



V SINGEP

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

ISSN: 2317 - 8302

Inteligência Competitiva como suporte à Estratégia Empresarial em Micro e Pequenas Empresas: Um estudo comparativo na Aerotrópole de Belo Horizonte

FREDERICO CESAR MAFRA PEREIRA

Fundação Pedro Leopoldo (FPL)
professorfrederico@yahoo.com.br

ESTER ELIANE JEUNON

Fundação Pedro Leopoldo (FPL)
esterjeunon@gmail.com

REGIANE SANTOS BARBOSA

Fundação Pedro Leopoldo (FPL)
regianesantosbarbosa@gmail.com

LEONORA DA CUNHA DUARTE

Fundação Pedro Leopoldo (FPL)
leonoracduarte@gmail.com



INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO SUPORTE À ESTRATÉGIA EMPRESARIAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO COMPARATIVO NA AEROTRÓPOLE DE BELO HORIZONTE

Resumo

O contexto competitivo em que se insere uma empresa pode tornar-se ainda mais impactante quando há fatores ambientais que trazem grandes mudanças ao cenário. A implementação de uma Aerotrópole, que é uma estrutura urbana que tem como centro o aeroporto e, ao redor, atividades relacionadas a ele, demanda um posicionamento empreendedor e inovador das empresas, independentemente do seu porte. Com base em tal afirmativa, o foco deste artigo é levantar como se configura a Inteligência Competitiva nas Micro e Pequenas Empresas da Aerotrópole de Belo Horizonte, cujo projeto de implantação teve início há 5 anos. Para alcançar o objetivo do estudo, foi realizada pesquisa do tipo descritiva, utilizando abordagem qualitativa, tendo como método estudos de caso múltiplos. Informalidade na implementação da Inteligência Competitiva e inabilidade na visualização de possibilidades de crescimento foram as características mais marcantes nos resultados obtidos. Há uma relevante oportunidade de melhoria nos processos de gestão das empresas pesquisadas, mostrando a importância da pesquisa realizada para o desenvolvimento econômico da região.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas; Inteligência Competitiva; Estratégia Empresarial; Competitividade; Aerotrópole de Belo Horizonte.

Abstract

The competitive context in which an enterprise operates can become even more impacting when there are environmental factors that bring massive scenario changes. The implementation of an Aerotropolis, which is an urban structure that has the airport as its center and, in its surroundings, activities related to it, requires an entrepreneurial and innovative positioning of enterprises, regardless their size. Based on this statement, the focus of this article is to raise the configuration of the Competitive Intelligence in Micro and Small Enterprises at the Aerotropolis of Belo Horizonte, whose implementation project began 5 years ago. To achieve the study purpose, a descriptive research was performed, using a qualitative approach, with a multiple case studies method. Informality in the implementation of Competitive Intelligence and a disability to view growth possibilities were the most striking features on the results. There is a significant opportunity for improvement in the management processes of the companies surveyed, showing the importance of research conducted for the economic development of the region.

Keywords: Small and Micro Enterprises; Competitive Intelligence; Business Strategy; Competitiveness; Belo Horizonte Aerotropolis.



1 Introdução

A realidade que as empresas, de forma geral, enfrentam com o mercado globalizado faz com que suas estratégias sejam definidas com foco na manutenção da capacidade competitiva, e isso exige que riscos sejam assumidos para que as demandas dos clientes sejam atendidas. As Médias e Pequenas Empresas (MPE) estão inseridas nesse contexto e precisam definir, para sua própria sobrevivência, o seu campo de atuação, o caminho que querem seguir e aonde querem chegar.

Acompanhar e interpretar o complexo ambiente empresarial é um desafio para as empresas e, para não serem soterradas por milhares de informações diariamente, as organizações precisam administrá-las, através da Gestão da Informação e do Conhecimento (Choo, 2003). Com práticas gerenciais sistematizadas, torna-se possível usar, estrategicamente, as inúmeras informações do meio externo para traçar ações que podem proporcionar a sobrevivência da empresa. Tais práticas tornam-se o alicerce para a implementação da Inteligência Competitiva, que consiste em obter informações relevantes sobre fatos que ocorrem fora da empresa, de maneira a gerar futuros cursos de ação (Aguilar, 1967). A Estratégia Empresarial embasada pela Inteligência Competitiva transforma-se em um elemento fundamental para que as MPE gerem valor superior aos concorrentes, diferenciando-se no disputado mercado.

O contexto competitivo em que se insere uma empresa pode tornar-se ainda mais impactante quando há fatores ambientais que trazem grandes mudanças ao cenário, como, por exemplo, a implementação de uma Aerotrópole, que é uma estrutura urbana que tem como centro o aeroporto e, ao redor, em um raio de 30 quilômetros, atividades relacionadas a ele (Kasarda & Lindsay, 2012).

Em 2011, o Governo de Minas Gerais apresentou um novo projeto de ampliação do Aeroporto Internacional Tancredo Neves (Belo Horizonte - Confins, MG) e de seu entorno para os próximos 30 anos. Como noticiado pela mídia em nível nacional, o projeto, único na América do Sul, elaborado por consultores e empresas internacionais, planeja fomentar a economia e também evitar o crescimento desordenado ao redor do citado Aeroporto (Maciel, 2014). Denominado como Aerotrópole de Belo Horizonte, o projeto tem uma lógica inovadora para o Brasil, para Minas Gerais e especialmente para o Aeroporto Internacional Tancredo Neves.

A Aerotrópole de Belo Horizonte é inspirada em modelos semelhantes e bem-sucedidos já implementados em vários países, como Holanda, Japão, Estados Unidos e Emirados Árabes. Diversos investimentos estão previstos para os eixos aeroespacial e defesa, ciências da vida, tecnologia da informação e microeletrônico, além do turismo de negócios. Com meta de inauguração para 2020, também está previsto para instalar-se na Aerotrópole de Belo Horizonte o complexo de negócios World Trade Center (WTC), um empreendimento imobiliário que terá um investimento previsto de R\$ 1,5 bilhão e será construído em Vespasiano (Belissa, 2016). Atualmente, existem, inclusive, lojas de grandes grupos comerciais já instaladas na região.

