



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Maturidade em Gest3o do Conhecimento: Estudo de caso em uma pequena empresa no ramo de confec3oes

MAX NUNES MURTINHO

Universidade Nove de Julho
maxmurtinho@hotmail.com

JOS3 JACONIAS DA SILVA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
josejaconias@gmail.com

Valeu!!!



V SINGEP

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

ISSN: 2317 - 8302

MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA NO RAMO DE CONFECÇÕES

Resumo

A Inteligência Competitiva se apresenta como uma ferramenta estratégica para a sobrevivência das organizações em cenários competitivos. As organizações que sobrevivem a mais tempo no mercado, mesmo que informalmente, possuem algum tipo de inteligência que os leva a competir adequadamente, haja vista a complexidade do cenário em que estão situados, pois de outra maneira, dificilmente conseguiriam se estabelecer por tanto tempo. Assim, o objetivo desse artigo é caracterizar o nível de maturidade no uso de IC de uma pequena empresa no ramo de Confecções sob a ótica do modelo proposto por Rodrigues e Riccardi (2007). Nesse modelo, a maturidade em IC nas organizações pode ser caracterizada em cinco níveis: informal, formal, disciplinado, controlado e otimizado. Quanto ao método utilizado trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa. Os resultados evidenciaram que a empresa pesquisada apresentou o nível 1 – informal, em maturidade de inteligência competitiva.

Palavras Chave: Inteligência Competitiva; Modelos de Maturidade; Níveis de Maturidade.

Abstract

The Competitive Intelligence presents as a strategic tool for the survival of organizations in competitive scenarios. Organizations that survive longer in the market, even if informally, have some kind of intelligence that leads them to compete adequately, given the complexity of the scene where they are located, because otherwise could hardly settle for so long. The objective of this article is to characterize the level of maturity in the use of IC of a small company in branch Clothing from the perspective of the model proposed by Rodrigues and Riccardi (2007). In this model, the maturity IC in organizations can be characterized into five levels: informal, formal, disciplined, controlled and optimized. As for the method it is a case study with a qualitative approach. The results showed that the company had researched the level 1 - informal in competitive intelligence maturity

Keywords: Competitive intelligence; Maturity models; Maturity levels.



1. INTRODUÇÃO

Um fenômeno notório no mundo dos negócios é a exigência cada vez maior do consumidor (DAVIS & STEPHENSON, 2006; PEREZ, 2008; CORSATTO & HOFFMANN, 2013) que, conseqüentemente, acaba acirrando ainda mais a competitividade do mercado (FIALHO, 2010) impelindo, portanto, as organizações a turbinarem suas capacidades de processar as informações, transformando-as em inteligência com fins de tomada de decisão ótima (TYSON, 1998; TRZECIAK, SCHENATTO e ABREU, 2008).

É nesse contexto que a Inteligência Competitiva (a partir daqui IC) se impõe como uma excelente ferramenta estratégica para a sobrevivência das organizações em cenário tão agressivo (SILVA, 2007; PORÉM, SANTOS & BELLUZZO, 2012; RODRIGUEZ & FONTANA, 2005). Sua indispensável utilização evidencia que apropriar-se da informação ainda não é o suficiente para uma decisão ótima, uma vez que, o principal desafio das organizações não é vencer o problema da assimetria de informação, mas saber selecionar e processar a exorbitante quantidade de informações da forma mais eficiente possível em relação ao seu concorrente (PORÉM, SANTOS & BELLUZZO, 2012).

Tal contingência nos leva a pressupor que, as organizações que sobrevivem a mais tempo no mercado, mesmo que informalmente, devem possuir algum tipo de inteligência que os leva a competir em alto nível, haja vista a complexidade do cenário em que estão situados, pois de outra maneira, dificilmente conseguiriam se estabelecer por tanto tempo (RODRIGUES & RICCIARDI, 2007).

Apesar da forte presença da informalidade na criação de inteligência, diversas pesquisas identificaram que “cada vez mais, os executivos de grandes e médias empresas deixam de lado o velho hábito de administrar por instinto, para administrar baseado em informações processadas por sistemas de Tecnologia de Informação altamente sofisticados” (SIERRA & RODRIGUES, 2011, p. 2). É neste contexto, portanto, que se insere o estudo da maturidade no uso da IC.

Rodrigues e Riccardi (2007) realizaram uma pesquisa entre as 500 maiores empresas do Brasil propondo identificar quais os níveis de utilização de sistemas de informação de inteligência. Um mapa de maturidade com cinco níveis foi delineado, sendo elas: informal, formal, disciplinado, controlado e otimizado.

Por entender que sua aplicação seja apropriada para o perfil de organização a ser pesquisada, o objetivo deste artigo é caracterizar o nível de maturidade no uso de Inteligência Competitiva de uma pequena empresa no ramo de Confecções sob a ótica do modelo proposto por Rodrigues e Riccardi (2007).

Quanto à relevância do estudo, é interessante observar que, apesar de se tratar de um conceito contextualmente imprescindível no que tange à estratégia e/ou sobrevivência das organizações, a IC é um campo de estudo ainda incipiente no Brasil (SIERRA, 2011). Do mesmo modo, pretende-se promover uma sensibilização da pesquisa contribuindo assim com o refinamento do conceito de IC e sua aplicabilidade.

Para tanto, o artigo seguirá a seguinte sequência: além desta introdução, será apresentado o referencial teórico, focando-se na descrição do conceito de Inteligência Competitiva e níveis de maturidade em IC. Adiante serão descritos os procedimentos metodológicos, resultados e discussões, e, por fim, as considerações finais, limitações e recomendações de pesquisa.



2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Inteligência Competitiva

Quando Sakichi Toyoda, fundador da montadora Toyota, foi para os EUA nos anos 30, teve um objetivo em mente – analisar as fragilidades do modelo americano – ao invés de copiá-los. Resultou-se, a partir daí, no paradigma da produção flexível. Eis um clássico exemplo da utilização da IC como estratégia de ação. Aliás, os japoneses foram os primeiros a utilizarem a inteligência como ferramenta para o desenvolvimento de tecnologia e competição (MAURY, 1993; RICCARDI & RODRIGUES, 2003).

