



IV SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A contribuicao da capacidade de absorcao para a captura de sinais em PME's sob a perspectiva de uma cadeia de valor

CARLOS EDUARDO PEREIRA

Mackenzie
cep1989@gmail.com

SILVIO POPADIUK

Universidade Presbiteriana Mackenzie
spopadiuk@gmail.com

Agradeço aos meus familiares pelo apoio, ao Prof. Dr. Silvio Popadiuk e Prof. Dr. Gilberto Perez pela orientacao.



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

RELATO TÉCNICO: A CONTRIBUIÇÃO DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO PARA A CAPTURA DE SINAIS EM PME SOB A PERSPECTIVA DE UMA CADEIA DE VALOR

Resumo

O objetivo deste estudo é propor um modelo adaptado da cadeia de valor baseado na capacidade de absorção e na captura de sinais que vise proporcionar maior longevidade e capacidade de inovação para as Pequenas e Médias Empresas. A monitoração do ambiente competitivo é fundamental para a inovação das Pequenas e Médias Empresas e estas devem prover mecanismos que capturem eficientemente os sinais de mudança. A metodologia utilizada foi baseada em análise de documentos e os resultados mostram um modelo capaz de ser utilizado pelas Pequenas e Médias Empresas, que visam ter uma maior capacidade de absorção e captura de sinais, permitindo-as inovar em um ambiente competitivo.

Palavras-chave: Pequenas e Médias Empresas; captura de sinais; capacidade de absorção.

Abstract

The aim of this study is to propose an adapted model of the value chain based on the absorption capacity and capture of signals aimed at providing greater longevity and innovation capacity for Small and Medium Enterprises. The monitoring of the competitive environment is critical to the innovation of Small and Medium Enterprises and these should provide mechanisms to efficiently capture the signs of change. The methodology used was based on document analysis and the results show a model capable of being used for Small and Medium Enterprises, which aim to have higher absorption capacity and capture of signals, allowing them to innovate in a competitive environment.

Keywords: Small and Medium Enterprises; environmental scanning; absorptive capacity.



1 Introdução

Em um estudo realizado sobre a utilização do método *Learning Environmental Scanning [L.E.SCAnning]* em Pequenas e Médias Empresas [PME] dos segmentos de cosméticos, bens de consumo e de serviços, Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004) receberam críticas sobre o caráter subjetivo do método e sobre a utilização do método, pois, segundo os gestores dessas PME, o método é avançado para ser implementado, seja por limitação técnica ou de pessoal. Ademais, para Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004) e Lesca e Lesca (2014), as PME não podem desconsiderar as novas oportunidades do mercado e devem estar atentas aos eventuais riscos que possam conduzi-las ao fracasso.

As PME representam quase a totalidade de empresas existentes no Brasil, bem como por 43% da renda total dos setores industrial, comercial e de serviços que equivale a 30% do Produto Interno Bruto [PIB] e são responsáveis por aproximadamente 60% da força de trabalho e 42% da massa salarial do país (Campos, Nishimura, Ramos, Cherez & Scalfi, 2008).

Segundo Du Toit e Sewdass (2014), as PME sabem da importância em utilizar um sistema que gere inteligência e auxilie a tomada de decisão no tocante ao acompanhamento do ambiente competitivo: a Inteligência Competitiva [IC]. Este estudo trata de uma das facetas da IC denominada como Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva [IEAC], que consiste em capturar e analisar os denominados sinais fracos no ambiente externo. Para Choo (2001), a monitoração desse ambiente é fundamental para as empresas se manterem competitivas, principalmente para as PME, por serem mais vulneráveis às variações do ambiente competitivo. Neste sentido, utiliza-se os pressupostos da capacidade de absorção definido por Cohen e Levinthal (1990) para capturar os sinais fracos, pois consistem na capacidade de capacidade de avaliar, assimilar e aplicar a informação com o propósito de gerar valor.