Com estas mudanças promovidas no mercado em nível regional, a Aerotrópole de Belo Horizonte inaugura a possibilidade de implantação de um novo conceito na região de influência: conectividade. Como a região está sendo planejada para os próximos 30 anos com padrões de mobilidade e acessibilidade, este conceito pode estender-se ao mercado regional, possibilitando uma dinâmica ágil de circulação de pessoas, renda e até de troca de experiências. “A proximidade relacional (que não implica necessariamente em proximidade espacial) que, favorecendo as interações, se pode tornar uma fonte de competitividade” (Scott & Storper, 2003, p. 587).



Diante dos fatos descritos, é possível inferir que as MPE localizadas na área de influência da Aerótrópole de Belo Horizonte podem ser impactadas pelas mudanças desencadeadas pela nova dinâmica promovida. Kasarda e Lindsay (2012) afirmam que a Aerótrópole representa a lógica da globalização refletida em forma de cidade. Independentemente de ser considerado um fator positivo ou negativo, seus impactos são inevitáveis. Nesse sentido, as MPE precisam buscar a competitividade inclusive por meio da inovação de negócios e empreendedorismo.

De acordo com Bessant e Tidd (2009), independentemente do porte da empresa, a inovação, de fato, faz uma grande diferença. “Se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como os criamos e ofertamos, corremos o risco de sermos superados por outros que o façam” (p. 20). Para pequenos empreendimentos, a inovação é significativa e positivamente associada a oportunidades, ao crescimento e, sobretudo, à sobrevivência. Por isso, o empreendedor inovador deve ter a habilidade de fazer relações, de visualizar oportunidades e de tirar vantagem das mesmas. Ele deve ter a capacidade de identificar onde e como novos mercados podem ser criados e fomentados.

Para que se formem redes empresariais na Aerótrópole de Belo Horizonte, as empresas locais, especialmente as MPE, precisam desenvolver a capacidade de assimilar informações e aplicá-las eficazmente de maneira a criar valor. Levando-se em consideração esse cenário, o objetivo deste trabalho foi analisar como se configura a Inteligência Competitiva nas MPE da Aerótrópole de Belo Horizonte, sendo a busca das respostas pautadas pelos objetivos específicos: i) identificar as práticas de monitoramento do ambiente realizadas pelas MPE da Aerótrópole de Belo Horizonte; ii) identificar como tais MPE planejam e implementam suas Estratégias Empresariais na Aerótrópole de Belo Horizonte e; iii) identificar o nível de percepção dessas MPE sobre a Aerótrópole de Belo Horizonte.

Com a proposta de um novo cenário social e econômico lançada com o projeto de ampliação do Aeroporto Internacional de Belo Horizonte – Confins (MG) e de seu entorno para os próximos 30 anos, as MPE instaladas nas cidades de Capim Branco, Confins, Matozinhos, Lagoa Santa, Pedro Leopoldo, São José da Lapa e Vespasiano encontram-se suscetíveis à influência do ambiente externo.

Destarte, esta pesquisa justifica-se para a Academia como um estudo inédito ao analisar como as MPE da Aerótrópole de Belo Horizonte monitoram seu ambiente de negócios e geram inteligência para seus negócios, visando traçarem suas estratégias empresariais. A pesquisa também proporciona reflexões sobre a atual gestão das organizações de pequeno porte localizadas nesta área de influência do aeroporto, contribuindo com sugestões de melhorias na administração delas.

Este artigo se apresenta organizado, primeiramente, por esta introdução, via apresentação do tema, a contextualização e a problematização da questão de pesquisa, e respectivos objetivos e justificativas. Em seguida, é apresentado o referencial teórico com o foco de enquadrar o problema da pesquisa do ponto de vista teórico. No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados, seguidos da apresentação dos resultados e suas respectivas análises (organizadas conforme os objetivos específicos da pesquisa em confronto com a base teórica estudada) no capítulo quatro. De forma conclusiva, são apresentadas as considerações finais do estudo, com os principais frutos e as limitações da pesquisa, assim como as possíveis contribuições de cunho acadêmico e prático.

2 Referencial Teórico

A transformação do conhecimento por meio da organização dos dados e das informações é um processo fundamental na definição e implantação das estratégias



organizacionais. Nesse sentido, o arcabouço que permite o enquadramento da pesquisa do ponto de vista teórico, viabilizando sua construção sólida e fundamentada, aborda a Gestão da Informação e do Conhecimento, a Inteligência Competitiva, bem como a Estratégia Empresarial em MPE.

2.1 Gestão da Informação e do Conhecimento

A competitividade encontra-se inserida em um mercado globalizado, no qual existe uma dinâmica criação de produtos e serviços e uma feroz disputa por clientes. O ambiente oferece, simultaneamente, oportunidades, mas apresenta desafios que precisam ser superados pelas organizações. “Acompanhar e interpretar o ambiente empresarial não é, certamente, tarefa fácil, devido às incessantes mudanças que se desenrolam nos ambientes de negócios contemporâneos” (Barbosa, 2006, p. 92).

Acontecimentos do ambiente externo à empresa devem ser interpretados para compreender situações e propor soluções. A informação é, portanto, vital à sustentabilidade e à competitividade das empresas e recebe influências do mercado globalizado, atrelado à Tecnologia da Informação, que desencadeia mudanças na gestão das empresas, uma vez que a facilidade de comunicação passa a ditar uma nova maneira de interagir com o ambiente externo (Hoffmann & Chemalle, 2006).

Conquistar informações pertinentes requer competência: “atualmente, uma grande dificuldade existente nas organizações é a seleção conveniente das suas fontes de informação, tanto para os aspectos do negócio quanto para o dia a dia, para atender às suas necessidades” (Rocha Júnior, Guimarães & Jeunon, 2014, p. 248). Para tal, as organizações precisam administrar o conteúdo informacional através da Gestão da Informação e do Conhecimento. Através de práticas gerenciais sistematizadas, torna-se possível usar, estrategicamente, as inúmeras informações do meio externo para traçar ações que podem proporcionar não só a sobrevivência, mas também o crescimento da empresa (Albano & Araújo, 2013).