Já os EUA iniciou esse processo em organizações apenas nos anos 80, tendo como marco a criação da SCIP - Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva. – SCIP (MENEZES & MARCIAL, 2001). Em relação ao Brasil, a IC vem sendo utilizada desde os anos 90, vindo a se consolidar com a criação da ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (MENEZES & MARCIAL, 2001).

Inicialmente, na área militar, a inteligência era considerada uma capacidade para obtenção e análise de informações para possibilitar uma melhor decisão (COHEN, 1999). Atualmente, o conceito de inteligência possui um escopo maior. Pode ser um processo, mas também pode ser um produto – enquanto resultado desse processo – e ainda pode ser uma função organizacional, onde as pessoas estariam voltadas especificamente para essa atividade (CARVALHO E SANTOS, 1999).

O acirramento da competitividade no mundo dos negócios tem feito as empresas buscarem cada vez mais alternativas para sua sobrevivência. Uma delas é a permanente avaliação do ambiente com o intuito de colher informações para, com os recursos disponíveis, adotar medidas estratégicas aproveitando assim as oportunidades que surgem, bem como contornar as ameaças identificadas (GOMES & BRAGA, 2004).

Já Canongia (1998) afirma que um dos objetivos da IC é agregar valor à informação. Isso ocorre num processo onde há coleta, tratamento, análise e contextualização da informação para que enfim se transforme em inteligência. Em acordo, Valentim et al. (2003) complementa alegando que a IC é o processo de investigação do ambiente onde a organização se encontra para a criação de oportunidades e redução de riscos os riscos. Também serve para diagnosticar o ambiente interno da empresa com o objetivo de estabelecer estratégias de ação tanto a curto quanto a longo prazo.

Johnson (1995) citado por Carvalho e Santos (1999) define IC como “o deliberado e bem coordenado monitoramento dos seus competidores, onde quer que estejam ou quem quer que sejam em um específico mercado”.

Para Gilad e Gilad (1998), a IC preocupa com os processos e as ferramentas de coleta, análise e disseminação da inteligência permitindo então a tomada de decisão eficaz. Já Martendal (2004) citado por Eberhardt e Riccardi (2011) define IC como sendo o acompanhamento contínuo das informações disponíveis no mercado, coletando, de forma sintetizada, os dados relevantes para a organização. Esses dados são distribuídos aos interessados, que irão traduzir e utilizar as informações da melhor maneira. Esse processo gera vantagem competitiva, redução de riscos e benefícios para o consumidor.



Enfim a IC é uma ferramenta que visa o estudo dos fatores que poderão tornar a organização mais competitiva diante de suas concorrentes (BARRANCOS & DUARTE, 2013).

Os tomadores de decisão de grande parte das empresas acabam trabalhando com elevada quantidade de dados em estado bruto, todavia, na verdade estão trabalhando com pouca informação e, logo, uma quantidade menor ainda de inteligência. Este cenário pode ser revertido através do Sistema de Inteligência Competitiva, já que se trata de uma ferramenta que atenua tal problema, transformando dados em informação e esta, por sua vez em inteligência ativa (GOMES & BRAGA, 2004). Na perspectiva de Maury (1993), a estruturação da IC dá-se em função de:

- Uma matriz consolidada de indicadores internos do empreendimento, a partir dos quais são determinadas as informações estratégicas para análise da concorrência;
- Instrumentos que caracterizam os fatores de vantagem competitiva, utilizando indicadores de desempenho e mapa dos conjuntos estratégicos, incorporando as dimensões de abrangência geográfica e de grau de especialização/verticalização;
- Modelos de avaliação de impactos em análise prospectiva, cujos principais referenciais metodológicos estão no “Profit Impact of Market Strategies (PIMS)”¹⁵ e no “System eset Matrices d’Impacts Croisés (SMICp). Os respectivos leques de aplicativos informáticos permitem identificar e hierarquizar as variáveis-chave e as estratégias dos atores;
- Modelo de portfólio empresarial, matriz de análise dos fluxos e da realização de valores financeiros, em função dos fatores de agregação de valor (posicionamento estratégico e concorrencial) e de evolução e mudanças (análise prospectiva), estes agregados em quatro grupos: tecnologia e organização industrial; relações de concorrência; demanda e distribuição; conjuntura/regulamentações nacionais e internacionais.

Já em relação ao monitoramento do ambiente externo e interna, é importante que ocorra de forma direta e constante no suporte ao processo de tomada de decisões. A identificação dos fatores críticos de sucesso e o sistema de IC buscam coletar informações estratégicas para apoiar a tomada de decisão. Assim, estes se caracterizam como importantes instrumentos para auxiliar na gestão das organizações (COLAUTO et al, 2004).

Para consolidar o uso do Sistema de IC é necessário o constante aperfeiçoamento do processo. Para tanto é preciso monitorar continuamente os fatores de sucesso na consecução dos planos estratégicos. A própria IC auxilia na sistematização de dados, na análise sobre os concorrentes, na identificação das competências essenciais e no monitoramento dos fatores críticos de sucesso, que paralelamente promovem reflexos diretos no desempenho da organização (COLAUTO et al, 2004).

É importante que a situação em que determinada organização se encontra no processo de aperfeiçoamento do uso do Sistema de IC seja corretamente entendido. Como analisar isso? Quais os níveis de utilização da IC são apresentados pela literatura científica? Quais os modelos? Quem os propôs? Estes itens serem brevemente descritos a seguir.