O objetivo deste estudo é adaptar o modelo de cadeia de valor de Porter (1989) para a capacidade de absorção e captura dos sinais nas PME. Neste sentido, buscou responder a seguinte pergunta: Como a capacidade de absorção para a captura de sinais contribui para a inovação das PME's em um ambiente competitivo?

A tese adotada para o presente estudo é que as PME que adotam o modelo proposto têm maior capacidade de absorção e capturam maiores sinais no ambiente competitivo, permitindo-as aumentar sua capacidade de inovação. Para pesquisas futuras, indica-se que o modelo seja aplicado empiricamente nas PME considerando as barreiras para a transferência de conhecimento definidas por Szulanski (1996).

2 Referencial Teórico

Este estudo aborda alguns os conceitos específicos relacionados à capacidade de absorção e a captura de sinais do ambiente externo nas PME e, para uma melhor organização do estudo, faz-se necessária a consideração em tópicos.

2.1 Pequenas e Médias Empresas

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa [SEBRAE] (2014), são criadas anualmente mais de 1,2 milhão de novas empresas no país. Estima-se que 99% das empresas, considerando as microempresas, que operam no Brasil sejam PME. Para Campos *et al.* (2008), essa classe é responsável por 43% da renda total dos setores industrial,



comercial e de serviços, o que equivale a 30% do PIB, sendo responsável também por aproximadamente 60% da força de trabalho e por 42% da massa salarial.

Quanto à definição das PME, Campos *et al.* (2008) mencionam que a metodologia varia conforme o país, mais especificamente pelo tamanho de cada mercado. No Brasil, segundo o SEBRAE (2014), o critério de classificação é de 19 até 499 funcionários no setor da indústria e de 9 até 99 funcionários no setor de serviços. Já para o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social [BNDES] (2010), as PME são empresas que faturam menos de 60 milhões de reais por ano.

Segundo a Secretaria da Micro e Pequena Empresa [SMPE] (2014), a taxa de mortalidade das PME brasileiras é de 52%, ou seja, de cada 100 PME abertas no Brasil, 48 permanecem em atividade após o primeiro ano de existência. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que a inovação é um elemento importante para a sobrevivência das empresas, Kavcioglu (2009) relaciona a sobrevivência das PME aos problemas relativos à falta de informação e de conhecimento tecnológico. Porém, Schmiemann (2008) relaciona que a falta de pessoal capacitado, problemas financeiros, dificuldades com novas tecnologias e problemas organizacionais ou regulatórios interferem a sobrevivência ou não das PME. Por fim, Chetty e Hunt (2003) definem que muitas PME fracassam devido à limitação de informações gerenciais e decisórias, principalmente por serem demasiadamente vulneráveis às mudanças ambientais.

Segundo Du Toit e Sewdass (2014), as PME brasileiras sabem da importância de um sistema de informação eficiente que gere inteligência, porém o que se vê, ainda, são processos pragmáticos e pouco técnicos. Ademais, há poucos estudos que tratam sobre o gerenciamento de informações relacionadas às PME, principalmente no que tange à forma de que essas informações auxiliam no processo de tomada de decisão dessas empresas (Kavcioglu, 2009) (Wright, Bisson & Duffy, 2013).

No contexto do ambiente competitivo, Salles (2006) e Wright *et al.* (2013) afirmam que as PME devem prover mecanismos que prevejam as mudanças do mercado, inclusive para agirem se for necessário baseado em um conjunto grande de informações. Uma das possibilidades, no tocante ao acompanhamento de mercados e ao processo de tomada de decisão, é o uso da Inteligência Competitiva [IC] (Fleisher & Blenkhorn, 2001) (West, 2001) (Sharp, 2009) (Du Toit & Sewdass, 2014).