Para captar sinais do ambiente externo, tanto do macroambiente quanto do microambiente, a organização deve coletar dados e interpretar informações para gerar conhecimento, de maneira sistemática. Caso contrário, não haverá sinergia com o competitivo mercado e tampouco elementos para a tomada de decisões (Barbalho, Valentim & Hoffmann, 2007).

O primeiro conceito para a aplicabilidade da Gestão da Informação e do Conhecimento a ser compreendido é o de dado, que é a matéria-prima do processo. Segundo Pacheco (2010, p. 29): “dados nada dizem sobre a importância ou irrelevância. Porém os dados são importantes para as organizações porque são essenciais para a criação da informação”.

Ao agregar valor ao dado, a informação complementa a sua definição, tornando-se o segundo pilar da Gestão da Informação e do Conhecimento. A informação reduz a incerteza sobre um estado ou sobre um evento, pois apoia o processo decisório, tendo influência sobre o comportamento das pessoas e otimizando os esforços empregados (Moraes & Fadel, 2008). A informação precisa também ser relevante, clara, consistente e oportuna, conforme observa Rocha Júnior *et al.* (2014).

Além do dado e da informação, a Gestão da Informação e do Conhecimento precisa de um terceiro pilar para consolidar-se: o conhecimento, que “é a mistura fluída da experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura de avaliação e incorporação de novas experiências” (Davenport & Prusak, 1998, p. 6).



No processo de gerenciar conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) observam a importância dos conhecimentos explícitos e tácitos para as organizações, acrescentando ser o conhecimento tácito a base da criação do conhecimento organizacional. A conversão do conhecimento individual em recurso disponível para as pessoas é a atividade central de uma organização orientada para a Gestão da Informação e do Conhecimento. O conhecimento tácito é pessoal. Sua formalização é, na maioria dos casos, difícil, e sua transferência para os outros também é árdua. Já o conhecimento explícito é formal e sistemático. Assim, pode ser facilmente comunicado e compartilhado com as demais pessoas da organização.

Empresas criadoras de conhecimento têm, conforme os autores supracitados, interações dinâmicas, propiciando a conversão do conhecimento: socialização (quando a organização favorece a interação entre seus trabalhadores sobre experiências e modelos mentais, viabilizando o compartilhamento do conhecimento); externalização (quando a organização garante a articulação do conhecimento, fomentando diálogos e reflexões, gerando o conhecimento conceitual); combinação (quando a organização viabiliza a inclusão do que foi aprendido em novos produtos e processos, surgindo o conhecimento sistêmico); internalização (quando a organização define a melhor forma de gerenciar seus sistemas, gerando o conhecimento operacional).

Souza, Dias e Nassif (2011, p. 62) definem Gestão da Informação e do Conhecimento como “práticas gerenciais que permitem a construção, a disseminação e o uso da informação”. Para Davenport & Prusak (1998), é uma gestão realizada pelas etapas: administração de exigências (compreensão clara das necessidades de informação da empresa); plano de ativos informacionais (classificação da informação de acordo com a confiabilidade e sistema de proteção / sigilo); plano de sistemas informacionais (planejamento do armazenamento e distribuição dos dados); aquisição (obtenção da informação); análise (avaliação do conteúdo da informação); disseminação (distribuição da informação); *feedback* (verificação se a informação recebida foi adequada e se foi distribuída de maneira correta).

Com a implementação da Gestão da Informação e do Conhecimento na empresa, torna-se possível a migração de uma gestão voltada de um controle interno da empresa para um modelo fluído, no qual a organização mantém, permanentemente, contato com o ambiente externo, além do interno, e transforma esse conhecimento de mercado em conhecimento explícito. A partir dessa nova dinâmica, torna-se possível também a implementação da Inteligência Competitiva, conforme será apresentado a seguir.

2.2 Inteligência Competitiva

Ao ser implementada na empresa, a Gestão da Informação e do Conhecimento torna-se o alicerce para o Monitoramento de Mercado. “O monitoramento trabalha como um radar, orientado para detectar e interpretar os sinais relativos à organização, incluindo uma quantidade de atividades pessoais e organizacionais” (Hoffmann, 2011, p. 5). A organização empenhada em manter o Monitoramento de Mercado pode conquistar vantagens em relação aos concorrentes.

Embora pareça uma atividade complexa e restrita às grandes empresas, o Monitoramento de Mercado é intrínseco a todas as organizações. A diferença básica entre o monitoramento realizado entre empresas de diferentes portes consiste na estrutura disponibilizada para a execução da análise do mercado (Barbosa, 2008).

Nas MPE, a realidade cotidiana distingue-se das grandes empresas, pois não existe uma robusta estrutura disponível para realizar o Monitoramento de Mercado. Mesmo assim, uma MPE não se isenta das influências exercidas permanentemente pelo ambiente externo no negócio e, por isso, deve adaptar o monitoramento às suas possibilidades para se tornar e se



manter competitiva. Como Martins (2011) destaca, na MPE, o Monitoramento de Mercado pode concentrar-se na análise de aspectos relacionados à estratégia, direcionando os esforços para implementar a Inteligência Competitiva.

A Inteligência Competitiva é definida por Bortoluzzi, da Silva, Saciloto e Fachinelli (2014, p. 32) como o “processo de aumentar a vantagem competitiva de uma empresa, com o uso inteligente da informação disponível para a tomada de decisões”. Miller (2002) enfatiza que, em função dos múltiplos fatores aos quais as organizações estão suscetíveis, a Inteligência Competitiva transformou-se em um ‘instrumento potencializador’ da organização para a tomada de decisões, uma vez que se torna possível identificar cenários que “prenunciam eventos que trazem implicações estratégicas para o posicionamento competitivo da empresa” (p. 45).

Para Maфра Pereira, Carvalho e Jordão (2016), a Inteligência Competitiva viabiliza a contínua construção de cenários através de sinais que preveem potenciais modificações no ambiente de negócios da organização, sendo possível planejar e readequar a empresa para enfrentar desafios do ambiente no qual ela encontra-se inserida.

