



IV SINGEP

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

ISSN: 2317 - 8302

A Captura de Sinais do Ambiente Externo como elemento para o Processo de Inovacao em Micro e Pequenas Empresas

CARLOS EDUARDO PEREIRA

Mackenzie
cep1989@gmail.com

GILBERTO PEREZ

Mackenzie
gperez@mackenzie.br

Agradeço aos meus familiares pelo apoio e ao Prof. Gilberto Perez pela orientacao e parceria.



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8502

RELATO TÉCNICO: A CAPTURA DE SINAIS DO AMBIENTE EXTERNO COMO ELEMENTO PARA O PROCESSO DE INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Resumo

O objetivo deste estudo é propor um modelo adaptado baseado no processo de inovação e no processo para a captura de sinais, visando proporcionar processos de inovação melhor estruturados e maior capacidade de antecipar-se às alterações do ambiente externo. A monitoração do ambiente competitivo é fundamental para a sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas [MPE] e estas devem desenvolver mecanismos que capturem eficientemente os sinais de mudança. A metodologia utilizada foi baseada em análise de documentos e os resultados indicam um modelo capaz de ser utilizado pelas Micro e Pequenas Empresas que visam ter um processo de inovação melhor estruturado baseado na captura de sinais provenientes do ambiente externo e permitindo-as inovar em um ambiente competitivo.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas; Processo de Inovação; Processo para Captura de Sinais.

Abstract

The aim of this study is to propose an adapted model based on the innovation process and in the process to capture signals that aims to provide innovation processes better structured and better able to anticipate the changes in the external environment. The monitoring of the competitive environment is critical to the survival of Micro and Small Enterprises [MSE] and these should develop mechanisms to efficiently capture the signs of change. The methodology used was based on analysis of documents and the results show a model to be used by Micro and Small Enterprises aimed at having a better structured innovation process based on signal capture from the external environment and allowing them to innovate in an environment competitive.

Keywords: Micro and Small Enterprises; Innovation Process; Process to Capture Signals.



1 Introdução

As MPE 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). Para Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004) e Lesca e Lesca (2014), as MPE não podem desconsiderar as novas oportunidades do mercado e devem estar atentas aos eventuais riscos que possam conduzi-las ao fracasso.

Segundo Du Toit e Sewdass (2014), as MPE brasileiras sabem da necessidade e importância em utilizar um sistema importante que gere inteligência e melhores decisões e das possibilidades, no tocante ao acompanhamento do ambiente competitivo. Este estudo trata de uma das facetas da Inteligência Competitiva [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 MPE, por serem mais vulneráveis às variações do ambiente competitivo.

Segundo Souza e Bruno-Faria (2013), devido ao ritmo intenso em que surgem novos produtos, serviços e processos, as empresas necessitam estar aptas para se adaptar a novas conjunturas e antecipar-se às alterações do ambiente externo. Desta maneira, para Canongia, Santos, Santos e Zackewicz (2004), há técnicas da IC que são utilizadas com o propósito da inovação, principalmente as de caráter preditivo ou antecipativo.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação é um o processo, não um evento isolado, e pode ser manipulado para afetar o seu resultado, ou seja, a inovação pode ser gerenciada. Desta maneira, esses autores propõem um processo de inovação baseado em três etapas: buscar, selecionar e implementar conforme a Figura 1. A etapa buscar consiste na seleção de sinais provenientes dos ambientes interno e externo da empresa.

O objetivo deste estudo é adaptar o processo de inovação definido por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) com o processo de captura dos sinais nas MPE gerando um modelo que visa proporcionar um processo de inovação melhor estruturado baseado na captura de sinais provenientes do ambiente externo e que permita as PME a inovarem em um ambiente competitivo. Neste sentido, a pesquisa teve como objetivo: Propor um modelo alternativo para o processo de inovação, baseado na captura de sinais, que contribua para empresas que atuam em um ambiente competitivo.

O pressuposto adotado para este estudo é que as MPE que adotarem o modelo proposto podem possuir um processo de inovação melhor estruturado, devido ao aprimoramento da etapa “buscar” e por capturarem maiores sinais no ambiente competitivo, permitindo-as se anteciparem às alterações do ambiente externo, bem como obterem maiores índices de longevidade, por exemplo. Para pesquisas futuras, indica-se que o modelo seja aplicado empiricamente nas MPE considerando as barreiras para a transferência de conhecimento definidas por Szulanski (1996).