2.2 Inteligência Competitiva

Entende-se, por IC, as habilidades em antecipar às mudanças do mercado, em tomar as ações associadas às movimentações dos concorrentes, em reorientar a tecnologia e a direção estratégica das empresas conforme as necessidades de seus clientes (Fleisher & Blenkhorn, 2001) (West, 2001). Já as definições de Turban, Sharda, Aronson e King (2009) e Miller (2002) possuem um foco exclusivo nos concorrentes. Contudo, Sharp (2009) afirma que além dos concorrentes, as empresas devem considerar outros fatores que afetam o desempenho da empresa e que constituem o ambiente competitivo, são eles: os fatores demográficos, os econômicos, as outras indústrias, a tecnologia, os distribuidores, os clientes, os substitutos, os fornecedores, o governo ou os órgãos reguladores, a prospecção, a cultura e os competidores.

Segundo Rios, Strauss Janissek-Muniz e Brodbeck (2011), as empresas buscam incrementar sua atuação e posicionamento no mercado em que atuam visando manterem-se competitivas. Portanto, para Choo (2001), a monitoração de seu ambiente de atuação é fundamental. Há diversos conceitos que focam o ambiente competitivo das empresas (Brody, 2008) e a proposta de Rios *et al.* (2011) visa apresentar alguns desses conceitos e identificar, assim, suas características e focos de atuação conforme o Quadro 1.



Quadro 1:

Conceitos sobre a inteligência

Conceito	Característica	Foco de Atuação
Inteligência empresarial	Orientado para a obtenção de informações relacionadas aos competidores. Pode ser usado como inteligência defensiva, orientada para evitar surpresas.	Focaliza o ambiente externo da empresa, particularmente os competidores.
Inteligência empresarial estratégica	Método ético e legal de conhecer e antever os fatos e situações com potencial de afetar um empreendimento, consoante a missão e os objetivos organizacionais.	Atender demandas de informação do planejamento estratégico das organizações.
Inteligência estratégica organizacional	É um modo hábil de processar mudanças, compreender os fatos do ambiente e procurar por novas oportunidades.	Foco em manter as pessoas mais preparadas e criativas.
Inteligência estratégica antecipativa e coletiva	Processo informacional coletivo e pró-ativo através do qual os membros da empresa captam, de forma voluntária, e utilizam informações pertinentes relacionadas ao seu ambiente externo e as mudanças que nele podem se produzir.	Direcionada ao futuro e à antecipação baseada na interpretação de certas informações de tipo sinais fracos ou indícios antecipativos.
Inteligência de negócio ou <i>business intelligence</i>	É o conjunto de ferramentas que apóia o armazenamento e análise de informação. O seu papel é criar um ambiente informacional com fontes em sistemas transacionais e em fontes externas.	O foco não está no processo, mas nas tecnologias que permitem a gravação, a recuperação, a manipulação e a análise da informação.

Fonte: Rios, F. L. C., Strauss, L. M., Janissek-Muniz, R., Brodbeck, A. F. (2011). *Inteligência competitiva, empresarial, estratégica ou de negócios? Um olhar a partir da administração de empresas*. (pp. 225-238). Facef pesquisa.

Por este estudo estar ligado com a captura de sinais, estudaremos a faceta da IC definida como inteligência estratégica antecipativa e coletiva [IEAC]. Segundo a definição de Janissek-Muniz, Freitas, Lesca e Caron-Fasan (2005), a IEAC é uma das facetas da IC voltada para a análise de sinais fracos ou de indícios antecipativos que possam prover alguma vantagem em relação aos concorrentes.

O conceito de IEAC foi originado de *Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective* de Lesca (2003) e também do *Environmental Scanning* de Choo (1999). Para Lesca (2001), Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004) e Lesca e Lesca (2014), a IEAC pressupõe a escuta do ambiente da empresa e fornece o necessário para que a empresa possa criar o seu futuro. Segundo Lesca (2003), trata-se de um processo coletivo, pró-ativo e contínuo relacionado à coleta de informações pertinentes e relativas ao ambiente da empresa e às mudanças que podem ocorrer. O autor destaca como principais benefícios: a criação de oportunidades de negócios, a inovação, a antecipação ao ambiente, prever surpresas desagradáveis e reduzir as incertezas.