2.2. Níveis de Maturidade em Inteligência Competitiva

O processo de elaboração de um modelo de maturidade exige do pesquisador a adoção de um método que permita descrever os níveis e as dimensões a serem considerados como fases ou estágios da maturidade em IC. Independente dos modelos propostos são sempre mantidos um número de cinco níveis por serem considerados como ideais pela Software Engineering Institute – SEI (2006). Os autores que propuseram modelos de maturidade em IC mantiveram os cinco níveis, mas apresentaram termos levemente diferentes uns dos outros. A pesquisa de Panizzon (2010), por exemplo, propôs os níveis – informal, básico, intermediário, avançado e padrão mundial (ZUQUETTO & BELTRAME, 2012).

Antes de tudo, é indispensável o entendimento do significado do termo maturidade usado neste contexto. Para Zuquetto e Beltrame (2012), a maturidade pode ser definida como “o grau em que as organizações utilizam as melhores práticas em seus processos e/ou sistemas internos”.

Para se construir um bom modelo de maturidade é imprescindível que se considere aspectos de caráter qualitativo e genérico, de preferência, colocando-se em ordem crescente de importância. Os aspectos a serem considerados são os seguintes: i. A consciência e comunicação; ii. Políticas, planos e procedimentos; iii. Ferramentas e automação; iv. Habilidades e especialização; v. Responsabilidade e responsabilização e, vi. Definição de objetivos e medição (IT GOVERNANCE INSTITUTE, 2007, citado por ZUQUETTO & BELTRAME, 2012).

É interessante observar que as empresas possuem melhor desempenho quando direcionam sua força em um “número gerenciável de áreas de processo em um dado momento”, mas tais áreas necessitam sofisticar cada vez mais conforme a empresa vai melhorando (SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE, 2006 citado por ZUQUETTO & BELTRAME, 2012).

No modelo de Rodrigues & Riccardi (2007), o nível 1, denominado “informal” se caracteriza por não ter norma, nem estrutura definida. Não há experiência em IC e também não existe infra-estrutura de um sistema de IC. No nível 2, o formal, já existe uma pequena experiência em IC. Os elementos existem, os processos funcionam, mas tudo carece de mais integração. No nível 3, o disciplinado, já existe uma experiência maior do que a vista no nível 2. Além disso, eleva-se substancialmente o processo de integração entre os elementos. No entanto, o empreendedorismo e as informações ainda são incipientes. Quanto ao nível 4, o controlado, há uma experiência em IC consolidada, os parâmetros e indicadores de desempenho bem definidos, já existe também uma auditoria e avaliação do retorno da IC e a inovação é sistematizada. Ainda há o último nível, o otimizado, neste nível o processo é ampliado e aperfeiçoado. A experiência é muito forte, e é acompanhado por um poderoso empreendedorismo corporativo (ZUQUETTO & BELTRAME, 2012; RODRIGUES & RICCARDI, 2007; RODRIGUES, SIERRA & RECHZIEGEL, 2014; SIERRA & RODRIGUES, 2011; KONO & RODRIGUES, 2014).

Para Prestes (2009), o modelo de Rodrigues e Riccardi (2007) parte de esquemas precursores, principalmente o utilizado pelo trabalho de Goodrich (1987). Para tanto, eles pesquisaram as 500 maiores empresas do Brasil. Um passo importante foi a identificação do lócus funcional da IC, os objetivos, os motivos, as fontes, os processo,



os usos, o papel da tecnologia da informação e o seu disciplinamento ético nessas organizações (SIERRA & RODRIGUES, 2011).

Prescott (2002) apud Prestes (2009) afirma que a constituição da IC em uma empresa é um processo social; assim, uma cultura sustentada pela IC é construída gradualmente: primeiro, com a qualificação no trato das informações; depois com a formação da rede de contatos pessoais, e, finalmente, com a formalização de mecanismos para que as informações possam fluir adequadamente. Assim, é fundamental introduzir a avaliação de desempenho do sistema de IC, de forma a definir padrões para verificação da eficácia do sistema implantado. É também por meio destes padrões que os usuários de IC se motivam a bem utilizá-la (RODRIGUES; RICCARDI, 2007 apud PRESTES, 2009).

A implementação de um processo de IC requer o entendimento do funcionamento de suas fases por parte dos responsáveis pela tomada de decisão nas empresas. A identificação de padrões mais ou menos previsíveis no desenvolvimento daqueles processos podem auxiliar no balizamento eficaz da ação gerencial (SILVEIRA, 2005). A maturidade do processo pode ser avaliada através do desempenho alcançado em cada uma dessas fases: Planejamento e identificação das necessidades, Coleta, Análise, Disseminação das informações e Feedback. A partir do conhecimento da maturidade em que se encontra cada estágio, seja na implantação ou no uso da Inteligência Competitiva, as empresas poderão também conhecer os próximos passos necessários à sua evolução.

Dessa forma, a proposição deste trabalho é que a avaliação do uso de IC nas empresas pode ser adequadamente apoiada pela aplicação de um modelo de maturidade. Esta seção é dedicada à conceituação e descrição dos modelos de maturidade. São apresentados alguns conceitos relacionados aos modelos de maturidade. São também apresentados os tipos mais comuns de modelos de maturidade e as suas principais características.

2.2.1. Conceito de Modelo de Maturidade

A avaliação da maturidade na implantação e uso de sistemas teve como um dos pioneiros Philip Crosby (1999) que, tendo proposto um modelo aferidor para gerência da qualidade, abriu caminho para o estudo e desenvolvimento de modelos para análise de maturidade. A maturidade pode ser definida como a qualidade ou estado de estar maduro (BOUER; CARVALHO, 2005).

O Aferidor de Maturidade da Gerência de Qualidade desenvolvido por Crosby(1999) foi estudado e desenvolvido para diversas finalidades. A partir de então, modelos de medição de maturidade vêm sendo utilizados em diferentes áreas do conhecimento, como desenvolvimento de softwares, gerenciamento da qualidade, relacionamento com fornecedores, efetividade de pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento de produtos, inovação, design de produtos, confiabilidade de produtos, trabalho em equipes (FRASER, MOULTRIE & GREGORY, 2002), gerenciamento de contratos, processo de documentação, capacidade de integração dos fatores humanos, capacidade de pessoas, modelo de maturidade de projetos de cursos on line, processo de gestão da cadeia de suprimentos, (SILVEIRA, 2009; LOCKAMY; McCORMACK, 2004) e gerenciamento de projetos (BOUER; CARVALHO, 2005; LOCKAMY; McCORMACK, 2004).

