

# Práticas de Inteligência Competitiva em uma organização de grande porte da indústria de alimentos brasileira: estudo de caso

## Competitive Intelligence Practices in a large organization in the Brazilian food industry: a case study

Frederico Cesar Mafra Pereira<sup>1</sup>, Renata de Mello Lyrio<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte – MG, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1971-8069>

<sup>2</sup> Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte – MG, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1843-0001>

**Autor para correspondência/Mail to:** Frederico Cesar Mafra Pereira, professorfredericomafra@gmail.com

**Recebido/Submitted:** 26 de agosto de 2022; **Aceito/Approved:** 01 de abril de 2023



Copyright © 2023 Pereira & Lyrio. Todo o conteúdo da Revista (incluindo-se instruções, política editorial e modelos) está sob uma licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional. Ao serem publicados por esta Revista, os artigos são de livre uso em ambientes educacionais, de pesquisa e não comerciais, com atribuição de autoria obrigatória. Mais informações em <http://revistas.ufpr.br/atoz/about/submissions#copyrightNotice>.

### Resumo

**Introdução:** Para manterem sua competitividade e excelência na contemporaneidade, empresas e gestores buscam acompanhar mudanças, interpretá-las e entender suas implicações para seus negócios. A partir dessa realidade, esta pesquisa objetivou analisar práticas e ferramentas utilizadas por uma indústria de grande porte do setor alimentício de Minas Gerais para acompanhar assuntos e aspectos relacionados ao seu mercado e ambiente de negócios. Especificamente, buscou-se: (i) identificar modelos, práticas e ferramentas de Inteligência Competitiva (IC), considerando o “estado da arte” da literatura; (ii) levantar práticas e ferramentas utilizadas pela empresa para acompanhamento dos fatos e aspectos de seu mercado e; (iii) diagnosticar pontos de melhorias e ajustes, com base nos objetivos desejados e literatura sugerida. **Método:** Foram realizadas entrevistas individuais junto a gestores da empresa “Alfa” (estudo de caso), para os quais produtos informacionais são elaborados (abordagem descritiva qualitativa, via amostragem do tipo não probabilística intencional por conveniência). **Resultados:** A empresa não possui uma gerência específica que desempenhe o processo estruturado e sistemático de IC, e nem o realiza conforme indicado pela literatura e o Ciclo de IC considerado. **Conclusão:** Recomenda-se que a empresa invista (i) em pessoas com perfil analítico que consigam traduzir informações em ações e estratégias direcionadas aos desafios organizacionais e (ii) em plataformas tecnológicas específicas às atividades de IC. Como estudos futuros, recomenda-se (i) ampliação para empresas do mesmo segmento, permitindo análises comparativas sobre práticas de IC e resultados, (ii) validação dos instrumentos de coleta utilizados, (iii) abordagem sobre processos de implantação de uma cultura baseada na IC.

**Palavras-chave:** Inteligência Competitiva; Ciclo de Inteligência; Práticas de Inteligência Competitiva; Ferramentas de Inteligência Competitiva; Setor de Alimentos.

### Abstract

**Introduction:** In order to maintain their competitiveness and excellence in contemporary times, companies and managers seek to follow changes, interpret them and understand their implications for their businesses. Based on this reality, this research aimed to analyze practices and tools used by a large food industry in Minas Gerais to monitor issues and aspects related to its market and business environment. Specifically, we sought to: (i) identify Competitive Intelligence (CI) models, practices and tools, considering the “state of the art” of the literature; (ii) survey practices and tools used by the company to monitor the facts and aspects of its market and; (iii) diagnose points for improvement and adjustments, based on the desired objectives and suggested literature. **Method:** Individual interviews were carried out with managers of the company “Alfa” (case study), for which informational products are elaborated (qualitative descriptive approach, via intentional non-probabilistic sampling for convenience). **Results:** The company does not have a specific management that performs the structured and systematic process of CI, nor does it carry out it as prescribed by the literature and the CI Cycle considered. **Conclusion:** It is recommended that the company invest (i) in people with an analytical profile who can translate information into actions and strategies aimed at organizational challenges and (ii) in technological platforms specific to CI activities. As for future studies, it is recommended (i) to expand to companies in the same segment, allowing comparative analyzes on CI practices and results, (ii) to validate the data collection instruments used, and (iii) to approach implantation processes of a culture based on IC.

**Keywords:** Competitive intelligence; Intelligence Cycle; Competitive Intelligence Practices; Competitive Intelligence Tools; Food Sector.