Segundo Emery e Trist (1965), conhecer antecipadamente o ambiente que a empresa está inserida é importante, pois permite que a estratégia da organização seja adequada e preparada em tempo para enfrentar um ambiente turbulento e incerto. Como retrata Rios *et al.* (2011), a IEAC está relacionada com o processo de captura de sinais ou de indícios antecipativos no ambiente externo da empresa.

A captura dos sinais está relacionada ao *scanning* realizado no ambiente socioeconômico (Lesca, 2001), organizacional (Caron-Fasan & Janissek-Muniz, 2004) ou ao *environmental scanning* (Choo, 1999) da empresa. Apesar da diferença no termo, a definição para o *scanning* do ambiente é a mesma, ou seja, está relacionado ao inesperado que pode afetar a empresa (Lesca & Lesca, 2014) (Choo, 1999), mas que também pode ser usado como



uma oportunidade de negócio (Caron-Fasan & Janissek-Muniz, 2004) e que visa apoiar o processo decisório organizacional (Janissek-Muniz *et al.*, 2005).

Segundo Choo (2001), há uma forte correlação entre o desempenho da empresa e a sua habilidade em avaliar seu ambiente de negócios. Freitas e Janissek-Muniz (2006) definem o ambiente organizacional em duas visões: o ambiente atual e o ambiente futuro. Para Ansoff (1975), as informações de caráter antecipativo, ou seja, relacionadas ao futuro, servem para inovar, evitar surpresas estratégicas e rupturas, e tais informações são classificadas como sinais fracos.

Os sinais se amplificam com o tempo, diminuindo o tempo de resposta da empresa (Ansoff, 1975) (Caron-Fasan & Janissek-Muniz, 2004) (Lesca, 2001) (Caron-Fasan, 2001). O conceito foi inicialmente apresentado por Ansoff (1975), que comparando esses indícios antecipativos aos sinais de radares, definiu que o estado do conhecimento vai aumentando gradativamente, ou seja, ficando mais forte conforme a evolução da informação.

Para Caron-Fasan (2001), Lesca (2001) e Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004), os sinais possuem como características serem fragmentos de informação, ocultos, ambíguos, inesperados, incertos, errantes e randômicos. Há de se considerar, inclusive, a figura do falso-positivo, ou seja, as informações que levam a conclusões incorretas (Fleisher & Blenkhorn, 2001) (West, 2001).

Freitas e Janissek-Muniz (2006) destacam que as fontes de informações são diversas, principalmente após o advento da internet que facilitou o acesso à informação. No entanto, a percepção de insuficiência de informação útil cresceu igualmente (Caron-Fasan & Janissek-Muniz, 2004). A autora propõe alguns exemplos de fontes de informação para mostrar essa capilaridade conforme o Quadro 2.

Quadro 2:

Fontes de informações

Internet	Publicações da organização
Bases de dados internas ou externas	Tribunais de comércio
Fornecedores	Produtos de concorrentes
Clientes	Missões e viagens de estudo
Revistas, jornais e periódicos	Contatos Pessoais
Congressos, seminários, feiras e exposições	Ofertas de Emprego
Publicações Científicas e técnicas	Negociações comerciais
Registros de Marcas e Patentes	Bolsa de Valores
Teses, Dissertações, Projetos e Pesquisas	Relatórios de serviços e missões oficiais
Livros e Enciclopédias	Relatórios e sínteses de empresas especializadas na coleta de informação

Fonte: Freitas, H., Janissek-Muniz, R. (2006). *Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica*. Curitiba: Associação Brasileira de Inteligência Competitiva.

