência nos processos de IC, ampara todos os processos decisórios e de inovação estratégica: uma cultura baseada na disciplina de observância, com participação de todos e apoio do mais alto nível. A inteligência está integrada aos processos organizacionais chave e fundamentada por produtos sofisticados, com alto grau de orientação futura. E para que sejam consideradas *experts* em IC, as empresas devem atingir valores de 3,5 a quatro.

Nessa proposta de medição de grau, considerando a média de cada dimensão do modelo, o resultado do grau de maturidade em IC das *startups* da comunidade San Pedro Valley foi algo em torno de 2,4. Foi classificado como básico ainda iniciante em IC, evoluindo para o nível 3, intermediário. Esse valor confirma a percepção obtida das análises individuais de cada etapa do ciclo de inteligência competitiva.

5 Conclusão

5.1 Escala do grau de maturidade

A criação de uma escala para medir o grau de maturidade em IC foi uma contribuição importante da pesquisa porque sugere avaliar quantitativamente modelos que até então a literatura apresentava como sendo qualitativo. Os estudos apresentavam diagnósticos que eram realizados sobre as empresas e aplicados subjetivamente aos níveis de excelência. Com a utilização de uma classificação numérica seria possível ter resultados mais assertivos. Essa proposição necessita ser validada também em outras comunidades de *startups*, bem como em organizações de grande porte/tradicionais. Dessa forma, é possível obter uma validade geral, além do que foi homologado neste trabalho.

5.2 Grau de maturidade das *startups* San Pedro Valley

O valor encontrado do grau de maturidade das *startups* da comunidade San Pedro Valley traduz-se em um nível básico como sendo iniciante e caminha para alcançar o nível 3, intermediário. A nota obtida por elas não reflete um cenário negativo, visto que sua característica é mais orgânica e menos estruturada. Os métodos tradicionais de gerenciamento não se aplicam ao contexto dessas empresas, elas são organizações projetadas para terem uma estrutura enxuta, com orçamentos reduzidos e alto senso de urgência. Se fosse uma instituição tradicional, esse resultado seria preocupante.

Por isso, é importante pensar: até que ponto as *startups* da comunidade San Pedro Valley precisariam atingir níveis elevados de maturidade em inteligência competitiva? A flexibilidade nessa conjuntura é essencial porque, em geral, todo produto/serviço é validado no mercado e, como consequência, mudanças são realizadas em resposta ao *feedback* adquirido. Não compensa, dessa forma, ter estruturas rígidas e bem definidas, sob o risco de engessar o processo. Acredito que estar entre o nível básico e intermediário em grau de maturidade da IC já é o suficiente para que elas cresçam no mercado competitivo. O essencial é que os gestores tenham entendimento sobre a inteligência competitiva e suas vantagens para evolução do negócio.

As *startups* podem ter resultados melhores no quesito coleta e análise se aproveitarem da tecnologia que já detêm. Por serem empreendimentos de base tecnológica, em geral possuem recursos que podem desenvolver soluções de *Business Intelligence* capaz de não só de coletar, mas processar dados em tempo real para decisões *ad hoc*. Além disso, o uso de inteligência artificial pode contribuir para que análises e projeções de cenários sejam realizadas. O nível de maturidade em inteligência competitiva pode ser maior sem que para isso fossem necessários altos investimentos financeiros e de tempo.

5.3 Limitação da pesquisa

A limitação essencial da pesquisa se orienta pela dificuldade de entrar em contato com os gestores das *startups*. Por acumularem diversas funções, muitos não tinham disponibilidade para responder o questionário e outros nem de informação de contato dispunham. Além disso, na base de dados do San Pedro Valley havia empresas sem contato e demais com informações erradas. A dificuldade de comunicação dos líderes foi o fator decisivo para a restrição da amostra.

5.4 Recomendações para estudos futuros

Recomenda-se que novas pesquisas sejam realizadas na tentativa de validação do modelo criado para atender aos objetivos desta pesquisa. É importante aplicá-lo em outras comunidades de *startups*, outras empresas com diferentes modelos de negócios, organizações tradicionais de grande e pequeno porte, etc. A partir de cada estudo é possível averiguar e contribuir para a proposta de quantificar, por meio de uma escala, os níveis de maturidade em inteligência competitiva.