2 Referencial Teórico

Este estudo aborda alguns os conceitos específicos relacionados à antecipação de sinais e a inovação em MPE e, para uma melhor organização do estudo, faz-se necessária a consideração em tópicos.



2.1 Micro e Pequenas 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 MPE. 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.

Segundo a Secretaria da Micro e Pequena Empresa [SMPE] (2014), a taxa de mortalidade das MPE brasileiras é de 52%, ou seja, de cada 100 MPE abertas no Brasil, 48 permanecem em atividade após o primeiro ano de existência. Chetty e Hunt (2003) definem que muitas MPE fracassam devido à limitação de informações gerenciais e decisórias, principalmente por serem demasiadamente vulneráveis às mudanças ambientais. Porém, há poucos estudos que tratam sobre o gerenciamento de informações relacionadas às MPE, 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 MPE devem prover mecanismos que antecipem 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.



Quadro1:

Conceitos sobre 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, Strauss, Janissek-Muniz, Brodbeck (2011)

Por este estudo estar ligado com a captura de sinais, se estuda 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: geração de oportunidades de negócios, inovação, 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 os sinais ou indícios antecipativos no ambiente externo da empresa. 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. 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) e seu 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.



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.

Segundo Souza e Bruno-Faria (2013), devido ao ritmo intenso em que surgem novos produtos, serviços e processos, as empresas necessitam estar aptas para se adaptar a novas conjunturas e antecipar-se às alterações do ambiente externo. Canongia *et al.* (2004) afirmam que há técnicas da IC que são utilizadas com o propósito da inovação, principalmente as de caráter preditivo ou antecipativo.

2.3 Inovação

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), entende-se por inovação algo que agregue valor social ou riqueza. É mais do que simplesmente um novo produto, pode estar por trás de novas tecnologias, novos processos, novas possibilidades, ou seja, são novidades que geram um bônus para quem as implantou. Schumpeter (1997) afirma que a inovação pode ser considerada como uma nova possibilidade para a criação de produtos e processos, mas também para a utilização de componentes já existentes. Afuah (1998) define inovação como o uso de um novo conhecimento para oferecer um novo produto ou serviço que os seus clientes queiram.

Souza e Bruno-Faria (2013) consideram a inovação como um fenômeno de natureza multifacetada e multidimensional. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação é um o processo, não um evento isolado, e pode ser manipulado para afetar o seu resultado, ou seja, a inovação pode ser gerenciada. O processo de inovação proposto por Popa, Preda e Boldea (2010) é dividido em cinco estágios conectados, os quais determinam a capacidade de inovação de uma empresa: coleta do conhecimento, persuasão, tomada de decisão, adoção e confirmação. Já para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o processo de inovação envolve três etapas: buscar, selecionar e implementar. A Figura 1 ilustra o processo de inovação sob a ótica desses autores.

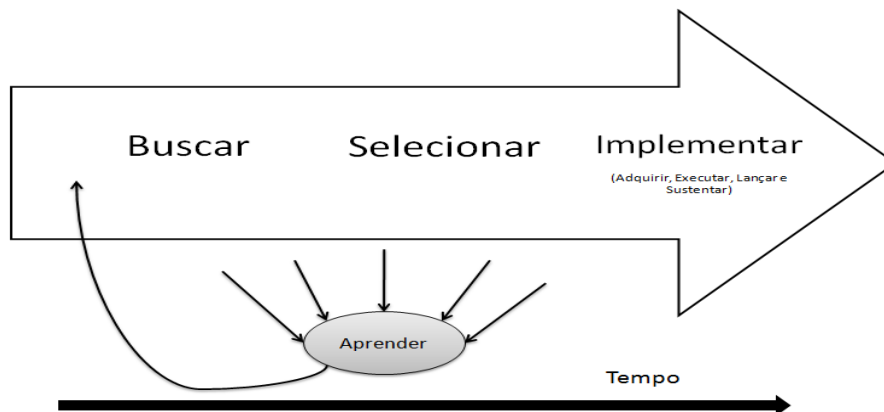


Figura 1. O processo de inovação
Fonte: Tidd, Bessant, Pavitt (2008)