Em relação à captura de sinais, Caron-Fasan (2001) propõe um método de quatro etapas. A primeira etapa está relacionada à constituição dos agrupamentos provisórios dos sinais conforme sua similitude, proximidade ou analogia, a segunda etapa visa a criação de ligações no seio de cada agrupamento, a terceira etapa compreende a criação das ligações entre os grupos definidos anteriormente e a quarta etapa consiste em avaliar as ligações dos sinais e deliberar se o construto é significativo, se positivo, toma-se a decisão, caso contrário, cria-se outra síntese visual com as mesmas informações.

Para Lesca (2003), outro método utilizado é o *L.E.SCA*ning, uma metodologia original e composta por nove etapas: o domínio de aplicação, especificação de alvo, coleta, seleção e repasse de informações, memória, criação coletiva de sentido, difusão e animação.



Segundo o autor, a primeira etapa é a especificação do alvo, a empresa estabelece alguns critérios como identificar os atores que serão monitorados e as diferentes fontes de informação, as próximas etapas consistem em coletar as informações, buscar informações relativas aos atores e temas definidos anteriormente ou a partir de alvos identificados posteriormente, seleção das informações que serão repassadas e armazenadas para sua utilização de forma que permita coletá-las quando necessário. Trata-se de um processo contínuo, dinâmico e evolutivo que exige a formação e acompanhamento em função da especificidade das etapas.

2.3 Capacidade de Absorção

Segundo Cohen e Levinthal (1990), capacidade de absorção é a capacidade de avaliar, assimilar e aplicar a informação com o propósito de gerar valor. No entanto, Zahra e George (2002) definem a capacidade de absorção como um grupo de rotinas organizacionais que visam adquirir, assimilar, transformar e explorar/*exploitation* o conhecimento com o propósito de gerar valor. Para Matusik e Heeley (2005), a capacidade de absorção é composta por múltiplas dimensões, como o relacionamento da empresa com o ambiente externo, a estrutura, rotinas e base de conhecimento e as habilidades absorptivas dos indivíduos.

Em relação aos fatores que determinam a capacidade de absorção do conhecimento, Cohen e Levinthal (1990) definiram como a oportunidade tecnológica, a interdependência com os competidores e a apropriabilidade, bem como as habilidades individuais e base de conhecimento prévio (Cohen & Levinthal, 1990) (Schmidt, 2005), a forma da organização e seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento [P&D] (Cohen & Levinthal, 1990) (Schmidt, 2005) e a estrutura organizacional e as práticas de recursos humanos da empresa (Schmidt, 2005) (Matusik & Heeley, 2005).

Visando criar um método, Zahra e George (2002) propõem um modelo de capacidade de absorção de conhecimento que consiste em obter vantagem competitiva por meio da capacidade potencial e realizada de absorção conforme a Figura 1.