Referências

- Akiyoshi Nagamatsu, F., Barbosa, J. & Rebecchi, A. (2013). Business model generation e as contribuições na abertura de startup. *Anais do II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos e I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade*. São Paulo, SP, Brasil.
- Amaral, R. M., Brito, A. G. C., Lima, L. I. L. F., Rocha, K. G. S, & Quoniam, L. (2016). Panorama da inteligência competitiva no Brasil: os pesquisadores e a produção científica na plataforma Lattes. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 21(4), 97-120.
- Amaral, R. M., Garcia, L.G., Faria, L. I. L., & Aliprandini, D. H. (2008). Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. *Revista Ciência da Informação*, 37(2), 7-19.
- Anjos do Brasil. (2019). *O que é um investidor-anjo*. Recuperado de: <http://www.anjosdobrasil.net/o-que-eacute-um-investidor-anjo.html>.
- Apolinário, F. (2006). *Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa* (pp. 127-145). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. (2018). *História da Inteligência Competitiva no Brasil*. Recuperado de: <http://www.abraic.org.br> .
- Associação Brasileira de Startups. (2017). *Tudo que você precisa saber sobre startups*. Recuperado de: <https://abstartups.com.br/2017/07/05/o-que-e-uma-startup/>
- Barboza, J. S., & Rojo, C. (2015). Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro através das análises swot, matriz bcg e 5 forças de porter/strategic diagnostics in a company of the moveleiro sector through the swot analysis, bcg matrix and 5 porter forces. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 9(1), pp.103-116.
- Batista, M. N., & Campos, D. C. (2007). *Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa* (pp. 80-89). Rio de Janeiro: LTC.
- Best Practices, LLC Research & Consulting (2018). *Managing the Competition: Turning Competitive Intelligence into Strategy*. Recuperado de: <https://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/products/managing-the-competition-turning-competitive-intelligence-into-strategy?opendocument>.
- Blank, S., & Dorf, B. (2014). *Startup: Manual do Empreendedor*. São Paulo: Alta Books.
- Blank, S. (2014a). *Driving corporate innovation: design thinking vs. customer development*. Retrieved from: <<https://steveblank.com/2014/07/30/driving-corporate-innovation-design-thinking-customer-development/>>.

- Blank, S. (2014b). *The Business model canvas gets even better: value proposition design*. Retrieved from: <https://steveblank.com/2014/10/24/17577/>.
- Blank, S. (2018). *Is the lean startup dead?*. Retrieved from: <https://steveblank.com/2018/09/05/is-the-lean-startup-dead/>.
- Blank, S. (2012). *Startup communities: building regional clusters*. Retrieved from: <https://steveblank.com/2012/10/08/startup-communities-regional-clusters/>.
- Blank, S. (2015). *What Do I Do Now? The Startup Lifecycle*. Retrieved from: <https://steveblank.com/2015/02/12/what-do-i-do-now/>
- Campelli, M. G. R., Barbejat, M. E., Casarotto Filho, N., & Stefano, N. M. (2011). Perspectivas da inteligência competitiva no Brasil. *Anais do XXXIX Congresso Brasileiro de Educação em Engenharias – COBENGE 2011*, Blumenau, SC.
- Canongia, C., Lamb, C., Carvalho, C. S. P.. & Silva, V. S. (2001). Convergência da inteligência competitiva com construção de visão de futuro: proposta metodológica de sistema de informação estratégica (sie). *DataGramZero*, 2(3), A02-0 Recuperado de: <http://www.brappci.inf.br/v/a/1236> .
- Cardoso, D. (2015). *Inteligência competitiva é crucial para empresas*. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/intelig%C3%Aancia-competitiva-%C3%A9-crucial-para-empresas> -denis-cardoso/?trk=hb_ntf_MEGAPHONE_ARTICLE_POST.
- Carvalho, A. C. M., Souza, B. A. A., Rezende, F. S., & de Souza, M. C. (2018). Perfil dos empreendedores de startup de um programa de aceleração do estado de Minas Gerais. *Desafio Online*, 6(3).
- Chiavenato, I. (2010). *Administração nos novos tempos*. 2. ed., Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chi-Yen, Y. (2018). Measuring organizational impacts by integrating competitive intelligence into executive information system. *Revista Intelligent Manufacturing*, 29(3), 533-547.
- Couto, C. H. D. M., Cardoso, A. A. B., & Lima, A. H. (2017). Os gastos de uma nova ideia: os benefícios de iniciar uma empresa em uma incubadora de base tecnológica. *Revista Economia & Gestão*, 17(47), 105-122.
- Dishman, P. L., & Calof, J. L. (2008). Competitive intelligence: A multiphasic precedent to marketing strategy. *European Journal of Marketing*, 42(7), 766-785.
- Eboli, L. R., & Dib, L. A. d. R. (2013). Criação coletiva na web 2.0: um estudo de caso em uma empresa brasileira de Crowdsourcing. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 12(3), 1-22.
- Fahey, L., & Herring, J. (2007). Intelligence teams. *Strategy & Leadership*, 35(1), 13-20.