Ao ser implementada na MPE, a Inteligência Competitiva potencializa a competitividade da organização no mercado ao selecionar as informações que são relevantes ao negócio, auxiliando o proprietário na gestão acertada do empreendimento (Maфра Pereira & Santos, 2015).

Para que a Inteligência Competitiva se faça presente em uma organização, ela precisa, impreterivelmente, prezar pelo armazenamento, processamento e disseminação da informação. Amaral, Garcia e Alliprandini (2008) afirmam que sua implementação ocorre em seis fases:

- **Identificação das necessidades de informação:** para a acertada tomada de decisão perante o ambiente de negócios, com a produção dos tópicos e questões-chave;
- **Planejamento:** definição de como o trabalho será desenvolvido;
- **Coleta de Informação:** busca, adequação e processamento das informações necessárias para a resolução das questões identificadas;
- **Análise:** transformação das informações coletadas em avaliações significativas;
- **Disseminação:** entrega de produtos de inteligência; e
- **Avaliação:** monitoramento da eficiência e eficácia do processo.

Embora o Ciclo de Inteligência Competitiva pareça complexo e restrito a grandes corporações, ele pode ser adaptado à realidade das MPE, que dispõem de uma estrutura enxuta, se comparada às grandes organizações. Essa estrutura enxuta dá às MPE a vantagem de, a partir da implementação da Inteligência Competitiva, terem tomadas de decisões ágeis, porém respaldadas por informações do meio ambiente externo que interferem no negócio (Pearce, Chapman & David, 1982).

Com decisões respaldadas pela Inteligência Competitiva, a MPE passa a orientar a Estratégia Empresarial também com maior assertividade. O Ciclo de Inteligência Competitiva torna-se um sistema de aprendizagem no qual as informações são aplicadas na Estratégia Empresarial para a melhoria do desempenho organizacional.

2.3 Estratégia Empresarial em MPE

Segundo Mintzberg (2007), a Estratégia Empresarial determina/mapeia a direção que a organização deve seguir mediante seus esforços. De acordo com Alves, Antonialli, Lopes, Souki e Reis Neto (2013), a Estratégia Empresarial não se restringe às grandes empresas. Ela



abrange todos os tipos de organizações ou instituições, independente do porte, ramo de atividade e natureza de operações.

A Estratégia Empresarial embasada pela Inteligência Competitiva transforma-se em um elemento fundamental para que as MPE gerem valor superior aos concorrentes, diferenciando-se no disputado mercado. Quanto mais aprimorado for o conjunto de suposições e hipóteses que a empresa reúna, a partir do acompanhamento sistemático do mercado, maiores são as chances de alcançar a vantagem competitiva (Porter, 1996; Mintzberg, 1987; Barney & Hesterly, 2007).

Segundo Harrison (2002), a Estratégia Empresarial precisa, impreterivelmente, contemplar o ambiente interno e externo, para “mover a organização e implementar as estratégias, tudo em um esforço para satisfazer a seus principais públicos interessados” (p.26). A gestão da empresa deve elencar suas estratégias levando em consideração as oportunidades que o mercado oferece, os pontos fortes que a estrutura proporciona e maneiras de neutralizar as ameaças ambientais, além de também aprimorar seus pontos fracos.

Mintzberg (2007) conceitua estratégia através de 5P's: *plan* (plano, guia, curso de ação, caminho a ser seguido entre o estado atual e o estado futuro desejado); *pattern* (padrão, comportamento consistência ao longo do tempo); *position* (posição de certos produtos em determinados mercados); *perspective* (perspectiva através da qual a organização age); *ploy* (estratagem, manobra específica para vencer o concorrente).

Por Estratégia Empresarial entende-se o “conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização” (Ansoff & McDonell, 1993, p. 47). É a capacidade de entender o mercado e a habilidade para comandar ativos intangíveis como conceitos, capacidades, bem com conexões locais, regionais e até mundiais (Kanter, 1995).

Uma estratégia em MPE pode emergir, segundo Alves *et al.* (2013), como uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente, por meio de um processo de formulação seguido de implementação. As estratégias emergentes são ações praticadas na dinâmica das organizações, sem terem sido planejadas. Uma vez bem-sucedidas, passam a se integrar ao esforço de planejamento da organização.

Segundo Gimenez, Pelisson, Krüger e Hayashi Jr (1999), a estratégia em MPE é fortemente influenciada por uma abordagem empreendedora, que reconhece a influência do comportamento individual do proprietário sobre o processo de formação de estratégia. Ou seja, a criação da estratégia tende, muitas vezes, a refletir a visão implícita de que este dono tem do mundo, transformando a estratégia até em uma extrapolação de sua personalidade. Vale ressaltar que tal situação pode causar problemas de gerenciamento em função de uma baixa qualificação acadêmica, uma divisão de tarefas que não se apresenta nítida e um potencial acúmulo de funções. Além destes desafios, as MPE ainda enfrentam outros obstáculos, como a pouca capacidade financeira e a deficitária modernização tecnológica, que não permite a implementação da inovação.

Para a formulação da estratégia em MPE, faz-se necessária a percepção de diversificados fatores internos ou externos que, necessariamente, interagem com a empresa. Portanto, tal percepção, se embasada pela Inteligência Competitiva, conforme seus conceitos e processos apresentados anteriormente, pode proporcionar maior assertividade na formulação da estratégia.

2.4 Análise da Competitividade em MPE

Com base no referencial teórico, chega-se à proposição de um modelo teórico de integração entre a Gestão do Conhecimento e da Informação, a Inteligência Competitiva e a Estratégia Empresarial (Figura 1), que constitui a base da pesquisa ora realizada, dando



respostado à coleta e à análise dos dados, cuja aplicação às MPE da Aerotrópole de Belo Horizonte objetiva a análise da sua competitividade.