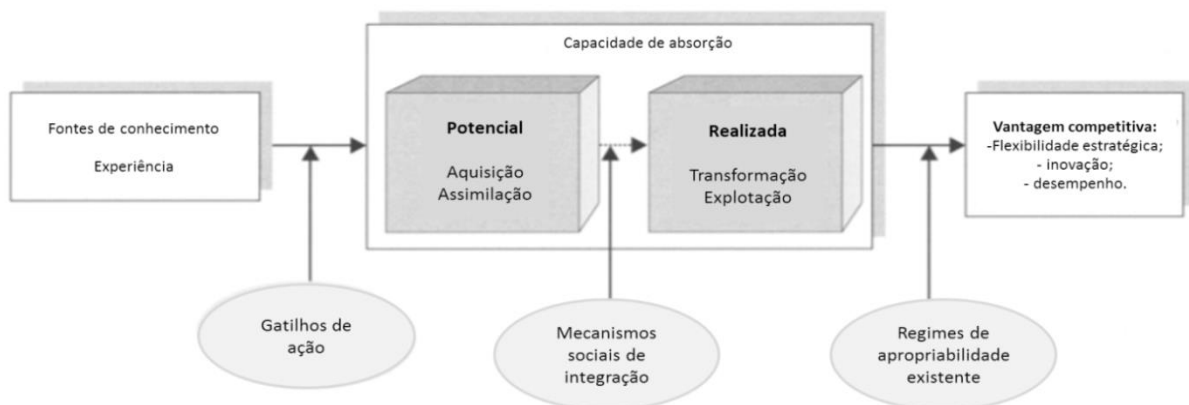


Figura 1. Modelo de capacidade de absorção

Fonte: Zahra, S. A., George, Gerard. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 2002.

Segundo Zahra e George (2002), a capacidade de absorção potencial está relacionada à aquisição e assimilação do conhecimento, enquanto a capacidade de absorção realizada relaciona-se à transformação e exploração do conhecimento. Para Cohen e Levinthal (1990) e



Schmidt (2005), as empresas com níveis elevados de capacidade de absorção tendem a explorar mais eficientemente o ambiente externo. Nesse sentido, as empresas que têm maior capacidade de absorção estão mais predispostas a captarem sinais do ambiente externo.

Para Lesca e Lesca (2014) e Freitas e Janissek-Muniz (2006), o processo de absorção do conhecimento deve ser eficiente e equilibrado. As organizações com níveis mais elevados de capacidade de absorção são mais pró-ativas, pois exploram as oportunidades presentes no ambiente (Cohen & Levinthal, 1990). Segundo Herring (1999), Fleisher e Blenkhorn (2001) e Miller (2002), esta etapa é importante, pois é essencial para a geração da inteligência. No entanto, Cohen e Levinthal (1990) destacam que o esforço tecnológico da empresa, as habilidades pessoais de seus trabalhadores e as características da empresa impactam na capacidade de absorção, principalmente no caso dos sinais, por se tratarem de dados que são geralmente de difícil detecção e perdidos no meio de outros dados (Lesca & Lesca, 2014) (Caron-Fasan & Janissek-Muniz, 2004) e das PME por serem mais vulneráveis às variações do ambiente competitivo (Salles, 2006) (Wright *et al.*, 2013).

3. Metodologia

Para a elaboração deste relato técnico, utilizamos a primeira das cinco fases definidas por Martins e Theóphilo (2001) relacionada ao diagnóstico para identificar um problema na organização. Neste sentido, realizou-se uma pesquisa documental voltada para a composição de uma plataforma teórica da investigação.

Foram coletadas informações documentais sobre a utilização do método *L.E.SCAnning* em PME elaborada por Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004), as quais destacaram críticas de gestores das PME do segmento de cosméticos, bens de consumo e de serviços. As críticas eram sobre o caráter subjetivo do método, a crença de que as empresas não seriam suficientemente avançadas para implantarem tal método e sobre a limitação técnica ou de pessoal dessas empresas.

Com base no referencial teórico e nos documentos, este estudo visou adaptar o modelo de cadeia de valor para a capacidade de absorção e captura dos sinais em PME. Suas etapas consistem em aprofundar os métodos existentes para a capacidade de absorção como o de Zahra e George (2002) e para a captura de sinais definido como *L.E.SCAnning* e propor um novo modelo que permita às PME a inovarem em um ambiente competitivo.

4. Modelo Proposto

Segundo Porter (1989), a cadeia de valor é um método utilizado para compreender as fontes de vantagem competitiva e também pode ser utilizada para identificar as atividades estrategicamente relevantes da empresa. Portanto, propõe-se que o modelo seja dinâmico e que assimile os pressupostos da capacidade de absorção de Zahra e George (2002) com o método para a captura de sinais de Lesca (2003). A Figura 2 representa o modelo proposto.



Figura 2. Cadeia de valor para a captura de sinais

Fonte: elaborado pelo autor.