O uso da palavra Maturidade, referindo-se ao gerenciamento de projetos, implica



que as capacidades de gerenciamento devem evoluir ao longo do tempo com o objetivo de produzir de forma sistemática e contínua resultados de sucesso no gerenciamento de projetos. Maturidade em projetos pode também significar que uma organização está perfeitamente condicionada para gerenciar seus projetos. Quando aplicado a uma organização, este conceito significa que esta se encontra em perfeitas condições para alcançar seus objetivos (BOUER; CARVALHO, 2005).

O conceito de maturidade de processo sugere que um processo pode ser estruturado a partir de estágios ou níveis de evolução distintos, que podem ser objetivamente descritos, claramente definidos, gerenciados, mensurados e controlados ao longo do tempo (FRASER; MOULTRIE; GREGORY, 2002; LOCKAMY; McCORMACK, 2004; SILVEIRA, 2005).

Os modelos de avaliação de maturidade podem servir à avaliação da maturidade de projetos, como é o caso do modelo PMMM (BOUER; CARVALHO, 2005), do modelo OPM3 (SILVEIRA, 2005). Neste caso, os processos possuem um ciclo de vida (BOUER; CARVALHO, 2005), apresentando início, meio e fim. Outra utilidade para os modelos de avaliação de maturidade é a avaliação da maturidade de processos, como o modelo criado por Crosby (1999), os modelos CMM (BOUER; CARVALHO, 2005), e o modelo COBIT (ISACA, 2009). Os processos possuem características cíclicas, sendo continuamente realimentados e melhorados.

O modelo proposto neste trabalho será um modelo para avaliação do processo de IC, tendo um perfil cíclico. Os modelos de maturidade podem ser do tipo contínuo ou do tipo por estágio. Quando a medição é relativa à maturidade dentro de cada nível do processo, o modelo de maturidade é chamado contínuo. Nos modelos contínuos, diferentes atividades são niveladas em diferentes níveis. Quando a medição de maturidade consiste em uma classificação sobreem que nível o processo se encontra, o modelo é chamado modelo por estágio. Este tipo de modelo permite avaliar o que falta para atingir o próximo estágio do processo. Assim, é possível codificar o que pode ser considerado como boa prática ao longo dos estágios intermediários (FRASER; MOULTRIE; GREGORY, 2002).

Embora existam diversos modelos de avaliação de maturidade, algumas características aparecem comumente na maior parte deles. Fraser, Moultrie e Gregory (2002) salientam que a definição de áreas de dimensões ou processos em diversos estágios (ou níveis) de maturidade, e a descrição de características de desempenho esperado para os diversos níveis, aparece na maioria dos modelos (FRASER; MOULTRIE; GREGORY, 2002).

Para Silveira (2005), a maior contribuição trazida pelos modelos de avaliação de maturidade não é definir em que nível a empresa se encontra, mas sim o que deve ser feito para assegurar a continuidade do seu desenvolvimento e a melhoria contínua e controlada de seus processos (SILVEIRA, 2005).

A avaliação de maturidade auxilia na quantificação de grandezas relacionadas às diferentes áreas onde é aplicada e pode servir como ferramenta de auxílio no desenvolvimento daquelas áreas. Foram apresentados neste tópico alguns conceitos referentes aos modelos de maturidade. No tópico a seguir serão descritos alguns dos modelos de maturidade.



2.2.2. Tipos de Modelos de Maturidade

O modelo desenvolvido por Crosby (1999), o Aferidor da Gerência da Qualidade, trata-se de uma escala para a medição da maturidade da gerência da qualidade. Nas áreas de desenvolvimento e engenharia de software, os modelos CMM (Capability Maturity Model) e CMM-I (Capability Maturity Model Integrated), têm sido amplamente utilizados. Além dos modelos utilizados nas áreas de desenvolvimento e engenharia de software, existem modelos para a avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos de natureza mais abrangente e genérica. Dentre estes, se destacam o Project management Maturity Model (PMMM) e o Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). No gerenciamento das estratégias das organizações, o alinhamento da Tecnologia de Informação (TI) com as estratégias organizacionais podem ser apoiados pelo modelo Control Objectives for Information and related Technology (COBIT).

Estas são algumas das áreas que podem se beneficiar dos modelos de avaliação de maturidade. A partir da análise desses modelos, será proposto o modelo que será utilizado para os fins deste trabalho. Os modelos citados serão apresentados e descritos a seguir.

2.2.2.1. Modelo Aferidor da Gerência da Qualidade de Crosby

O modelo Aferidor de Maturidade da Gerência de Qualidade desenvolvido por Crosby (1999) tinha como finalidade avaliar a maturidade das categorias de gerenciamento da qualidade. Para isso, as categorias de análise foram classificadas segundo cinco estágios: 1) incerteza, 2) despertar, 3) esclarecimento, 4) sabedoria e, estágio 5) certeza. Cada categoria é classificada segundo o estágio de maturidade em que se encontra. O estabelecimento das categorias é feito segundo os objetivos da área da qualidade. O conhecimento da maturidade de cada categoria permite compreender o que será necessário aperfeiçoar visando atingir o próximo nível de maturidade.

2.2.2.2. Modelos CMM e CMM-I

Os modelos mais utilizados nas áreas de desenvolvimento e engenharia de software são o CMM e o CMM-I. Baseados nos conceitos de níveis de maturidade e requisitos estruturais de áreas-chaves de processo, esses modelos têm sido utilizado nas organizações para avaliações do nível de maturidade e capacidade em gestão de projetos de software (BOUER; CARVALHO, 2005).