## INTRODUÇÃO

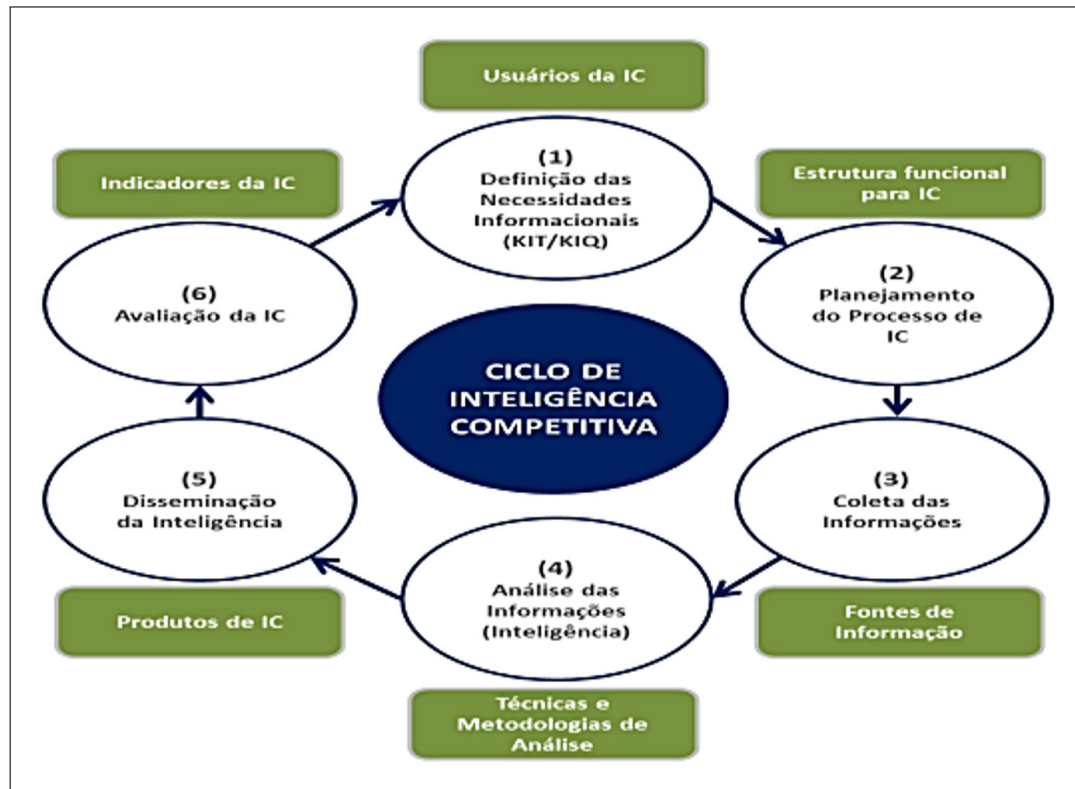
Os avanços tecnológicos e a Internet proporcionaram praticidade (Tomaél & Alcará, 2021), permitindo às pessoas se manterem informadas em tempo real, podendo compartilhar e utilizar informações como desejarem. Tais mudanças também se refletiram no ambiente organizacional (Ottomocar, 2020), demandando das empresas a necessidade cada vez maior de monitorar, adequar e inovar no seu contexto de negócios (Cavallo, Sanasi, Ghezzi, & Rangone, 2021), visando obter informações corretas, no momento oportuno e em fluxo contínuo, já que o acesso dos consumidores a produtos de qualquer lugar do mundo trouxe às organizações um ambiente de maior competitividade, e consequentes “novos” desafios de gestão e de tomada de decisão para manterem sua excelência. Se são influenciadas pelo ambiente externo, também o influenciam, sendo, portanto, sujeitos e objetos, o que as obriga a mudar constantemente seus processos, modelos de gestão, produtos e serviços (Fonseca, Barbosa, &