- Faria, W., Carlos, I., Fernandes, I., Oliveira, A., & Venâncio, L.. 2019. Ecossistema de startups em Minas Gerais. Recuperado de: <https://tribunademinas.com.br/colunas/conjuntura-mercado/08-01-2019/ecossistema-de-startups-em-minas-gerais.html>.
- Feld, B. (2012). *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*. (1. ed.). Nova Jersey, EUA: John Wiley & Sons.
- Figueira, K. K., Horbe, T. A. N., Vargas, K. F. S., Machado, E. C., & Moura, G. L. (2017). Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento. *Revista de Administração da UFSM*, 10(ed. especial), 56-71.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC. Apostila.
- Friedrich, M. P., Silva, R. L., Guimarães, J., Cesar Ferro, & Basso, K. (2017). Alternativas para a saúde no Brasil. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 31-43.
- Fuld, L. M. (2006). Staying a step ahead of the rest. *Chief Executive* (218), 32-35.
- Gennari, A. (2012). Globalização, neoliberalismo e abertura econômica no Brasil nos anos 90. *Pesquisa & Debate. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Economia Política*, 13(1(21)).
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4. ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5. ed.). São Paulo: Atlas.
- Gilad, B. (2011). Strategy without intelligence, intelligence without strategy. *Business Strategy Series*, 12(1), 4-11.
- Gomes, E., & Braga, F. (2004). *Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Guimarães, T. B. C., Gonçalves, L. C., & Vale, G. M. V. (2018). De comunidade de prática a rede de práticas: um estudo da evolução de uma comunidade startups da cidade de Belo Horizonte. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(4), 761-773. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.1590/1679-395168004>.
- Hedin, H., & Thieme, J. (2010). From firefighters to futurists: A practical roadmap for CI development. *Competitive Intelligence Magazine*, 13(1), 25.
- Hekis, H. R., Souza, R. P., Medeiros, D. D. O., Silva, I. B. F., & Borges, T. M. D. (2013). Ferramentas de benchmarking como diferencial competitivo em empresas de fastfood na cidade de natal: rn/tools of benchmarking to start a competitive differential in fastfood companies in the natal- brazil. *Holos*, 29(3), 51-66.
- Herring, J. P. (2001). Key intelligence topics: A process to identify and define intelligence needs. (4. ed). *Competitive Intelligence Review*, pp.4-14.