Nesta pesquisa, utilizou-se o processo de inovação definido por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) devido à etapa de busca por informações relacionadas à identificação, ao processamento e seleção dos sinais definidos por Ansoff (1975). Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a situação sobre a inovação é preocupante porque a maioria das empresas consideradas inovadoras não sabe como implantar uma gestão da inovação eficiente. Os autores afirmam que o tamanho da empresa influencia diretamente sobre a maneira em que a inovação é gerenciada, as MPE têm como vantagens a agilidade e a rapidez na tomada de decisão, mas, ao mesmo tempo, possuem limitações como a escassez de recursos e segundo Bruno-Faria e Fonseca (2014), a inovação é uma meta para todas as empresas independente de seu porte. Portanto, para transformar esta expectativa em realidade, as empresas devem fomentar ou eliminar as barreiras que dificultam a sua obtenção como a capacidade para antecipar aos sinais e utilizá-los como elementos para a inovação de produtos, serviços ou processos em MPE.

3. Metodologia

Para a elaboração deste relato técnico, utilizou-se 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 dos sinais (Ansoff, 1975) (Caron-Fasan & Janissek-Muniz, 2004) (Lesca & Lesca, 2014) e sobre a sua participação como elemento para o processo de inovação (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008).

Com base no referencial teórico e nos documentos pesquisados, este estudo visou adaptar o processo de inovação definido por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) em MPE, mesclando-o com o processo sistematizado para a captura de sinais definido por Lesca (2003), denominado como *L.E.SCA*ning gerando adaptado. O estudo consistiu em aprofundar os métodos existentes para o processo de inovação em MPE, visto que estas empresas possuem altas taxas de mortalidade (SMPE, 2014).



4. Modelo Proposto

Neste relato técnico, identificou-se que a etapa “buscar” do processo de inovação está relacionada com a identificação, o processamento e a seleção de sinais ou indícios antecipativos definidos por Ansoff (1975), pois esta etapa envolve a detecção de sinais no ambiente interno e externo da empresa sobre potencial de mudança (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008).

É importante levar em conta que o mecanismo para a identificação, processamento e seleção de sinais seja bem desenvolvido para que haja uma gestão eficaz do processo de inovação. Para tal, decidiu-se utilizar o processo sistematizado para a captura de sinais definido por Lesca (2003), denominado como *L.E.SCA*ning, mesclando-o ao modelo proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) resultando o modelo da Figura 2.