Pereira, 2019; Salazar Tataje, 2017). Porém, o caminho entre a definição de quais informações são necessárias até a concretização de estratégias é complexo e, nesse sentido, a Inteligência Competitiva (IC) se torna um processo cada vez mais importante para o dia a dia das organizações, contribuindo para a validação do modelo de negócios em andamento, como suporte ao comando estratégico e fomento à competitividade, a partir do conhecimento de seu mercado de atuação e sobre o que se está representando (P. H. d. Oliveira & Gonçalves, 2021). Considerando a indústria de alimentos, esta é a maior do Brasil e a que mais gera empregos, sendo responsável, em 2022, por 10,8% do PIB nacional, com mais de 38.000 empresas, conferindo-a uma característica de alta competição (Associação Brasileira da Indústria de Alimentos, 2022). Sobre a empresa alvo deste estudo (denominada “Alfa”), atua no setor de congelados/panificados desde 1990, pioneira no varejo e líder na comercialização de pães de queijo congelados no Brasil. Em 2021, possuía cerca de 1.500 funcionários e atuava no segmento de *food service*. Exportadora para os Estados Unidos, Canadá, Paraguai, Uruguai, México, Argentina, Colômbia, Chile e Japão, possui certificação BRC (*British Retail Consortium*), com maior índice de aprovação (AA) para linhas de pães de queijo e *waffles*, e aprovada pelo FDA (*Food and Drug Administration*). Dado o aumento da competitividade do setor de alimentos no Brasil e a IC como um processo adequado ao seu monitoramento, buscou-se analisar práticas e ferramentas utilizadas por essa indústria de grande porte do setor alimentício de Minas Gerais para acompanhar os assuntos e aspectos relacionados ao seu mercado e ambiente de negócios. Especificamente, buscou-se: (i) identificar modelos, práticas e ferramentas de IC destacadas pela literatura, considerando o “estado da arte” do tema; (ii) levantar as práticas e ferramentas utilizadas pela empresa para acompanhamento dos fatos e aspectos de seu mercado de atuação e; (iii) diagnosticar pontos de melhorias e ajustes, com base nos objetivos desejados e literatura de IC sugerida. Esta pesquisa busca contribuir, para a academia, na ampliação do tema da IC e sua importância para as organizações brasileiras que se dispõem a implementá-la, mediante o contexto supracitado. Mesmo que o “estado da arte” da literatura já apresente estudos nesta temática e com objetivos similares, considera-se que o campo ainda oferece oportunidades de novos trabalhos, como (i) análise de práticas de IC em organizações complexas e setores em constante mudança, como o setor de alimentos no Brasil, (ii) a carência de trabalhos aplicados e discussão de resultados práticos e (iii) a carência de trabalhos com foco em modelos de implementação da IC. Como contribuição para o mercado, busca-se trazer reflexões teóricas e práticas de implementação da IC em organizações de grande porte. Para a empresa foco do trabalho, os achados trarão subsídios para validação dos esforços e práticas de IC já em curso, e *insights* para seu avanço, via possibilidade de aplicação de um modelo mais estruturado futuramente.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Inteligência Competitiva: conceitos e modelos

Mapeamento realizado com base em P. H. d. Oliveira e Teles (2015), Teixeira e Valentim (2016), Mafra Pereira, Carvalho, Jordão, e Borges (2018) e Mafra Pereira, Jeunon, Barbosa, e Duarte (2018) aponta evoluções do conceito de IC ao longo do tempo: Prescott e Gibbons (1993); Herring (1999); Canongia, Lamb, Carvalho, e Silva (2001); Prescott e H. (2002); Cardoso Junior (2003); Gomes e Braga (2004); Nadaes e Borges (2005); Tena Millán e Comai (2006); Fuld (2007); Rodrigues, Volpp, e Rechiegel (2014); Mafra Pereira, Carvalho, e Jordão (2016); Parnell, Stott, Stone, Aravopoulou, e Timms (2017), Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (2018) e Strategic and Competitive Intelligence Professionals (2019). Em suma, pode-se definir a IC como um processo estruturado e sistemático de coleta, análise e disseminação da informação oriunda do ambiente de negócios de uma organização, a ser utilizada como subsídio para a tomada de decisões estratégicas. Esta definição será considerada neste estudo como síntese da evolução conceitual da IC. Na prática, Baierle, Frozza, Nara, e Kipper (2011) afirmam que os gestores se deparam cada vez mais com uma diversidade de dados, mas não conseguem filtrá-los e transformá-los em informação relevante e prioritária para a tomada de decisões complexas, sendo esta a principal finalidade de um produto elaborado pela IC. Em resposta, esta pode/deve ser estruturada por meio de ciclos/etapas organizadas com o objetivo de buscar a informação necessária e sistemática que direcione a tomada de decisão. Diversos autores definem o “Ciclo de Inteligência” ideal, variando no número de etapas/subprocessos, como Herring (1999), Canongia et al. (2001), Gomes e Braga (2004), Fuld (2007), Rodrigues e Riccardi (2007), Calof e Wright (2008), P. H. d. Oliveira, Gonçalves, e Paula (2011) e Nasri (2011). Mafra Pereira, Carvalho, et al. (2018), em estudo propositivo de estruturação da IC para Centrais de Negócios (CN), se basearam em Amaral, Garcia, Faria, e Aliprandini (2008), propondo um Ciclo de IC constituído de seis etapas: 1) Definição das Necessidades Informacionais (KIT/KIQ); 2) Planejamento do Processo de IC; 3) Coleta das Informações; 4) Análise das Informações (Inteligência); 5) Disseminação da Inteligência e; 6) Avaliação da IC (Figura 1), o qual foi utilizado como marco teórico deste trabalho.