- Janissek-Muniz, R., Salazar, F., Melati, C., & Borges, N. (2017). Fatores críticos de sucesso na condução de projetos de inteligência estratégica. *Anais do Seminário em Administração - SemeAd*. São Paulo, pp.1-17.
- Kerlinger, F. N. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. [tradução Helena Mendes Rotundo; revisão técnica José Roberto Malufe]. São Paulo: EPU: EDUSP –Universidade de São Paulo.
- Lima, L. & Garnica, L. (2016). Inteligência competitiva tecnológica como ferramenta para mapear oportunidades de parceria academia-indústria: estudo de caso na região Norte. *Revista Eletrônica Ciência e Desenvolvimento*, 2(3), pp.10-22.
- Longhi, F. (2011). *A história da revolução das startups*. Retrieved from: <https://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/a-historia-da-revolucao-das-startups/>
- Mafra Pereira, F. C., Carvalho, R. B. de, & Jordão, R. V. D. (2016). Análise do ciclo de inteligência competitiva em arranjos produtivos locais: estruturação e implantação do bureau de inteligência do APL de software de Belo Horizonte. *Revista Inteligência Competitiva*, 6(1), 139-164.
- Mafra Pereira, F. C., Jeunon, E., Barbosa, R., & Duarte, L. (2018). Inteligência competitiva como suporte à estratégia empresarial em micro e pequenas empresas: um estudo da aerotrópole de Belo Horizonte. *Revista Ibero-Americana De Estratégia - RIAE*, 17(1), 93-111.
- Matsuda, H. (2011). *Quem é quem no ecossistema de startups?*. Recuperado de: <<https://endeavor.org.br/sem-categoria/quem-e-quem-no-ecossistema-de-startups/>>.
- Motte, M. (2007) *Relatório do Seminário Internacional Inteligência Estratégica*. Recuperado de: <https://pt.scribd.com/document/35626799/Inteligencia-estrategica>.
- Moraes, M. R., & Capellari, V. G. (2013). Metodologias aplicadas em startups inovadoras no desenvolvimento de projetos de sucesso. *Anais do 23º Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*, Recife, Pernambuco, Brasil.
- Naylor, E. (2010). *Jan Herring's Words of Wisdom for Info Pros*. Recuperado de: <http://ellennaylor.com/jan-herrings-words-of-wisdom-for-info-pros/>.
- Oliveira, J. R., Souza, N., Arenhardt, R. L., & Niveiros, S. I. (2017). Nível de Maturidade da Inteligencia Competitiva: Um estudo nas empresas Agropecuárias de Rondonópolis que possuem Controladaria. In: VI Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (VI SINGEP). São Paulo.
- Oliveira, O. V., Aguiar, S., Gomes, D. O. A., & Forte, S. A. C. (2017). Atirou no que viu, acertou no que não viu. *Revista Alcance (Online)*, 24(1), pp.129-146.

- Oliveira, P., Gonçalves, C., & Mendes de Paula, E. (2011). Diretrizes para a condução de uma atividade de inteligência competitiva: uma análise preliminar. *Revista Inteligência Competitiva*, 1(3), pp.257-272.
- Panizzon, M. (2010). *Envolvimento da alta direção e inteligência competitiva: uma análise sobre suas relações em organizações de médio e de grande porte da Serra Gaúcha - Brasil*. Caxias do Sul: UCS, 2010. Recuperado de: http://tede.ucs.br/tde_arquivos/5/TDE-2010-12-07T081340Z-402/Publico/Dissertacao%20Mateus%20Panizzon.pdf .
- Pauli Longen, J. V., Pereira, G. H., Ryba, A., & da Silva Jr, R. G. (2018). Viabilidade de uma Startup baseada em Economia Colaborativa. *Revista Gestão & Conexões*, 8(1), 24-42.
- Pinheiro, L. (2016). Ecossistemas de startups: o caso do Cesar com tecnologia da informação. *Revista Fonte*, Ano 13, 16, 62.
- Plessis, T. D., & Gulwa, M. (2016). Developing a competitive intelligence strategy framework supporting the competitive intelligence needs of a financial institution's decision makers. *South African Journal of Information Management*, 18(2), 1-8.
- Prescott, J. E., & Miller S. H. (2002). *Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha*. Rio de Janeiro: Campus.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. Tradução: Carlos Szlak. São Paulo: Lua de Papel.
- Ribeiro, T. (2016). Recuperado de: <http://blog.souempreendedor.pt/principais-dificuldades-empreendedores-anos-iniciais/>.
- Rissanen, T., & Sainio, L. (2016). Business model experimentation in incumbent and startup companies. *Anais do XXVII ISPIM Innovation Conference – Blending Tomorrow's Innovation Vintage*, Porto, Douro Litoral, Portugal.
- Rodrigues, L., & Fernandez, M. (2006). Alinhamento estratégico da tecnologia de informação e inteligência competitiva. *Revista Gestão Industrial*, 2(1).
- Rodrigues, L. C., Rechziegel, W., Esteves, G., & Riscarolli, V. (2012). Inteligência competitiva como instrumento de inovação nos processos de negócio. *Revista Gestão Organizacional*, 5(2), 229-241.
- Rodrigues, L. C., & Riccardi, R. (2007). *Inteligência competitiva: nos negócios e organizações*. Maringá: Unicorpore.