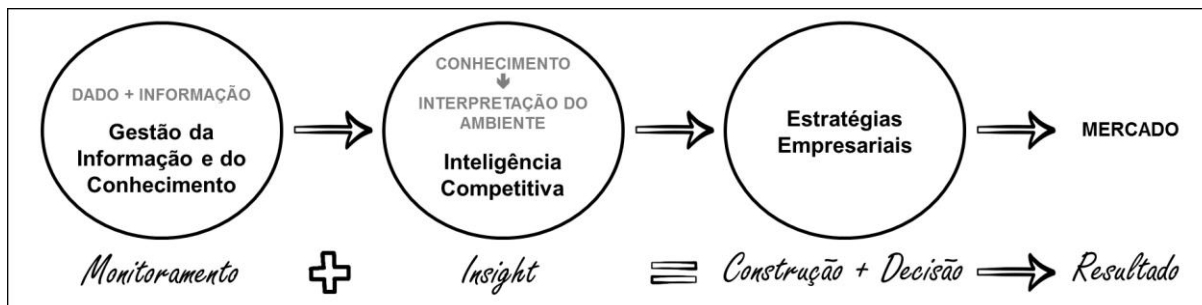


Figura 1. Modelo Teórico: Competitividade para MPEs na Aerotrópole de Belo Horizonte

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Gestão da Informação e do Conhecimento, na primeira fase do Modelo Teórico, pode proporcionar que as MPE compreendam, com maior exatidão, o mercado. Através da organização da miscelânea de dados e informações existentes no ambiente da Aerotrópole de Belo Horizonte, a pequena organização realizaria o monitoramento de mercado, gerando o conhecimento, que é a base para a implementação da Inteligência Competitiva.

Com a Inteligência Competitiva, as MPE podem interpretar o contexto da Aerotrópole de Belo Horizonte, no qual as pequenas organizações encontram-se inseridas, e gerar *insights*, ou seja, ideias que alicerçarão suas estratégias empresariais.

Assim, as estratégias, construídas a partir da Inteligência Competitiva, contemplarão as variadas nuances do mercado regional e, conseqüentemente, proporcionarão maior assertividade nas decisões empresariais e permitirão que as pequenas organizações possam se rearranjar internamente para posicionarem-se de maneira assertiva frente aos múltiplos desafios do competitivo mercado da Aerotrópole de Belo Horizonte, gerando, potencialmente, um resultado satisfatório às MPE, como maior competitividade, rentabilidade e maximização de lucros.

3 Procedimentos Metodológicos

Para alcançar o objetivo do estudo, foi realizada pesquisa do tipo descritiva (conhecimento e interpretação da realidade), utilizando abordagem qualitativa (foco nas impressões manifestadas pelos atores envolvidos.), tendo como método estudos de caso múltiplos.

Segundo Yin (2001), em estudos de caso múltiplos, há uma investigação empírica, na qual o pesquisador descreve e analisa, simultaneamente, fenômenos, sem nenhuma interferência. Conforme Benbasat, Goldstein e Mead (1987), os estudos de casos múltiplos possuem as seguintes características:

- Uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) são analisadas simultaneamente;
- Os fenômenos são observados em seu ambiente natural;
- Os dados são recolhidos utilizando diversos meios (observações diretas, entrevistas, registros de áudio e vídeos, diários, entre outros); e
- A complexidade da unidade é estudada de forma aprofundada.

Um dos pontos-chave desse método consiste na preparação, ou seja, na definição de ações para a execução da pesquisa. Segundo Creswell (1994), também é essencial que as



observações se conectem às entrevistas, de maneira complementar, proporcionando, com assertividade, o reflexo da realidade.

Com o foco de analisar como as MPE da Aerotrópole de Belo Horizonte aplicam a Inteligência Competitiva para traçarem estratégias empresariais, utilizou-se a pesquisa de campo para a coleta dos dados, por meio de entrevistas semiestruturadas.

A definição das unidades de análise desta pesquisa considerou as MPE dentro da área de influência (raio de 30 quilômetros a partir do aeroporto) da Aerotrópole de Belo Horizonte (Kasarda & Lindsay, 2012). No momento inicial, projetou-se uma amostra de 2 empresas por segmento (indústria, comércio e serviço) de sete municípios compreendidos na área de influência, que tivessem no mínimo 5 anos de mercado (visando à profundidade, segurança e clareza nos dados levantados). Todavia, nenhuma indústria abordada demonstrou interesse em participar da coleta de dados. Dessa forma, foram selecionadas 28 empresas para a pesquisa, sendo 14 MPE do setor secundário (comércio) e 14 MPE do setor terciário (serviços). Foram entrevistados os 28 proprietários das MPE selecionadas, por estarem à frente dos negócios, além de desenvolverem e participarem da maioria das tarefas das pequenas organizações, tendo, assim, domínio para responder às perguntas definidas no roteiro semiestruturado. A amostragem, portanto, foi do tipo não probabilística convencional (ou intencional), dados os parâmetros de inclusão mencionados acima.

A coleta de dados foi feita através de entrevistas que se basearam em um roteiro semiestruturado com 10 perguntas abertas, com o objetivo de i) identificar as práticas de monitoramento do ambiente realizadas pelas MPE da Aerotrópole de Belo Horizonte; ii) identificar como tais MPE planejam e implementam suas Estratégias Empresariais na Aerotrópole de Belo Horizonte e; iii) identificar o nível de percepção dessas MPE sobre a Aerotrópole de Belo Horizonte. Nas entrevistas, levantou-se o perfil dos respondentes, assim como as principais características das empresas, como será mostrado no item sobre a análise dos dados.

As técnicas de análise de dados foram do tipo Análise de Conteúdo e de Observação. De acordo com Tjora (2006), entrevistas e observação são técnicas interativas, e a entrevista conduz o pesquisador para a observação, a qual pode sugerir os aprofundamentos necessários para as entrevistas. A observação permite também a detecção e obtenção de informações por vezes não apreendidas por outros métodos. Já com relação à Análise de Conteúdo, que “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações” (Bardin, 1977, p. 31), a palavra possui um significado preponderante neste tipo de análise, que conta com a inferência sobre o objeto analisado.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

Os resultados obtidos e suas respectivas análises são apresentados em duas partes principais: perfil dos sujeitos da pesquisa e análises das respostas por objetivo específico.