**Figura 1.** Ciclo de Inteligência Competitiva  
**Fonte:** Mafra Pereira, Carvalho, et al. (2018).

Na 1ª etapa são gerados os KIT (*Key Intelligence Topics*) e KIQ (*Key Intelligence Questions*) (Herring, 1999; Prescott & H., 2002), que proporcionam foco e priorização da IC aos temas estratégicos da organização, referentes às principais decisões que os gestores deverão tomar para a busca de vantagem competitiva em seu ambiente de negócios (Gomes & Braga, 2004) e, por isso, esses são considerados os principais usuários-chave da IC (Herring, 1999). Na 2ª etapa, são definidas a estrutura funcional e a forma como a IC deverá ser desenvolvida: atividades, fontes de informação para etapa de “Coleta”, métodos analíticos para etapa de “Análise”, equipe envolvida, prazos para entrega dos produtos de IC, e recursos necessários para sua execução (humanos, financeiros e estruturais) (Gomes & Braga, 2004; Herring, 1999; Mafra Pereira, Carvalho, et al., 2018; P. H. d. Oliveira et al., 2011; Rodrigues, Rechziegel, Esteves, & Riscarolli, 2012). Na 3ª etapa, são realizadas a busca, adequação e processamento das informações, a partir de fontes de informações relevantes e confiáveis e de tipologias diversas (Mafra Pereira et al., 2016), via instrumentos e procedimentos previamente estruturados (Canongia et al., 2001; P. H. d. Oliveira et al., 2011; Rodrigues et al., 2012). Baieler et al. (2011) destacam que tais dados e informações levantados são “inteligência bruta”, e precisarão ser “trabalhados” para que possam ser utilizados na formulação de estratégias e tomada de decisões. Para Mafra Pereira, Carvalho, et al. (2018), a 4ª etapa caracteriza-se como o “coração” da IC, pois é nela que as informações são, de fato, transformadas em avaliações significativas, visando seu impacto positivo na busca de posição competitiva da organização. P. H. d. Oliveira et al. (2011) destacam ser comum o uso de *softwares* e modelos estatísticos, e Baieler et al. (2011) alertam que, mesmo essa etapa sendo automatizada, somente o raciocínio humano é capaz de avaliar a relevância e a credibilidade das informações, sendo este um dos pontos mais críticos da IC. A 5ª fase é caracterizada pela entrega dos produtos de IC (Gomes & Braga, 2004; P. H. d. Oliveira et al., 2011; Rodrigues et al., 2012). De acordo com Mafra Pereira, Carvalho, et al. (2018), envolve a definição das estratégias de comunicação e disponibilização da Inteligência aos decisores, conforme seus perfis e preferências, considerando formatos e mecanismos de distribuição dos produtos, linguagem, abrangência e frequência de envio. Além disso, devem ser apresentadas alternativas de ações para a organização. Na 6ª etapa, busca-se mensurar resultados e impactos, não só pelo nível de entendimento ou profundidade da Inteligência entregue, mas de contribuição no alcance de objetivos estratégicos. Objetiva-se reconhecer e validar a IC junto aos decisores, avaliando se está sendo efetivamente utilizada nos processos decisórios da organização (Mafra Pereira, Carvalho, et al., 2018). Baieler et al. (2011) alertam que a “Avaliação” é imprescindível para o constante desenvolvimento e aprimoramento da IC e sua própria sobrevivência, dado que ela só se consolida quando seus resultados são efetivamente utilizados nas decisões empresariais.

### Inteligência e Tecnologia: bases de dados e ferramentas de apoio

Ottocar (2020) destaca a importância das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) no processo de IC, que têm como objetivo organizar as informações coletadas e facilitar o posterior processo de análise. Os sistemas facilitam o armazenamento e a organização das informações acessadas e proporcionam a gestão daquelas