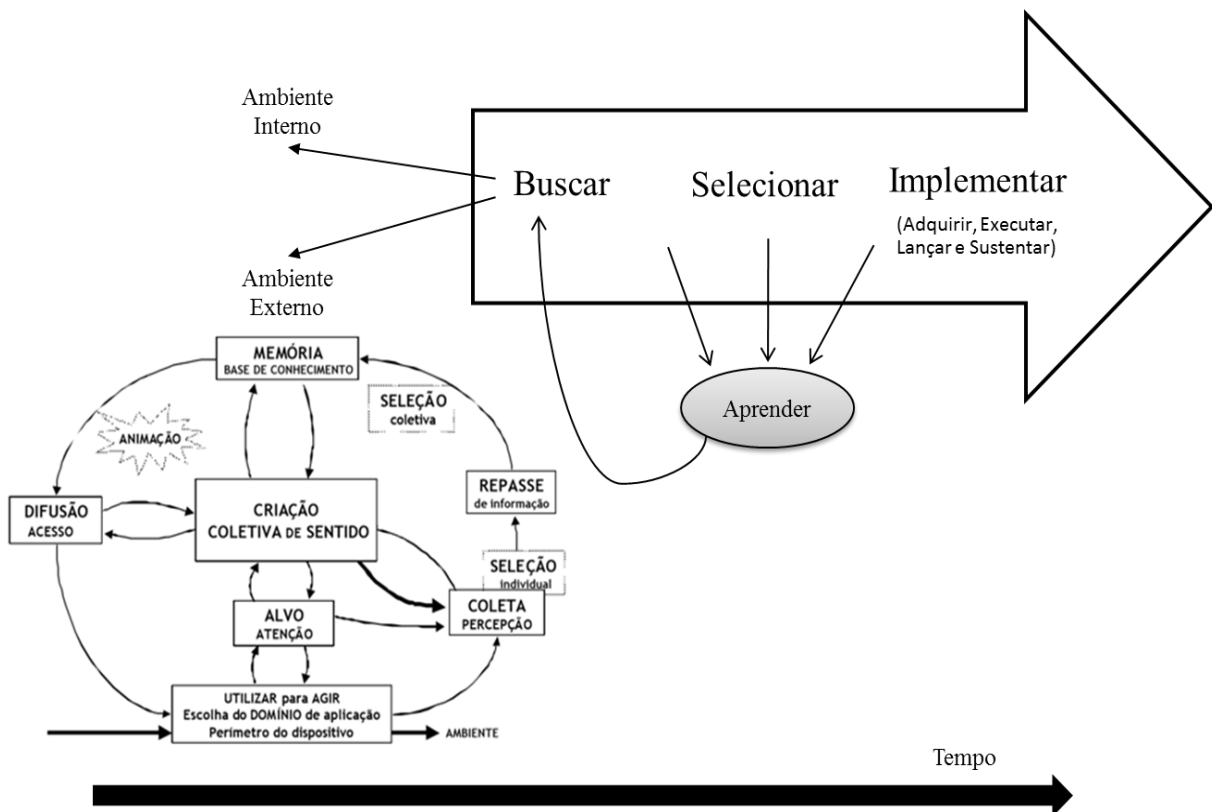


Figura 2. Modelo baseado no processo de inovação e captura de sinais
Fonte: Os autores.

O modelo proposto visa gerar um processo sistematizado para a captura de sinais do ambiente externo e promover indícios antecipativos que são importantes para a etapa “buscar” do processo de inovação das MPE, esta etapa é alimentada pelos sinais dos ambientes externo e interno proporcionando mais insumos para as próximas etapas, inclusive de caráter antecipativo, e um processo de inovação melhor estruturado.

5. Considerações finais

Este estudo teve como objetivo: Propor um modelo alternativo para o processo de inovação, baseado na captura de sinais, que contribua para empresas que atuam em um



ambiente competitivo. Pressupõe-se que as MPE que adotarem o modelo proposto, como uma parte de um processo sistematizado para a captura de sinais provenientes do ambiente externo, possam desenvolver processos de inovação mais bem estruturados e maior capacidade de antecipar-se às alterações do ambiente externo, bem como maiores índices de longevidade, por exemplo.

A justificativa para a proposição do modelo deve-se, principalmente, ao fato de que as MPE, que muitas vezes não contam com sistemas e métodos sofisticados, por conta da falta de recursos financeiros, possam utilizar o modelo como forma de sistematizar e se anteciparem na detecção de sinais do ambiente externo, em mercados de alta competitividade. Sendo assim, o quanto antes as MPE conseguirem detectar sinais, no formato de oportunidades e ameaças, quanto antes elas poderão planejar suas ações no sentido de explorar as oportunidades e tentar minimizar os efeitos das ameaças detectadas.

Entende-se como limitações da pesquisa, as empresas que não se enquadram nos critérios definidos pelo SEBRAE como MPE e que necessitariam de revisão para possível adaptação ou não do modelo. 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

- Afuah, A. (1998). *Innovation management: strategies, implementation, and profits*. New York: Oxford University Press.
- Ansoff, I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21-33.
- Brody, R. (2008). Issues in Defining Competitive Intelligence: An Exploration. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(3).
- Bruno-Faria, M. F., Fonseca, M. V. A. (2014). Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. *Revista da Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, 18(4), 373-396.
- 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%C3%A7%C3%B5es/Heidy/18.pdf>
- Canongia, C., Santos, D., Santos, M., Zackiewicz, M. (2004). Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. *Gestão & produção*, 11(2), 231-238.
- 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).



- Du Toit, A. S. A., Sewdass, N. (2014). A comparison of competitive intelligence activities in Brazil, Malaysia, Morocco and South Africa. *Acta Commerci* 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.
- 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. 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. *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.SCANing®*. Edition: EMS.
- Lesca, H., Lesca, N. (2014). *Strategic Decisions and Weak Signals: Anticipation for Decision-Making*. Lion: Hardback
- Miller, J. P. (2002). *O milênio da inteligência competitiva*; Tradução: Raul Rubenich - Porto Alegre: Bookman.
- Popa, L., Preda, L., Boldea, M. (2010). A theoretical approach of the concept of innovation. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 1, 151 – 156.
- 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.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural.
- Secretaria da Micro e Pequena Empresa. (2014). Mortalidade das MPE. 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.
- Souza, J. C., Bruno-Faria, M. F., (2013). O processo de inovação no contexto organizacional. *Brazilian Business Review*, 10(3), 113-136.
- 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.



IV SINGEP

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

ISSN: 2317 - 8302

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.