- Rodrigues, L. C., Volpp, J., & Rechziegel, W. (2014). Maturidade organizacional em inteligência competitiva: o caso de uma instituição financeira brasileira. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38), 126-139.
- Rodrigues, W. C. (2007). *Metodologia científica*. Faetec/IST, Paracambi, 2-20.
- Schuurman, D., & Protic, S. M. (2018). Living Labs versus Lean Startups: An Empirical Investigation. *Technology Innovation Management Review*, 8(12).
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sebrae. (2019a). *Canvas: como estruturar seu modelo de negócio*. Recuperado de: <https://www.sebraepr.com.br/como-estruturar-seu-modelo-de-negocio/>.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sebrae (2019b). *Saiba o que é customer development*. Recuperado de: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-customer-development,40feb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>.
- Silveira, D. T., & Córdova, F. P. (2009). *Unidade 2—a pesquisa científica: métodos de pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS, 31-42.
- Spina, C. (2012). *O que é uma ideia escalável?* Recuperado de: <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-ideia-escalavel/>.
- Startup Base Public Stats (2019). Estatísticas das Startups Brasileiras. In <https://startupbase.com.br/stats>. Acesso em 08/07/2019.
- Strategic and Competitive Intelligence Professionals (2018). *About SCIP*. Retrieved from: <http://www.scip.org/?page=AboutSCIP>.
- Teixeira, R., & Souza, C. (2017). Evolução da inteligência competitiva com base em estudo métrico de sua literatura. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 22(1), 170-185.
- Tzu, S., & Nassetti, P. (2007). *A arte da guerra*. São Paulo: Martin Claret.
- Utsumi, M. C., Cazorla, I. M., Vendramini, C., & Mendes, C. R. (2007). Questões metodológicas dos trabalhos de abordagem quantitativa apresentados no GT19-ANPEd. *Educação Matemática Pesquisa*, 9(1)
- Vargas, K. S., Moura, G., Bueno, D., & Paim, E. (2013). A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como Metodologia de planejamento estratégico. *Revista Brasileira de Estratégia*, 6(1), pp.11-22.
- Zuquetto, R. D., & Beltrame, A. (2012). Modelo de maturidade em inteligência competitiva. *Revista Global Manager Acadêmica*, 1(2).

Apêndices

Apêndice A – *E-mail de apresentação para a realização da pesquisa*

Olá, tudo bem?

Sou a Patrícia Ribeiro. Estou na reta final do **Mestrado em Administração** e conto com você para concluir mais uma etapa.

Sua empresa encontra-se na lista das *startups* do **San Pedro Valley** (Belo Horizonte - MG), que é exatamente o foco da minha pesquisa cujo tema é **Inteligência Competitiva para Startups**.

Montei um questionário para avaliar o **grau de maturidade em inteligência competitiva das startups da comunidade** e ficaria muito grata se você me desse essa moral e respondesse ou encaminhasse para quem hoje responde pela empresa ;-).

Link: <https://goo.gl/forms/3O0ZjPSSMVxq4M1a2>

Um forte abraço e muito obrigada pela atenção.

--

Patrícia Silva Ribeiro
(31) 99879-xxxxx

Apêndice B - Mensagem enviada pelo *Facebook Messenger*

Eiii Boa Tarde, tudo joia?