A cadeia de valor está dividida em dois elementos: as atividades primárias e as atividades secundárias ou de apoio. As atividades primárias são as etapas do método *L.E.SCA* proposto Lesca (2003), enquanto as atividades secundárias, por sua vez, são as dimensões propostas pelo modelo de capacidade de absorção de Zahra e George (2002).

O modelo visa proporcionar vantagem competitiva que, segundo a definição de Zahra e George (2002), está relacionada à inovação, um fator crítico para a sobrevivência das PME (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008). A fase de aquisição consiste em identificar e capturar os sinais necessários e determinantes para alguma operação. Após a aquisição, os sinais devem ser assimilados, ou seja, analisados, processados, interpretados e entendidos. A assimilação do sinal adquirido é facilitada quando há conhecimento prévio (Cohen & Levinthal, 1990) (Zahra & George, 2002). A fase de transformação do sinal está relacionada ao desenvolvimento e ao refinamento dos dados conforme a necessidade da empresa (Zahra & George, 2002). Por fim, este sinal capturado, assimilado e transformado deve ser explorado para as competências da empresa, a fim de incorporarem as competências atuais ao contrário de aprenderem fazendo ou gerarem novas competências (Cohen & Levinthal, 1990) (Szulanski, 1996) (Zahra & George, 2002). O modelo propõe que a capacidade de absorção permeie as nove etapas da captura de sinais proporcionando maior flexibilidade, inovação e menores taxas de mortalidade para as PME.

5. Considerações finais

Esta pesquisa tem como tese de que as PME que adotarem o modelo proposto têm maior capacidade de absorção e capturam melhores sinais do ambiente externo, permitindo-as inovar, contestando as críticas feitas pelos gestores de PME dos setores de cosméticos, bens de consumo e de serviços no estudo elaborado por Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004) sobre a utilização do *L.E.SCA* em empresas desses segmentos e atendendo ao objetivo geral da pesquisa.

Entende-se como limitações da pesquisa, as empresas que não se enquadram nos critérios definidos pelo SEBRAE como PME e que necessitariam de revisão para possível adaptação ou não do modelo. Portanto, recomenda-se que o modelo proposto na Figura 2 seja



utilizado preferencialmente em PME dos setores de cosméticos, bens de consumo e de serviços.

Como estudos futuros, indica-se que o modelo seja aplicado empiricamente nas PME considerando as barreiras para a transferência de conhecimento definidas por Szulanski (1996).

Referências

- Ansoff, I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21-33.
- Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social. (2010). O BNDES em um Brasil em transição. Recuperado em 02 junho, 2015 de <http://www.bndes.gov.br/>
- Brody, R. (2008). Issues in Defining Competitive Intelligence: An Exploration. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(3).
- Campos, J. G. F., Nishimura, A. T., Ramos, H. R., Cherez, R. L., Scalfi V. B. (2008). As pequenas e médias empresas no Brasil e na China: uma análise comparativa. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%20C3%A7%C3%B5es/Heidy/18.pdf>
- Caron-Fasan, M-L. (2001). Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles. *Revue Systèmes d'Information et Management*, 6(4), 73-89.
- Caron-Fasan, M-L., Janissek-Muniz, R. (2004) Análise de informações de inteligência estratégica antecipativa coletiva: proposição de um método, caso aplicado e experiências. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 39(3), 205-219.
- Chetty, S.; Hunt, C. C. (2003). Explosive International Growth and Problems os Success among Small to Medium-sized Firms. *International Small Business Journal*, 21(1).
- Choo, C. W. (1999). The art of scanning issue on information seeking. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, 25(3), 13-19.
- Choo, C. W. (2001). Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research, Special issue on environmental scanning and competitive intelligence*, 7(1).
- Cohen, W. M., Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and inovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Du Toit, A. S. A., Sewdass, N. (2014). A comparison of competitive intelligence activities in Brazil, Malaysia, Morocco and South Africa. *Acta Commercii* 14(1) disponível em: <http://dx.doi.org/10.4102/ac.v14i1.234>.
- Emery, F., Trist, E. L. (1965). The causal texture of organisational environments. *Human Relations*, 18, 21-32.
- Fleisher, C. S., Blenkhorn, D. L. (2001). Managing frontiers in competitive intelligence. Quorum Books.
- Freitas, H., Janissek-Muniz, R. (2006). Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica. In: Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, I GeCIC, 2006, Curitiba/PR, ABRAIC.
- Herring, J. P. (1999). Key Intelligence Topics: a process to identify and define intelligence needs. *Competitive Intelligence Review*, 10(2), 4-14.
- Janissek-Muniz, R., Freitas, H., Lesca, H.; Caron-Fasan, M-L. (2005). Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc): transferência e adaptação de conhecimentos metodológicos visando propor soluções e promover a IEAc no Brasil. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Brasília, DF, Brasil, 15.