O CMM foi desenvolvido por pesquisadores do Instituto de Engenharia de Software (SEI) da Carnegie-Mellon University, em 1986 (SILVEIRA, 2005; DUARTE, 2006) atendendo à necessidade de sistematizar os processos críticos, criando padrões de concepção e desenvolvimento de softwares para sistemas de defesa. O desenvolvimento do CMM teve por base o modelo apresentado por Crosby (1999) (SILVEIRA, 2005). Cada estágio de desenvolvimento (ou nível de maturidade) distingue uma capacidade da organização desenvolvedora de software. Em cada nível de maturidade são identificadas Key Process Áreas – KPA's (áreas-chave de processo). A organização busca o aperfeiçoamento para atingir seus objetivos à medida que busca desempenhar os requisitos definidos nas KPA's (RAMANUJAN; KESH, 2004). O CMM apresenta os seguintes níveis de maturidade (PAULK et al, 1993, apud FRASER;



V SINGEP

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

ISSN: 2317 - 8302

MOULTRIE; GREGORY, 2002; BOUER; CARVALHO, 2005; SILVEIRA, 2005; DUARTE, 2006): 1) inicial, 2) repetível, 3) definido, 4) gerenciável e 5) otimizado.

O modelo CMM-I apresenta a representação por estágios e também a contínua. Na versão por estágios, para cada nível de maturidade são definidos conjuntos de requisitos estruturais das KPA's. Esta versão, de forma análoga ao modelo CMM, tem cinco níveis de maturidade: 1) inicial, 2) gerenciado, 3) definido, 4) quantitativamente gerenciado, 5) otimizado (BOUER; CARVALHO, 2005). A versão contínua do modelo CMM-I tem como resultado um perfil de maturidade de cada uma das KPAs, resultando em um perfil de maturidade da organização. Este modelo apresenta seis níveis de capacitação (SHRUM, 2000, apud FRASER; MOULTRIE; GREGORY, 2002; BOUER; CARVALHO, 2005) – Nível 0 -incompleto, 1 - realizado, 2 - gerenciado, 3 - definido, 4 - quantitativamente gerenciado, 5 -otimizado.

2.2.2.3. Modelo PMMM

O modelo PMMM possui um escopo e abrangência adequados para a avaliação de maturidade em gestão de projetos de natureza mais genérica do que projetos voltados à área de tecnologia de informação. O modelo introduz ferramentas de Benchmarking para mensurar o progresso de uma organização ao longo de um modelo de maturidade. Cinco são os níveis de desenvolvimento para o alcance da plena maturidade em gerenciamento de projetos: 1) linguagem comum, 2) processos comuns, 3) metodologia singular, 4) benchmarking, 5) melhoria contínua. Para cada nível são definidas fases específicas que determinam a maturidade. Este modelo combina a estrutura de áreas do PMBoK (Project Management Body of Knowledge) com a estrutura de níveis de maturidade do modelo CMM. Sua evolução segue os estágios Conhecimento básico, Processos definidos, Processos controlados e Processos aprimorados (BOUER; CARVALHO, 2005).

2.2.2.4. Modelo OPM3

O objetivo do OPM3 é permitir às empresas a visualização das capacidades necessárias para a implementação de suas estratégias com consistência e previsibilidade. O modelo possibilita às empresas produzir e reproduzir com sucesso e de forma consistente ao longo do tempo um alto desempenho no gerenciamento de projetos (SILVEIRA, 2005).

O modelo OPM3 se utiliza do conceito de ciclo de vida do projeto, presente no PMBoK e enfoca os principais processos envolvidos no gerenciamento de projetos: inicialização, planejamento, execução, controle e fechamento. O modelo identifica também quatro estágios de melhoria: padronização, mensuração, controle e melhoria contínua. Três são os domínios relevantes à gestão do projeto organizacional: projeto, programa e portfólio (BOUER; CARVALHO, 2005).

2.2.2.5. Modelo COBIT

O modelo COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) é destinado a controlar e medir o desempenho da Tecnologia de Informação (TI) das empresas direcionando a TI ao atendimento das necessidades do negócio. O modelo habilita as organizações, baseando-se em critérios e processos de avaliação uniformes, a



V SINGEP

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

ISSN: 2317 - 8302

avaliar como estão sendo gerenciados seus recursos. Além disso, permite a comparação da empresa com outras empresas (ISACA, 2009).

Esse modelo especifica os domínios: (i) planejamento e organização, (ii) implementação, (iii) entrega e suporte, além de (iv) monitoração e avaliação, para que sirvam de guia no atendimento dos objetivos específicos da organização. Propõe também um conjunto de processos agrupados nos domínios. Para cada processo, é definido um conjunto de objetivos de controle que são monitorados e controlados. O grau de maturidade dos processos é determinado pela análise do desempenho nos objetivos (DUARTE, 2006; FIALHO, 2010).

Os objetivos de controle são avaliados e a eles é atribuído um nível segundo a sua maturidade. A análise do desempenho e a atribuição de níveis de maturidade permitem que seja possível a compreensão da situação atual da organização e do que ainda necessita ser aperfeiçoado para o alcance das metas estratégicas da organização. Para cada objetivo, é atribuído um nível segundo a escala: 0 – inexistente, 1 – inicial, 2 – repetível, 3 – definido, 4 – gerenciado e 5 – otimizado. Cada um desses níveis tem sua própria descrição e busca descrever a situação em que se encontra o processo avaliado (FIALHO, 2010).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada na perspectiva de buscar conhecimento a respeito do nível de maturidade organizacional em Inteligência Competitiva. Assim foi realizado um breve levantamento bibliográfico a respeito do tema maturidade organizacional em inteligência competitiva. Na sequência foram estudados empiricamente uma pequena empresa do ramo de Confecções e Calçados (varejo) no interior de Mato Grosso.

A organização estudada atua no varejo de confecções. Está instalada na Cidade de Juína/MT, que fica a 740 quilômetros da capital do estado. A escolha da organização se deu ao fato de ser uma organização que está a 27 anos no mercado em um ambiente de ampla concorrência (varejo de confecções).