consideradas importantes e de valor agregado, e que contribuem com o processo decisório no curto, médio e longo prazos. Para Teixeira (2014), o objetivo das TICs é subsidiar os indivíduos, acelerando e reduzindo os custos dos processos de acesso e uso de dados e informações. Para Silva Neto, Bonacelli, e Pacheco (2021), os principais conceitos tecnológicos desenvolvidos na década de 2010 a 2020, como computação em nuvem, *big data* e Inteligência Artificial, são a base e possibilitam o desenvolvimento de outros sistemas, podendo relacionar entre si, realizar a mineração e a análise dos dados de forma objetiva e eficiente. Para L. B. d. Oliveira (2021), as ferramentas tecnológicas ampliam a capacidade e rapidez das análises, sendo importantes em quase todos os processos da IC. De acordo com Viterri-Cevallos e Murillo-Párraga (2021), a arquitetura dos dados tem o papel de validar e estruturar aqueles úteis, sendo importante que a empresa se utilize de uma plataforma de armazenamento e de *business intelligence* que simplifique tanto o processo de coleta, quanto de transformação e armazenamento de dados obtidos. Como ferramenta de negócios (não especificamente sobre IC), tem-se o Microsoft Power BI<sup>®</sup>, que gera relatórios, visualização de dados e construção de *dashboards* personalizados para diferentes níveis de usuários (Viterri-Cevallos & Murillo-Párraga, 2021). Trata-se de uma ferramenta que pode conter várias fontes de dados, sejam em formato de planilhas Microsoft Excel<sup>®</sup>, *Big Data*, *Cloud Computing*, Banco de Dados SQL, Oracle<sup>®</sup>, redes sociais, etc. Além disso, não exige do usuário conhecimento de programação, sendo acessível a muitas empresas (Quinto, 2020). Quanto às plataformas voltadas à IC, várias já apresentam recursos aliados à Inteligência e ao Ciclo de IC. A Mercafácil<sup>®</sup> ajuda na construção de uma base de dados com todas as informações necessárias para a gestão de clientes. Realiza análises, gera *insights* sobre o comportamento dos clientes (ajudando a descobrir novas oportunidades), auxiliando a empresa a tomar melhores decisões, visando aumentar o faturamento e evitar a perda de clientes, além de proporcionar uma melhor experiência de compra. O Observatório Virtual de Transferência de Tecnologia (OVTT)<sup>®</sup>, da Universidade de Alicante/Espanha, auxilia na transferência de conhecimento e inovação para a geração de empreendimentos na região, através da Inteligência Tecnológica em rede. A Plugar Data & Intelligence<sup>®</sup> desenvolve soluções de entrega e análise de informação personalizadas para *Data Intelligence*. Realiza o ciclo da IC e apresenta serviços de monitoramento da concorrência, inteligência regulatória, comercial, comunicação e compras governamentais. A Cortex Intelligence<sup>®</sup> faz análise de concorrentes e mapeamento de mercado em tempo real, baseada em inteligência artificial e *machine learning*. Atua na área de marketing e Inteligência de Mercado, a partir de um único sistema capaz de analisar dados estruturados e não estruturados. A Neoway<sup>®</sup> desenvolve soluções de *Data Analytics* e Inteligência Artificial para gerar assertividade na decisão e produtividade nos processos de marketing, *compliance*, prevenção contra fraudes, análises jurídicas e gestão de crédito.

### Trabalhos correlatos e a Inteligência Competitiva na Indústria de Alimentos

Foram identificados na literatura alguns estudos que abordam a implementação da IC em empresas de diversos setores, e como o Ciclo de IC atende e pode ser utilizado, mesmo considerando suas diferenças quanto aos modelos de negócios (Fonseca et al., 2019; Mafra Pereira et al., 2016; Mafra Pereira, Carvalho, et al., 2018; Mafra Pereira, Carvalho, & Quintão, 2019; Mafra Pereira, Jeunon, et al., 2018; Mafra Pereira & Ribeiro, 2020; Mendonça & Varvakis, 2018; Ramos, Joia, & Carvalho, 2018; Silva, Pereira, Carvalho, & Jordão, 2018). Especificamente quanto aos estudos voltados ao setor de alimentos, tem-se Rodrigues et al. (2012), que analisaram o modelo de IC de uma empresa deste setor no Brasil, identificando o quão relevante é o Ciclo da IC, tanto para o modelo de negócios quanto para o processo de inovação. Estudaram as fontes de informação como elemento constitutivo das estratégias de gestão, contribuindo para geração de conhecimento. Utilizaram método de pesquisa descritiva e analítica, incluindo levantamento bibliográfico conceitual relacionado à gestão e fluxo de informações, abordagens e modelos. Uma das descobertas foi o quanto os lojistas têm papel fundamental como fonte de informação para as empresas do setor, apontando também melhorias para sua competitividade e das pessoas que as constituem. Mafra Pereira e Santos (2015) pesquisaram uma indústria de processamento mínimo de frutas e hortaliças, propondo um projeto de reestruturação da IC. Foi utilizada abordagem qualitativa descritiva, a partir de entrevistas pessoais em profundidade com os responsáveis pelas decisões estratégicas da empresa, e os resultados permitiram compreender como eram feitos o atual monitoramento e a análise das informações de mercado, e sua utilização na tomada de decisão estratégica, permitindo a proposição de uma nova configuração da IC para a organização. Ortega Díez (2018) abordou a necessidade de adaptação de uma indústria do setor às tendências de inovação de produtos, saúde e demandas políticas na Colômbia, concentrando-se em analisar e desenhar estratégias para proteger o meio ambiente, observando oportunidades e ameaças para aproveitar vantagens competitivas, extraindo valor agregado da informação e criando inteligência na aplicação de embalagens. O trabalho entregou, como produtos informacionais, manuais de tecnologia, matrizes e mapas, mostrando avanços, processos de IC e de monitoramento tecnológico aplicados às novas necessidades e estratégias do setor. Stecca (2020) analisou o uso da Gestão da Informação (GI) e da IC nas plataformas de *delivery online* como fatores geradores de diferenciais competitivos. A metodologia foi qualitativa-quantitativa, descritivo-exploratória, via método multicaso. Os resultados mostraram que as empresas utilizam dados de seu banco de dados para tomada de decisões estratégicas, mas não possuem um processo estruturado para coletar, analisar e divulgar informações.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Optou-se pela pesquisa qualitativa descritiva Creswell (2014); Gil (2010), via técnica de entrevistas individuais em profundidade (Malhotra, 2001) junto a sete gestores (identificados como G1 a G7) das áreas mais diretamente envolvidas com o trabalho de IC até então realizado na empresa “Alfa”, para as quais os produtos de IC são elaborados: Marketing, Compras, Logística, P&D, Financeiro, Comercial e Recursos Humanos, caracterizando a amostra como não probabilística intencional por conveniência (Marconi & Lakatos, 1996). Para a coleta dos dados, foi utilizado um roteiro semiestruturado, considerando o critério de “saturação das falas” (Minayo, 2010). Ao final de cada entrevista (realizada via Google Meet<sup>®</sup>), foi aplicado um questionário (Cervo, Bervian, & Da Silva, 2009), construído a partir do modelo de Mafra Pereira, Carvalho, et al. (2018), e validado estatisticamente em Mafra Pereira et al. (2019) e Mafra Pereira e Ribeiro (2020). Para cada etapa do Ciclo de IC foram formuladas assertivas que objetivaram medir o nível de concordância/discordância em relação à empresa pesquisada, por meio de escala do tipo *Likert* de cinco pontos (Likert, 1932; Silva Júnior & Costa, 2014), sendo “0” (zero) correspondente à opinião “discordo totalmente” e “4” (quatro) à opinião “concordo totalmente”, permitindo uniformidade e padronização dos dados (Baptista & Campos, 2007). A análise dos dados qualitativos foi realizada a partir da metodologia de análise de conteúdo (Bardin, 2008; Câmara, 2013). Para os questionários, foi aplicada estatística básica (Pinheiro, Cunha, Carvajal, & Gomes, 2009).