4.1 Perfil dos Sujeitos da Pesquisa

As empresas participantes, conforme planejamento da pesquisa, estão na área de influência da Aerotrópole de Belo Horizonte, localizadas nos municípios: Capim Branco, Confins, Matozinhos, Lagoa Santa, Pedro Leopoldo, São José da Lapa e Vespasiano.

Foram pesquisadas duas empresas do setor secundário e duas do setor terciário em cada município, sendo 26 microempresas e 2 pequenas empresas. Em relação ao quadro de funcionários, 11 empresas têm até 5 funcionários, 10 delas têm até 10 funcionários e 7 acima de 10 funcionários.



Sobre os proprietários que participaram das entrevistas:

- **Escolaridade:** 14 empresários têm ensino médio completo, 2 estão com o ensino superior incompleto, 11 tem a graduação superior completa e apenas 1 tem mestrado.
- **Idade:** apenas 2 empresários têm menos de 30 anos, há 12 empresários com até 40 anos e 14 entre 40 e 53 anos.

4.2 Análise das Respostas por Objetivo Específico

Com base nos aspectos teóricos levantados, os resultados serão apresentados através dos principais elementos do Modelo Teórico: monitoramento (dado e informação), *insight* (conhecimento e interpretação do ambiente) e construção/decisão das estratégias empresariais, sob a ótica dos três objetivos específicos da pesquisa.

4.2.1 Identificação das práticas de monitoramento do ambiente

Em relação à análise das respostas à pergunta “Que tipos de informações você considera importantes ter em mãos para a tomada de decisões em sua empresa?”:

- Os entrevistados priorizam a busca por informações para aprimorar os processos operacionais/internos das organizações;
- Em função da proximidade com os clientes e fornecedores, estes se tornam importantes fontes de informação para os entrevistados;
- Poucos gestores enxergam os concorrentes como fator preponderante ao negócio.

A Tabela 1 mostra uma síntese das afirmações dos respondentes sobre as fontes de informação.

Tabela 1: Síntese das fontes de informação

MUNICÍPIO	SETOR	AFIRMAÇÃO
Capim Branco	Comércio	“Escutar o cliente é o que move a empresa.”
Confins	Comércio	“Busco todos os dias informações sobre o meu negócio.”
Matozinhos	Serviços	“Sempre recebo os fornecedores para conversar.”
Lagoa Santa	Serviços	“Ouço com atenção o que os clientes querem.”
Pedro Leopoldo	Comércio	“Converso bastante com os clientes.”
São José da Lapa	Comércio	“Sempre estou em busca de informações para fazer as coisas melhores.”
Vespasiano	Comércio	“Sempre estou de olho no que meu concorrente está fazendo.”

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Como as informações relevantes para os gestores são aquelas relacionadas ao negócio, observa-se que os micro e pequenos empresários entrevistados priorizam a busca por informações para aprimorar os processos operacionais/internos das organizações, com preferência por fontes primárias.

Sobre as respostas às questões “Como sua você/ sua empresa coleta essas informações? Quais os meios/fontes de informação são mais utilizadas para este fim? Quais os meios a empresa usa para coletar estas informações?”:

- Os canais utilizados para selecionar as informações que influenciam nos negócios são diálogos com clientes, fornecedores e funcionários, especialmente pautados por assuntos relacionados ao nível operacional;



- Pouquíssimos buscam informações estratégicas relevantes com o CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas) ou o SEBRAE MG (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais), por exemplo;
- Os concorrentes servem pouco como canal de coleta de informações. Em alguns casos, os gestores observam principalmente preços;
- Para que os empresários monitorem o mercado, eles se valem de canais de comunicação de massa, como internet, jornais, televisão, rádio e revistas.

No tocante aos itens “Como você/sua empresa analisa as informações obtidas através dessas fontes/meios utilizados? As informações obtidas são armazenadas/registradas na empresa para serem utilizadas futuramente? Se sim, como isso é feito? Se não, por que isso não é feito?”, verificou-se que:

- Com uma coleta de informações centralizada nos gestores da empresa, a análise destas informações acontece na mente dos proprietários de todas as empresas pesquisadas;
- As informações estratégicas de quase a totalidade das empresas pesquisadas são registradas e armazenadas pelos gestores em cadernos ou agendas;
- Após a coleta e a análise das informações, eles reúnem, manualmente, as informações relevantes com o objetivo de analisá-las e esboçar, minimamente, um planejamento;
- A maioria dos gestores pesquisados analisa as informações no escritório, quando se encontra em momentos com menor possibilidade de interferência e também na residência deles;
- Detectou-se também a presença de softwares para controles operacionais, porém, há pouquíssima exploração do potencial destes para a geração de conhecimento.

Face ao levantamento realizado, constatou-se que o Ciclo da Inteligência Competitiva, proposto por Amaral *et al.* (2008), não é integralmente realizado nas MPE pesquisadas. Observou-se que as etapas de necessidade, planejamento, coleta e análise são executadas (ainda que de maneira informal, pelos próprios gestores). Já as etapas de disseminação e avaliação não são realizadas, uma vez que as informações operacionais e estratégicas das organizações se concentram com os proprietários. A recuperação da informação, quando necessário, não é fácil e nem ágil.

4.2.2 Identificação da forma de planejamento e implementação das estratégias empresariais

Em resposta à pergunta “Você/sua empresa leva em consideração as informações sobre o mercado, o ambiente de negócios em geral, para elaborar estratégias e/ou metas para o negócio?”, pela análise do conteúdo das respostas, verificou-se que:

- A maioria dos entrevistados leva em consideração somente informações sobre a macroeconomia para a elaboração de estratégias empresariais;
- Essas informações são obtidas, especialmente, através de fontes secundárias – canais de comunicação de massa, como telejornais, emissoras de rádios, jornais e revistas - e são alinhadas ao negócio na estratégia para que a empresa possa manter-se no competitivo mercado.

A Tabela 2 mostra uma síntese das afirmações dos respondentes sobre o uso de informações para a elaboração de estratégias empresariais.