No estudo empírico foi entrevistado o Gerente Administrativo da organização. O método utilizado é o proposto por Rodrigues e Riccardi (2007), adaptada para pesquisa em Instituição Financeira no Brasil com os estudos de Sierra (2011), conforme roteiro de entrevista, Anexo A. De acordo com a metodologia proposta por Rodrigues e Riccardi (2007) existem cinco níveis de maturidade organizacional sendo em nível crescente de importância o Nível 1 - Informal, Nível 2 - Formal, Nível 3 - Disciplinado, Nível 4 - Controlado e Nível 5 - Otimizado.

Para a entrevista foram enviadas as perguntas antecipadamente por e-mail para o Gerente Administrativo da empresa. A entrevista ocorreu via telefone, com a utilização de um gravador. O som gravado foi posteriormente transcrito, para a interpretação dos resultados.

A pesquisa tem abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números. A pesquisa qualitativa não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, apresentando uma estrutura descritiva, e o processo e seu significado são os focos principais da abordagem. Neste caso, buscar-se-á realizar uma interpretação qualitativa e esclarecedora sobre os níveis de maturidades em inteligência competitiva nas organizações estudadas (SILVA & MENEZES, 2001).



V SINGEP

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

ISSN: 2317 - 8302

Esse estudo também pode ser caracterizado como um estudo de caso, apesar da existência de várias limitações, tais como a questão da generalização e da identificação de padrões (YIN, 2005; BARDIN, 2004)

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A organização estudada atua no ramo de confecções a 27 anos, possui uma equipe de trabalho de 21 empregados sendo: 16 vendedoras; 01 Gerente Administrativo; 01 Gerente Financeiro; 02 motoboys; 01 serviços gerais; além dos 02 sócios proprietários que desenvolvem atividades administrativa e de vendas. Seu enquadramento tributário é de XX. Esta instalada na cidade de Juína/MT, que tem uma população de 39225 habitantes.

A análise de dados foi com base na entrevista com o Gerente Administrativo, o roteiro de perguntas obedeceu à metodologia de Rodrigues e Riccardi (2007), que estabelece 5 níveis de maturidade em inteligência Competitiva nas organizações, sendo: 1 – Informal, 2 – Formal, 3 Disciplinado, 4 Controlado e 5 Otimizado. Sierra (2011) utilizando o método proposto por Rodrigues e Riccardi (2007), avaliou o nível de maturidade em IC em uma Instituição Financeira e utilizou vários componentes para cada Nível de Maturidade, o nível 1 – Informal, possui algumas características. A primeira é com relação à existência de norma escrita que segundo o entrevistado funciona assim:

“As informações são coletadas no dia a dia com o fluxo de caixa, número de vendas, número de clientes que entram na loja e não compram, e também a coleta de dados com relatórios mensal de produtos que mais vendem, também é comparado às vendas no mesmo mês no ano passado, porém a forma como construímos as informações não é escrita.”

O segundo componente avaliado no primeiro nível de maturidade em inteligência competitiva está relacionado com a identificação da estrutura para a Inteligência competitiva que se apresentou conforme transcrito:

“a estrutura gerencial de tomada de decisões é formada pelos dois sócios proprietários, o gerente administrativo e a gerente financeira, as decisões mais importantes são tomadas mensalmente com reuniões e levando em conta os relatórios de vendas, contas a pagar e contas a receber, e também a experiência e percepção dos proprietários que estão no mercado a 27 anos, trabalhando com confecções e calçados na cidade e sem contar que antes de fundar a loja o proprietário trabalhou 15 anos como gerente de venda, assim nós tentamos unir toda essa experiência com os nossos relatórios de andamento da empresa”.

O terceiro componente de avaliação proposto para o primeiro nível de inteligência é com relação aos parâmetros e indicadores de desempenho que no caso em tela funciona assim, “a empresa possuiu um sistema de TI oferecido por uma empresa terceirizada, os principais relatórios que o sistema oferece são: relatórios de contas a pagar, relatórios de contas a receber, histórico de vendas por produto e data”.

O quarto componente está relacionado à experiência em IC, que não se apresentou presente na empresa em análise, conforme é conferido nas afirmações do entrevistado: “a empresa não tem experiência de IC, tem-se um sistema muito informal que foi implantado e com muita persistência tem resistido ao longo do tempo”.



O último componente do nível de maturidade 1 – Informal para inteligência competitiva avalia a orientação da TI para a IC que no caso da empresa estudada, não é orientado: “O TI não está orientado para o IC especificamente na empresa, muito embora os relatórios emitidos ajudem nas tomadas de decisões”.

Seguindo a metodologia de Rodrigues e Riccardi (2007) adaptado por Sierra (2011), percebeu-se que a empresa esta enquadrada no nível de maturidade 1 – Informal conforme mapa descrito no quadro 01 abaixo:

Quadro 01 – Mapa do Nível de Maturidade em Inteligência Competitiva

Nível	Componente	Identificação
1 – Informal	Sem Norma escrita	X
	Estrutura Identificada	X
	Nenhuma Experiência em IC	X
	TI não orientada à IC	X
2 – Formal	Norma Escrita	
	Estrutura Definida	
	TI Orientada à IC	
	Pouca Experiência em IC	
	Elementos e Processos Criados e Definidos	
	Elementos Não Integrados	
3 – Disciplinado	Incorporado e Praticado	
	Experiência Moderada em IC	
	Procedimentos Padrões definidos e observados	
	Elementos Integrados	
	Empreendedorismo e Inovação Incipientes	
4 – Controlado	Avaliação de Desempenho	
	Experiência Consolidada em IC	
	Parâmetros e Indicadores de Desempenho	
	Auditoria e avaliação de retorno de IC	
	Inovação Sistematizada	
5 – Otimizado	Ampliado e Aperfeiçoado	
	Forte Experiência em IC	
	IC Suporta processos decisórios e inovação em IC	
	Forte Empreendedorismo Corporativo	
	Suporte incisivo à Gestão do Conhecimento	

Fonte: Elaboração dos próprios autores.