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### Entrevistas Individuais com os Gerentes

Inicialmente foi perguntado a cada gestor se sua gerência necessitava dados ou informações para as decisões diárias, como eram obtidos e a quem se recorria para consegui-los. Todos identificaram a necessidade de mais dados e informações além dos atualmente considerados, e se utilizavam de fontes formais, informais, pessoais, externas, internas e digitais.

Interna, impessoais e eletrônicas. Não importa o tipo de fonte, o objetivo é chegar na informação e ter a mínima certeza de que é a mais correta possível. (G1-Marketing)

Internas e ou externas, através das Consultorias, pessoas, podendo ser também eletrônicas como o BI da empresa e da Internet. (G2-Compras)

A segunda pergunta relacionou-se à existência de alguma unidade responsável pelo levantamento de dados e informações aos demais setores da empresa, seu tamanho e como funciona. Três gerentes identificaram uma unidade responsável pelo levantamento de dados (estratégia, planejamento comercial e financeiro); os demais não identificaram nenhuma unidade com esta finalidade. De forma geral, o levantamento de dados e informações fica a cargo de cada gerência, conforme sua necessidade (caracterizando este processo como reativo).

Planejamento comercial e alguns relatórios da área de S&O e custos. (G1-Marketing)

Não que eu saiba. (G2-Compras)

São levantadas conforme a necessidade de cada área e qualquer um pode fazer. (G3-Logística)

Contratamos consultorias quando não conseguimos as informações necessárias. (G4-P&D)

Nós fazemos o planejamento e monitoramos as vendas, cuidamos do financeiro. (G5-Financeiro)

Posteriormente, foi questionado se existe alguma unidade responsável pela análise de dados na empresa. Caso positivo, solicitou-se identificar o nome, tamanho e como funciona. Todos os respondentes confirmaram não existir uma gerência específica responsável pela análise de dados. Entretanto, três deles destacaram que os setores financeiro e comercial realizam análise de dados por conta própria, e contratam estudos de mercado junto a consultorias externas.

Contratamos estudos de mercado e alguns setores também contratam pesquisas, como o P&D, mas não tenho acesso as das outras áreas, somente quando peço. (G1-Marketing)

Não que eu saiba. (G2-Compras)

Somente financeiro e vendas. (G5-Financeiro)

A quarta pergunta buscou identificar sistemas e/ou ferramentas utilizadas pelas gerências e/ou a empresa como um todo como fonte de dados para as decisões do negócio. Cada respondente precisaria identificar sistemas operacionais, tanto para coleta e tratamento dos dados quanto para análise das informações. Por todas as sete gerências foi citado o uso do ERP Data Sul<sup>®</sup>, a rede da própria empresa e o Microsoft Excel<sup>®</sup> para coleta e organização dos dados. E mencionaram o Microsoft Power BI<sup>®</sup> para o monitoramento das vendas mensais.