Tabela 2: Síntese sobre o uso de informações para elaborar estratégias

MUNICÍPIO	SETOR	AFIRMAÇÃO
Capim Branco	Comércio	“Sempre estou ligado no que está acontecendo no Brasil e no mundo”.
Confins	Serviços	“Adoro escutar rádio enquanto estou trabalhando”.
Matozinhos	Comércio	“Procuro saber sobre política e economia, porque tudo que acontece interfere no negócio, que nem essa crise econômica!”.
Lagoa Santa	Serviços	“Acompanhamos tudo o que acontece pelo noticiário”.
Pedro Leopoldo	Comércio	“Assisto jornal na televisão, leio revistas e jornais”.
São José da Lapa	Serviços	“Quem está à frente do negócio precisa saber um pouco sobre economia”.
Vespasiano	Serviços	“Estou ligado em tudo o que acontece no Brasil e no mundo, mas também quero acompanhar as coisas daqui da região. Sempre que tem um evento, eu vou”.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Poucos empresários levam em consideração informações relacionadas ao meio ambiente local ou regional na estratégia do negócio.

Sobre as respostas às questões “Quais são as ações/estratégias que sua empresa tem utilizado para conquistar clientes? E para manter os clientes atuais? E para enfrentar a concorrência? E para identificar oportunidades de crescimento?”:

- Os gestores têm clareza de que o atendimento personalizado e diferenciado, assim como a qualidade dos produtos e serviços são diferenciais das empresas, e que esses requisitos podem gerar novos clientes e superar a concorrência;
- No tocante à identificação de oportunidades de crescimento, a maioria dos gestores sequer tem respostas a esta questão, por não conseguirem enxergar as possibilidades de expansão dos negócios.

No tocante aos itens “Qual(is) é(são) o(s) diferencial(is) que sua empresa possui, atualmente, para atuar no seu mercado? Essas ações/estratégias realizadas são acompanhadas por você/algum da sua empresa? Como isso é feito? Quem faz esse acompanhamento?”, verificou-se que:

- Os empresários afirmam saber, com clareza, quais são os diferenciais competitivos dos negócios deles. Atendimento personalizado e pagamento facilitado são os diferenciais citados em, praticamente, todos os negócios estudados;
- No setor do comércio verifica-se a presença significativa de crediário, justificada pela proximidade e confiança dos proprietários para com os clientes;
- Os gestores permanecem pelo menos um turno de trabalho (manhã ou tarde) no ambiente profissional e fazem questão de não só atender os clientes, mas também de conversar e agradar os consumidores;
- A maioria dos gestores acompanha as ações estratégicas de maneira informal, sem reuniões agendadas com os funcionários e indicadores, especialmente em função da proximidade com as pessoas centrais na empresa.

As estratégias mencionadas pelos entrevistados caracterizam ações de curto prazo e de cunho mais tático e operacional, e muito menos de cunho estratégico e de longo prazo. E os aspectos citados como diferenciais são, na realidade, aspectos mínimos necessários para a sobrevivência de qualquer organização no mercado atual.

4.2.3 Identificação do nível de percepção das MPE sobre a Aerotrópole de Belo Horizonte



Aos serem perguntados se já ouviram do conceito da Aerotrópole de Belo Horizonte:

- Mais de 60% dos entrevistados desconhecem o conceito;
- Poucos têm uma superficial compreensão, desconhecendo o tema em profundidade e não compreendendo a potencialidade deste mercado e as novas possibilidades de negócio que podem ser geradas na região;
- Apenas 2 entrevistados conhecem o conceito e o contexto com maior profundidade, e pretendem mobilizar-se para aproveitar a potencialidade desse mercado.

A Tabela 3 mostra uma síntese das afirmações dos respondentes sobre o conceito a Aerotrópole de Belo Horizonte.

Tabela 3: Síntese sobre o conceito da Aerotrópole de Belo Horizonte

MUNICÍPIO	SETOR	AFIRMAÇÃO
Capim Branco	Comércio	“Não sei o que é isso!”
Confins	Comércio	“Nunca ouvi falar.”
Matozinhos	Serviços	“Sei o que é, mas não sei muitos detalhes.”
Lagoa Santa	Comércio	“Já ouvi falar, mas não entendo muito sobre o assunto.”
Pedro Leopoldo	Comércio	“Sei o que é, mas não sei detalhes.”
São José da Lapa	Comércio	“Não sei.”
Vespasiano	Serviços	“Conheço o conceito e quero aproveitar a oportunidade.”

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os resultados apresentados refletem a ausência de um acompanhamento minucioso do mercado regional pela maioria dos respondentes.

5 Considerações Finais

A informalidade na implementação de parte do Ciclo de Inteligência Competitiva interfere na Estratégia Empresarial das MPE pesquisadas da Aerotrópole de Belo Horizonte, provocando reflexos na execução das estratégias empresariais. Como existe uma concentração pela busca de informações em fontes primárias e a coleta e a análise acontecem de maneira informal, na mente do gestor, as MPE pesquisadas apresentam aspectos que, na prática, não podem ser caracterizadas como diferenciais. Tais medidas equivalem à estratégia emergente, explicada por Alves *et al.* (2013) como uma estratégia que é praticada na dinâmica das organizações.

A grande maioria dos gestores ainda não consegue enxergar possibilidades de crescimento, mesmo estando situadas na Aerotrópole de Belo Horizonte. Já investidores nacionais e até internacionais, estando a muitos quilômetros de distância da Aerotrópole de Belo Horizonte, já vislumbraram oportunidades de geração de negócios e, conseqüentemente, de receitas nessa região.

Em função da estrutura enxuta da maioria das MPE, seria uma oportunidade de negócios para uma entidade, instituição de educação ou empresa privada oferecer serviços de consultoria embasados em Inteligência Competitiva para os gestores dessas pequenas organizações, para prepará-las para a nova realidade instaurada pela Aerotrópole de Belo Horizonte.



Como limitação para a pesquisa, vale destaca que o estudo não foi desenvolvido com o setor primário devido à resistência de gestores para a realização da pesquisa.