A organização estudada se caracterizou com nível 1 – Informal com relação à maturidade em IC, pois não possui norma escrita para as informações estratégicas, tem estrutura identificada, não possui experiência em IC e sua tecnologia da informação não está orientada para a IC. Interessante observar que Sierra (2011) verificou também que os níveis de maturidade em IC em sua pesquisa na Instituição Financeira foram preponderantes no nível 1.

Muito embora a organização pesquisada apresente nível de maturidade 1 informal, a organização se mantém próspera, atuando com sucesso a 27 anos no mercado local da cidade de Juína/MT. Isso pode ser uma evidência de que, apesar de incipiente, as informações estão sendo processadas de alguma forma, mesmo que somente pelos proprietários e gerentes da empresa.

Entre as poucas pesquisas que aplicam o modelo de Rodrigues e Riccardi (2007) no Brasil, a maioria deles observou-se uma proeminência do nível de informalidade no



V SINGEP

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

ISSN: 2317 - 8302

uso de sistemas em IC. Por exemplo, Fialho (2010), avaliando IC em empresas na área de construção civil na Cidade de Porto Alegre afirma que as informações para tomada de decisões ocorrem somente entre os diretores da organização e inexistente um sistema estruturado para IC. Marcola e Politano (2015), pesquisando em empresa do segmento de infraestrutura também afirmam que as tomadas de decisões e as disseminações das informações estão centralizadas pela diretoria sendo a IC caracterizada como informal.

Por se tratar de micro e pequenas empresas, é natural que encontrem mais dificuldades na implantação de sistemas em IC. Em pesquisas com organizações desse perfil, Oliveira (2002) aponta que as pequenas e micro empresas encontram sérios obstáculos para desenvolverem a IC por estarem associados quase que exclusivamente à visão dos proprietários da organização, deixando de lado a percepção de significância dos Stakeholders. Na pesquisa de Oliveira (2002) inexistente uma sistematização das informações que apoiem a IC.

Hoffmann e Chemalle (2013) ao estudarem as pequenas e micro empresas de Arranjo Produtivo Local (APL), ao apontar os problemas, necessidades e oportunidades comuns na busca por informações, apontaram que o problema não é o de volume de informações, mas metodologias que proporcione separar e reter as informações para a tomada de decisão. Ou seja, segundo os autores, as maiores dificuldades em IC nas MPE's não estão na geração de informações, mas na inexistência de ferramentas adequadas para criar valor a partir dessas informações.

Gerar informações para tomada de decisões é importante, pois como narra Menezes (2005) as rápidas mudanças que ocorrem no ambiente competitivo, demandam informações confiáveis e disponíveis na mão do gestor, pois quanto maior a precisão das informações, maiores serão as possibilidades de tomadas de decisões acertadas.

Por fim, é importante salientar que a pesquisa em maturidade precisa amadurecer, tendo em vista a incipiência da quantidade de publicações, considerada muito baixa até o presente momento, com o complicador de não ter havido uma abordagem sobre as particularidades do setor de serviços de forma mais específica e aprofundada (CRUZ et al., 2015).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo caracterizar o nível de maturidade no uso de Inteligência Competitiva de uma pequena empresa no ramo de Confecções sob a ótica do modelo proposto por Rodrigues e Riccardi (2007), como resultado percebeu-se que a empresa pesquisada apresenta o Nível 1- Informal, em maturidade de IC.

No quesito “norma escrita” para o uso de IC, apresenta-se completamente ausente na empresa pesquisada. Quanto ao quesito “identificação da estrutura”, observou-se que existe uma estrutura para a coleta de informação, porém muito centrada nos proprietários e gerentes da empresa, sem a disseminação da informação para outros setores. Já em relação ao quesito “experiência em IC”, não foi encontrada nenhum conhecimento que pudesse ser caracterizado como básico para ser considerado experiência, mesmo que a nível rudimentar. Logo, a TI também não é orientada para IC, consolidando em todos os quesitos determinados pelo modelo a característica de informalidade no nível de maturidade.

Mesmo sem uma estrutura formal de IC, a empresa pesquisada vem obtendo sucesso nos negócios e sobrevive neste mercado a aproximadamente três décadas. Apesar disso, as rápidas mudanças no mercado e uma elevação substancial na



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

concorrência nos últimos anos tornará, mais cedo ou mais tarde, contingente a implantação de um programa de IC que permita informações mais precisas para tomada de decisões.

Limitações da Pesquisa

Nesse estudo há duas limitações importantes. A primeira é a dificuldade em extrapolar/generalizar os resultados da pesquisa para todas as empresas do setor em função de se tratar de um estudo de caso único, em que foi pesquisada uma organização de amplitude regional no ramo de varejo de confecções. Além disso, as informações foram coletadas por meio da entrevista de uma pessoa. Esse método acaba sujeito à interpretação subjetiva da pessoa entrevistada.

Sugestões para Pesquisas Futuras

Para estudos futuros recomenda-se uma pesquisa quantitativa com o setor de varejo de confecções no estado de Mato Grosso, na perspectiva de entender qual o nível de maturidade em inteligência competitiva. Entendendo as dificuldades de recursos financeiros, humanos e materiais para a prática da inovação das Pequenas e Médias empresas, e entendendo que a Inovação Aberta pode ser implantada como custos menores pelas organizações, recomenda-se também avaliar o uso da inovação aberta como proposta de inovação em pequenas e médias empresas.