Encontrei a [NOME DA EMPRESA] na lista das *startups* da Comunidade San Pedro Valley que é exatamente o foco da minha pesquisa de Mestrado.

Montei um questionário e ficaria muito grata se vocês respondessem ou encaminhassem para quem hoje está à frente da [NOME DA EMPRESA].

Posso contar com vocês?

Segue o link:
<https://goo.gl/forms/3O0ZjPSSMVxq4M1a2>

Um forte abraço e muito obrigada pela atenção.

Apêndice C - Mensagem enviada pelo WhatsApp

Eiii Boa tarde, tudo joia?

Encontrei o contato da [NOME DA EMPRESA] na lista das *startups* da Comunidade San Pedro Valley que é exatamente o foco da minha pesquisa. Conseguimos este telefone no *site* da empresa.

Montei um questionário e ficaria muito grata se vocês respondessem ou encaminhassem para quem hoje está à frente da NOME DA EMPRESA.

Segue o *link*: <https://goo.gl/forms/3O0ZjPSSMVxq4M1a2>

Um forte abraço e muito obrigada pela atenção.

Apêndice D – Texto de abertura do

Olá, sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo (FPL) e estou finalizando minha dissertação sobre Inteligência Competitiva para *Startups*.

Gostaria de pedir gentilmente a sua colaboração. Sua contribuição será muito importante para a conclusão desta pesquisa cujo principal objetivo é buscar respostas e alternativas para questões relacionadas à gestão estratégica de *startups*.

Desde já, agradeço pela parceria.

Existe um foco? Sim! *Startups* sediadas em Belo Horizonte e região metropolitana de Minas Gerais (Comunidade San Pedro Valley).

Apêndice E – Questionário – Parte 1

Você exerce alguma dessas funções: CIO, CEO, CTO, COO, CMO ou Diretor?			
<i>Em resumo, você faz parte do grupo que responde pela startup e toma decisões estratégicas?</i>			
Opções	Sim	Não	
	Encaminhado para caracterização da empresa	Resposta: Agradeço sua atenção. Mas a pesquisa foi desenhada para ser respondida por aqueles que exercem funções estratégicas e são responsáveis pelo processo decisório dentro das startups.	
Caracterização da Empresa			
Aceite	Ao submeter suas respostas, você estará automaticamente concordando com a declaração: "certifico que, tendo lido as informações acima e suficientemente esclarecido(a) sobre todos os itens, estou plenamente de acordo com a realização da pesquisa, autorizando a análise das minhas respostas, desde que não identificadas, nem particularizadas, isto é, desde que os dados sejam analisados em conjunto". Tempo de resposta: 5 a 10 minutos. Vamos lá?		
	Esta pesquisa é anônima; Todos os dados envolvidos são confidenciais; Serão utilizados para fins científicos. 		
Número de colaboradores da organização (todos os níveis)			
até 50	51 até 200	201 até 500	Acima de 501
Setor de atuação			
Indústria	Comércio	Serviços	Construção Civil
Agropecuária	Setor Público		
Tempo de atuação da startup			
Menos de 1 ano	De 1 a 3 anos		Acima de 5 anos
Faturamento anual			
Até R\$ 360.000,00	De R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00		Acima de R\$ 3.600.000,00