O presente trabalho pode servir como fonte de consulta para pesquisas futuras sobre a Aerotrópole de Belo Horizonte, necessárias nos próximos anos em função da transformação do mercado, da economia, dos hábitos e da maneira de viver na região. Sendo que, resguardadas as prováveis diferenças, pode caber sua utilização, inclusive, para a análise de aerotrópoles de outras regiões, principalmente no que tange à fase inicial de implementação, com o foco para a percepção dos gestores sobre a potencialidade de mercado para o oferecimento de consultorias nas quais alinham Inteligência Competitiva e Estratégia Empresarial.

Referências

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: The Macmillan Company.

Albano, C. S., & Araújo, M. H. (2013, maio). Inteligência competitiva e monitoramento ambiental utilizando informações disponíveis na internet: a viabilidade de utilizar dados governamentais abertos. *Anais do Encontro de Administração da Informação (EnADI)*, Bento Gonçalves, RS, Brasil, 4.

Alves, R. C., Antonialli, L. M., Lopes, H. E. G., Souki, G. Q., & Reis Neto, M. T. (2013). Estratégias construídas nas micro e pequenas empresas: um estudo no mercado central de Belo Horizonte. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 7(3), 3-18.

Amaral, R. M., Garcia, L. G., & Alliprandini, D. H. (2008). Mapeamento e gestão de competências em inteligência competitiva. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, 9(6), 7-19.

Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1993). *A administração estratégica* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Barbalho, C. R. S., Valentim, M. L. P., & Hoffmann, W. A. M. (2007, outubro). Uso da inteligência competitiva em empresas brasileiras de produtos naturais. Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (ENANCIB), Salvador, BA, Brasil, 8.

Barbosa, R. (2006). Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 11(1), 91-102.

Barbosa, R. R. (2008). Gestão da Informação e do Conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Informação & Informação, Londrina*, 13(Edição Especial), 1-25.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Belissa, T. (2016). Vespasiano terá complexo imobiliário de R\$ 1,5 bilhão. *Diário do Comércio*, Caderno Negócios. Recuperado em 10 maio 2016, de



V SINGEP

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

ISSN: 2317 - 8302

http://diariodocomercio.com.br/noticia.php?tit=vespasiano_tera_complexo_imobiliario_de_r_1,5_bilhao&id=168752

Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369-386.

Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.

Bortoluzzi, F. R., da Silva, E. R., Saciloto, E. B., & Fachinelli, A.C. (2014). Inteligência Estratégica e Análise: revisão sistemática da literatura. *Revista Inteligência Competitiva*, 4(3), 27-38.

Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac.

Creswell, J. W. (1994). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2a ed.). Thousand Oaks: Sage.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus.

Ferreira, L. J., Santos, M. B., & Camilo R. D. (2010). Projeto 500: A Gestão da Informação como Prática Impactante na Gestão por Processos da Área de Clientes e Mercado. *Revista Gestão & Tecnologia*, 10(1), 1-8.

Gimenez, A. P., Pelisson, C., Krüger, E. G. S., & Hayashi Jr, P. (1999). Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 53-74.

Harrison, J. S. (2002). *Administração Estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman.

Hoffmann, W. A. M. (2011). Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade organizacional. *Revista de Ciência da Informação e Documentação*, 2(2), 125-144.

Hoffmann, W.A.M., & Chemalle, K.E. (2006). Gestão da informação para integrar inteligência competitiva em micro e pequena empresas de arranjos produtivos locais. *Congresso Ibero Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva (GeCIC)*, Curitiba, PR, Brasil.

Kanter, R. M. (1995). Thriving Locally in the Global Economy. *Harvard Business Review*, 151-158.

Kasarda, J., & Lindsay, G. (2012). *Aerotrópole: o modo como viveremos no futuro*. São Paulo: DVS Editora.

Maciel, D. (2014). Belo Horizonte no foco do mundo. *Diário do Comércio*, Caderno Negócios. Recuperado em 10 maio 2016, de <http://www.diariodocomercio.com.br/noticia.php?id=138459>

Mafrá Pereira, F. C., & Santos, M.G. do A. (2015). Inteligência Competitiva na Indústria Alimentícia: práticas adotadas e proposta de estruturação da IC em uma empresa de



processamento mínimo de frutas e hortaliças de Minas Gerais. *Revista Inteligência Competitiva*, 5(4), 1-28.

Mafrá 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.

Martins, E. L. C. (2011). *Monitoramento informacional do ambiente de negócios na micro e pequena empresa (MPE): estudo do comércio varejista de materiais para a construção de Cuiabá-MT*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Miller, J. (2002). *O Milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66-75.

Mintzberg, H. (2007). *Ascensão e queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Moraes, C. R. B., & Fadel, B. (2008). Triangulação metodológica para o estudo da gestão da informação e do conhecimento em organizações. In M. L. P. Valentin (Org.). *Gestão da informação e do conhecimento*. (pp. 27-40). São Paulo: Polis.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.

Pacheco, C. G. (2010). *Prospecção e Monitoramento informacional no contexto da inteligência competitiva em microempresas do ramo óptico da região de Marília/SP*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual Paulista, Marília, SP, Brasil.

Pearce II, J. A., Chapman, B. L., & David, F. R. (1982). Environmental scanning for small and growing firms. *Journal of Small Business Management*, 20(3), 27-34.

Porter, M. E. (1996). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (7a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Rocha Júnior, E. de A., Guimarães, E. H. R., & Jeunon, E. E. (2014). Gestão do Conhecimento em Agência de Fomento à Pesquisa: Proposição de um Modelo Aplicado. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(3), 244-260.

Scott, A., & Storper, M. (2003), Regions, Globalization, Development. *Regional Studies*, 37, 579-593.

Souza, E. D. de., Dias, E. J. W., & Nassif, M. E. (2011). A Gestão da Informação e do Conhecimento na Ciência da Informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. *Informação & Sociedade: Estudos*, 21, 55-70.

Tjora, A. H. (2006). Writing small discoveries: an exploration of fresh observers' observations. *Qualitative Research*, 6(4), 429-451.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso – planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.