- Kavcioglu, S. (2009, abril). The Turkish experience in SME finance and non-financial services streamlining. In: Proceedings of SMEs in the Globalized World Conference, Istanbul.
- Lesca, H. (2001). Veille stratégique: passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce. *Actes du Colloque*, 1, 98-105.
- Lesca, H. (2003). Veille stratégique: La méthode L.E.SCANning®. Edition: EMS.
- Lesca, H., Lesca, N. (2014). Strategic Decisions and Weak Signals: Anticipation for Decision-Making. Lion: Hardback
- Martins, G. A., & Théophilo, C. R. (2001). Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas. São Paulo: Atlas.
- Matusik, S. F., Heeley, M. B. (2005). Absorptive Capacity in the Software Industry: Identifying Dimensions That Affect Knowledge and Knowledge Creation Activities. *Journal of Management*, 31, 549-572.
- Miller, J. P. (2002). O milênio da inteligência competitiva; Tradução: Raul Rubenich - Porto Alegre: Bookman.
- Porter, M. E. (1989). Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus.
- Rios, F. L. C., Strauss, L. M., Janissek-Muniz, R., Brodbeck, A. F. (2011). Inteligência competitiva, empresarial, estratégica ou de negócios? Um olhar a partir da administração de empresas. *Facef pesquisa*, 14(2), 225-238.
- Salles, M. (2006). Decision making in SMEs and information requirements for competitive intelligence. *Journal of Production Planning & Control*, 17(3), 229-237.
- Schmidt, T. (2005, junho). What determines absorptive capacity. In: Dynamics of Industry and Innovation: organizations, networks and systems, DRUID Tenth Anniversary Summer Conference, Copenhagen.
- Schmiemann, M. (2008). Enterprises by size class: overview of SMEs in the EU. Luxembourg: European Commission - Eurostat.
- Secretaria da Micro e Pequena Empresa. (2014). Mortalidade das PME. Recuperado em 02 junho, 2015 de <http://smpe.gov.br/>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2014). Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Recuperado em 02 junho, 2015 de <http://www.sebrae.com.br/>
- Sharp, S. (2009). Competitive Intelligence: What You Don't Know Will Hurt You. John Wiley & Sons, Inc., 35-56.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2008). Gestão da inovação. Tradução: Elizamari Rodrigues Becker et al. Porto Alegre: Bookman
- Turban, E., Sharda, R., Aronson, J. E., King, D. (2009). Business Intelligence: um enfoque gerencial a inteligência do negócio; tradução: Fabiano Bruno Gonçalves - Dados eletrônicos - Porto Alegre: Bookman.
- West, C. (2001). Competitive intelligence. Palgrave Macmilliam
- Wright, S., Bisson, C., Duffy, A. (2013). Competitive Intelligence and Information Technology Adoption of SMEs in Turkey: Diagnosing Current Performance and Identifying Barriers. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 3(2), 5-29.
- Zhara, S. A., George, Gerard. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.