ERP, Excel, Power BI, Data Sul. Na parte de Digital temos o Buzzmonitor. A ferramenta mede alcance, base de fãs, saúde da marca nas redes sociais e dados de crescimento no Digital. (G1-Marketing)

Utilizamos o Power BI para monitoramento das vendas e faturamento diário, mensal. (G6-Comercial)

Sim. Excel, Power BI, ERP Data Sul. (G7-Recursos Humanos)

A quinta pergunta objetivou identificar a necessidade (ou não) de mais dados e informações para a tomada de decisão, e caso positivo, quais seriam estes, além de identificar por que ainda não são disponibilizados pela empresa. Seis respondentes afirmaram ser necessário mais dados e informações para suas decisões e agilidade das ações correspondentes. Somente um gerente ponderou sobre a não disponibilização de mais dados e informações, justificando que existem outros assuntos mais importantes a serem tratados e priorizados.

Sim. Informações de concorrentes e mercado, share, tendências, insights de novos produtos em nível local, LATAM e global, entre outros. Pesquisas de concorrentes e Brainstorming. (G1-Marketing)

Sim. Preços e oscilações de *comodities*. (G2-Compras)

Acidentes nas vias de acesso, valores de fretes, anda mais falando das exportações (G3-Logística)

Atualizações ANVISA, legislação do país e outros, especificamente sobre produtos lácteos. (G4-P&D)

Importante o custo de cada funcionário e performance, seria mais justo o processo de promoções e desligamentos. Hoje a empresa tem outras prioridades para resolver. (G7-Recursos Humanos)

Em seguida, questionou-se se a respectiva gerência possuía algum dado ou informação considerado importante e utilizado por outras áreas, e caso positivo, como era disseminado e como era a percepção deste processo, se efetivo ou não. Os sete gerentes confirmaram compartilhar informações com outras áreas, mas essas precisam ser solicitadas previamente. Cinco gerentes pontuaram que o processo de compartilhamento não é eficaz, com demora na obtenção e repasse das informações; dois gerentes, pontuaram que o processo é satisfatório.

Insights de novos produtos, faria sentido o compartilhamento desses relatórios com maior profundidade ao time de P&D e responsáveis da linha, enriquecendo o projeto e alinhando melhor as premissas com os times de maior interface. Muitas vezes esses estudos são solicitados pela gerência interessada, mas não são divulgados espontaneamente sendo ineficiente. (G1-Marketing)

O MKT solicita informações sobre desempenho de produtos específicos, estudos de P&L. É demorado esse retorno, e aí eles mesmos tentam fazer por conta deles para acelerar o processo. (G5-Financeiro)

Estamos sempre divulgando através do Power BI. É encaminhado diariamente por e-mail a uma lista de funcionários, mas é preciso solicitar e ter autorização prévia. O processo atende. (G6-Comercial)

Na sétima pergunta indagou-se a cada gerente se conhecia ou já ouvira falar do termo “Inteligência Competitiva”. Quatro afirmaram conhecê-lo e três ouviram falar. A seguir, foi apresentado o conceito de IC a cada um, e questionado novamente se existia alguma unidade que realizasse processo similar na empresa e como isso era feito. Novamente, de forma unânime, responderam não existir uma gerência responsável por executar este processo de IC.

Não existe. De certa forma, todas as áreas buscam ampliar as condições de competitividade da empresa, reorientando seu modelo de negócios, suas metas, planejamentos etc. (G4-P&D)

A pergunta seguinte buscou identificar a aceitação e a importância de existir uma gerência específica de IC, e como poderia ajudar na tomada de decisão e desempenho das respectivas gerências e da empresa como um todo. Todos os gerentes afirmaram que uma gerência específica de IC ajudaria positivamente no processo decisório e desempenho da empresa.

Uma central de informações táticas e estratégicas para subsidiar a tomada de decisão das áreas e companhia. Com total autonomia para aquisição de dados que façam sentido para o negócio ou então atender as necessidades/demandas de cada diretoria ou unidade. Acredito que as informações teriam menos erros e distorções o que muitas vezes atrapalham no processo da nossa análise. (G1-Marketing)  
Teria uma forma mais simples de procura de informações na própria rede da empresa. (G4-P&D)

Este processo permite que a empresa saiba se de fato continua competitiva e se existe sustentabilidade para seu modelo de negócios. Numa era de competitividade baseada em conhecimento e inovação, a IC permite que as empresas possam efetivamente exercer a proatividade, ao invés de esperar para reagir, o que acontece com frequência no mundo dos negócios. O processo de mudança seria mais eficiente por se ter uma área que pudesse organizá-las. (G5-Financeiro)

Sim. O processo teria que ser mais rápido e ágil e com menos erros. (G7-Recursos Humanos)

Logo após foi solicitado a cada gerente que respondesse ao questionário quantitativo, cujos resultados são apresentados em sequência.