Apêndice F – Questionário – Parte 2

Perguntas						
<p>As perguntas a seguir fazem referência ao monitoramento do ambiente competitivo/de negócios. Não existem respostas certas ou erradas. Apenas seja verdadeiro(a). <i>Let's Rock!!!</i></p>						
1	Na <i>startup</i> existe um processo estruturado para monitorar o ambiente competitivo/de negócios					
Discordo totalmente	0	1	2	3	4	Concordo totalmente
2	Os atores/stakeholders a serem monitorados são conhecidos e bem definidos					
Discordo totalmente	0	1	2	3	4	Concordo totalmente
3	Os temas/tópicos-chave sobre o ambiente competitivo/de negócios a serem monitorados são conhecidos e bem definidos					
Discordo totalmente	0	1	2	3	4	Concordo totalmente
4	Existe clara definição das fontes de informações a serem consultadas para a coleta dos dados					
Discordo totalmente	0	1	2	3	4	Concordo totalmente
5	Existe planejamento dos recursos a serem utilizados na busca e tratamento de dados e informações					
Discordo totalmente	0	1	2	3	4	Concordo totalmente
6	Existe uma equipe interna dedicada para a busca e tratamento dos dados e informações					
Discordo totalmente	0	1	2	3	4	Concordo totalmente
7	O processo de coleta de dados e informações é realizado com forte apoio de sistemas e tecnologias da informação					
Discordo totalmente	0	1	2	3	4	Concordo totalmente
8	O processo de coleta de dados e informações conta com a participação de pessoas externas/ especialistas/de outras empresas					
Discordo totalmente	0	1	2	3	4	Concordo totalmente
9	Existe uma equipe interna com competência para analisar os dados e informações coletados					
Discordo totalmente	0	1	2	3	4	Concordo totalmente
10	As análises dos dados e informações coletados contam com a participação de pessoas externas/ especialistas à organização					
Discordo totalmente	0	1	2	3	4	Concordo totalmente
11	São utilizados modelos/metodologias para análises dos dados e informações coletados					
Discordo totalmente	0	1	2	3	4	Concordo totalmente
12	São produzidos diferentes tipos de relatórios/produtos de análise de dados e informações para os responsáveis pela formulação de estratégias e tomada de decisão					
Discordo totalmente	0	1	2	3	4	Concordo totalmente
13	Os responsáveis pela formulação de estratégias e tomada de decisão recebem os dados e informações com tempo necessário para refletirem e decidirem sobre o que fazer					
Discordo totalmente	0	1	2	3	4	Concordo totalmente
14	As análises realizadas contribuem para a formulação das estratégias					
Discordo totalmente	0	1	2	3	4	Concordo totalmente
15	As análises realizadas contribuem nos processos de tomada de decisão					
Discordo totalmente	0	1	2	3	4	Concordo totalmente
16	As análises realizadas contribuem para que a inovação aconteça					
Discordo totalmente	0	1	2	3	4	Concordo totalmente
17	As pessoas envolvidas com a coleta, análise e entrega dos dados e informações são reconhecidas e valorizadas					
Discordo totalmente	0	1	2	3	4	Concordo totalmente
Conceito de Inteligência Competitiva						
<p>Com base no conceito de inteligência competitiva, responda as questões complementares a seguir, tendo como referência a situação atual da <i>startup</i>: “Ter inteligência competitiva significa possuir um processo estruturado e sistemático de coleta, análise e disseminação de informações sobre o ambiente competitivo e de negócios, com o objetivo de subsidiar o processo decisório”.</p>						
18	Os responsáveis pela formulação das estratégias e tomada de decisão conhecem o conceito de inteligência competitiva					
Discordo totalmente	0	1	2	3	4	Concordo totalmente
19	Os colaboradores em geral conhecem o conceito de inteligência competitiva					
Discordo totalmente	0	1	2	3	4	Concordo totalmente

20	Existe um processo de Inteligência Competitiva conforme a definição anterior					
Discordo totalmente	0	1	2	3	4	Concordo totalmente
21	Inteligência competitiva está integrada com todos os setores estratégicos					
Discordo totalmente	0	1	2	3	4	Concordo totalmente
22	A startup é experiente no processo de inteligência competitiva					
Discordo totalmente	0	1	2	3	4	Concordo totalmente
Fim	Ufa! Muito obrigada, você é peça fundamental para montar meu quebra-cabeça!					
Sinta-se à vontade para entrar em contato: Patrícia Ribeiro – patsilvaribeiro@gmail.com Prof. Dr. Frederico Mafra – professorfrederico@yahoo.com.br						
Quer receber os resultados desta pesquisa?						
Estou interessado(a).					Já deu, quero não!	
Opa! Respondeu que sim? Deixe seu e-mail que enviarei: _____ Também não gosto de spam, essa informação será utilizada apenas para envio do relatório quando finalizar todas as análises.						