V SINGEP

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

ISSN: 2317 - 8302

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 3. ed. Lisboa: Edições 70. 2004.
- BARRANCOS, J. E.; DUARTE, E. N. Inteligência Competitiva e as Práticas de Gestão do Conhecimento no Contexto da Administração e da Ciência da Informação: revelações da produção científica. ENCONTROS BIBLI, v. 18, n. 38, 2013.
- CANONGIA, C. Sistema de inteligência: uso da informação para dinamização, inovação e competitividade. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE PROPRIEDADE INTELLECTUAL, INFORMAÇÃO E ÉTICA. Florianópolis: UFSC, 1998.
- CARVALHO, H. G. de, SANTOS, N. dos. A estreita relação entre gestão do conhecimento e inteligência competitiva. I Workshop Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. Rio de Janeiro: CIET/SENAI, 1999.
- COHEN, D. Não vejo ninguém na minha frente. Revista Exame, nº 690, jun. 1999.
- COLAUTO, R. D.; GONÇALVES, C. M.; BEUREN, I. M.; SANTOS, N. dos. Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de Inteligência Competitiva. Revista de Administração Mackenzie. Ano 5, n. 2, 2004.
- CORSATTO, C. A. HOFFMANN, W. A. M. Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 18, n. 38, set/dez, 2013.
- CRUZ, Et all. D. F. Inteligência competitiva em organizações de serviços: uma revisão sistemática da literatura. Revista Produção On line. 2015.
- DAVID E STEMPSON - PROCURAR
- EBERHARDT, F. L. M.; RICCARDI, R. A Existência de Inteligência Competitiva na tomada de decisão estratégica, nas grandes empresas têxteis, do segmento cama, mesa e banho, de Santa Catarina. Revista Intel.Com. São Paulo, v. 1, n. 1, 2011.
- FIALHO, A. dos S. Análise do uso da Inteligência Competitiva no setor da construção de imóveis residenciais na cidade de Porto Alegre. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Porto Alegre, 2010.
- GILAD, B; GILAD, T. The Business IntelligenceSystem: a new tool for competitiveadvantage. New York: American ManagementAssociation, 1988.
- GOMES, E; BRAGA, F. Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- HOFFMANN, WAM E CHEMALLE, KE. Acesso e uso de inteligência competitiva em micro e pequena empresas de arranjos produtivos locais. Departamento de Ciência da Informação Universidade Federal de São Carlos, 2013.
- KONO, C.; RODRIGUES, L. C. Inteligência Competitiva, computação em nuvem e inovação em pequenas empresas. 1 1th InternationalConferenceonInformation Systems and Technology Management – CONTECSI, São Paulo, 2014.
- MARCOLA, J. L. POLITANO, P. R. Inteligência competitiva: um estudo de caso de uma empresa que atua no segmento de infraestrutura. In XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza, 2015.
- MARTENDAL, F. L. A existência de inteligência competitiva na tomada de decisão estratégica, nas grandes empresas têxteis, do segmento cama, mesa e banho, de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Administração – PPGAd/FURB – Universidade Regional de Blumenau. 2004.



V SINGEP

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

ISSN: 2317 - 8302

- MAURY, P. Inteligência competitiva e decisão empresarial. *Ci. Inf.*, Brasília, 22(2): 138-141, maio/ago, 1993.
- MENEZES, J. G.; MARCIAL, E. C. A Inteligência competitiva e o quarto canal. In: *WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA*, 2., 2001. Seminário Catarinense de Gestão do Conhecimento, 3., 2001, Florianópolis. Anais. Florianópolis: SENAI, 2001.
- MENEZES, E.M. Inteligência competitiva: uma revisão de literatura. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas v.3, n. 1, p. 103-130, jul./dez. 2005 – ISSN: 1678-765X.
- PEREZ, C. Consumidores mais complexos e exigentes: Um desafio ético e estético para as marcas contemporâneas. *eGesta – Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, v. 4, n. 3, jul-set. 2008.
- PORÉM, M. E.; SANTOS, V. C. B. dos; BELLUZZO, R. C. B. Vantagem competitiva nas empresas contemporâneas: a informação e a inteligência competitiva na tomada de decisões estratégicas. *Intexto*, Porto Alegre, UFRGS, n. 27, dez. 2012.
- PRESTES, A. R. A Introdução do conceito e a aplicação de Inteligência Competitiva em Hospitais de Caxias do Sul. *Dissertação de Mestrado*. Universidade de Caxias do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração. Caxias do Sul, 2009.
- RICCARDI, R.; RODRIGUES, L. C. *Inteligência Competitiva: enlos negócios y en lãs organizaciones*. Buenos Aires: Macchi, 2003.
- RODRIGUES, L. C., RICCARDI, R. (2007). *Inteligência Competitiva – nos Negócios e Organizações*. Maringá (PR): Ed. Unicorpore, 2007.
- RODRIGUES, L. C., VOLPP, J. C. RECHZIEGEL, W. (2014). Maturidade Organizacional em Inteligência Competitiva—O Caso de uma Instituição Financeira Brasileira. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38): 126–139.
- RODRIGUES, M. V. R. y; FONTANA, E. W. Inteligência Competitiva: Nível de uso e influência nas receitas nos pequenos negócios exportadores. *REAd – Ed.* 45, v. 11, n. 3, mai-jun, 2005.
- SIERRA, J. C. V.; RODRIGUES, L. C. Maturidade Organizacional em Inteligência Competitiva – o caso de uma instituição financeira brasileira. *Dissertação de Mestrado – UNINOVE*, São Paulo, 2011.
- SILVA, H. M. da. *Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva em Organizações: Uma abordagem conceitual*. *Revista de Iniciação Científica da FFC*, v. 7, n. 1, 2007.
- TYSON, K. *Guidetocompetitiveintelligence: gathering, analyzing, andusingcompetitiveintelligence*. Chicago: Kirk Tyson, 1998.
- TRZECIAK, D. S.; SCHENATTO, F. J. A.; ABREU, A. F. Inovação e Inteligência Competitiva: Uma abordagem integradora sob o enfoque dos processos. *XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, 2008.
- VALENTIM, M. L. P. *A construção de conhecimento em organizações*. Londrina: Infohome, 2003.
- ZUQUETTO, R. D.; BELTRAME, A. Modelo de Maturidade em Inteligência Competitiva. *Global Manager Acadêmica*, v. 1, p. 1-19, 2012.