### Análise dos questionários quantitativos

Foi realizado, inicialmente, um agrupamento de respostas por cada etapa do Ciclo de IC (Figura 2), com base nas respostas dos sete gerentes participantes.

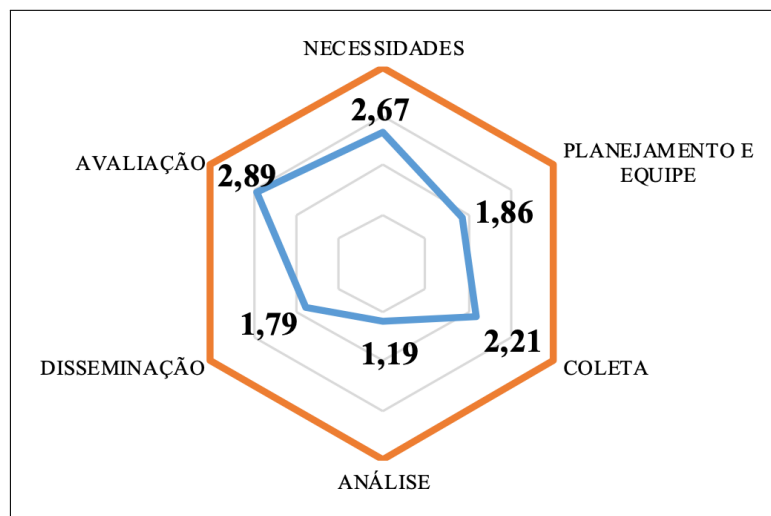


Figura 2. Média geral por etapa do Ciclo de IC

Os resultados gerais se mostraram próximos ao ponto central da escala “*Likert*”. A média mínima identificada foi de 1,19, e a máxima, de 2,89. A etapa de maior valor foi a de “Avaliação”, e a mais baixa a de “Análise das Informações”. A média geral foi de 2,10.

Assertivas	Média
A1. Na minha empresa existe um processo estruturado para monitorar o ambiente competitivo/de negócios	1,86
A2. Na minha empresa os atores/ <i>stakeholders</i> a serem monitorados são conhecidos e bem definidos	3,00
A3. Na minha empresa os temas/tópicos-chave sobre o ambiente competitivo/de negócios a serem monitorados são conhecidos e bem definidos	3,14

Tabela 1. Etapa 1: Necessidades de Informação

Na empresa “Alfa” o processo de monitoramento de seu ambiente de negócios é pouco estruturado, apesar da mesma ter consciência dos seus principais *stakeholders* e temas de interesse. Considerando a média de 2,67 (a 2ª melhor dentre as seis etapas do Ciclo de IC), pode-se inferir a “Alfa” compreende os aspectos importantes de serem acompanhados por uma área com esta finalidade, mas tal processo não se encontra devidamente estruturado na organização, confirmando as opiniões emitidas nas entrevistas qualitativas.

Assertivas	Média
A4. Na minha empresa existe uma clara definição das fontes de informações a serem consultadas para a coleta dos dados e informações sobre o ambiente competitivo/de negócios	2,29
A5. Na minha empresa existe um planejamento dos recursos (humanos, financeiros, estruturais) a serem utilizados na busca e tratamento dos dados e informações sobre o ambiente competitivo/de negócios	2,29
A6. Na minha empresa existe uma equipe interna dedicada para a busca e tratamento dos dados e informações sobre o ambiente competitivo/de negócios	1,00

Tabela 2. Etapa 2: Coleta de Informações

Os resultados desta 2ª etapa também apontam que a empresa “Alfa” conhece, relativamente, as fontes mais adequadas para a coleta dos dados e informações de mercado, pertinentes às suas atividades (2,29), mas em contrapartida, não possui uma equipe interna dedicada “exclusivamente” a este processo de busca e tratamento (1,00). Quanto à disponibilidade de recursos para tal processo, pode-se inferir que a média alcançada (2,29) sugere

o uso, basicamente, de recursos financeiros para a aquisição de dados e informações advindas de consultorias externas, conforme apontado nas entrevistas qualitativas.

Assertivas	Média
A7. Na minha empresa o processo de coleta de dados e informações sobre o ambiente competitivo/de negócios é realizado com forte apoio de sistemas e tecnologias da informação	2,14
A8. Na minha empresa o processo de coleta de dados e informações sobre o ambiente competitivo/de negócios conta com a participação de pessoas externas/especialistas/de outras empresas	2,29

**Tabela 3. Etapa 3: Planejamento das Informações**

Quanto à “Coleta de Informações”, nota-se a tendência a um baixo uso de tecnologias e sistemas, ou no mínimo, de ferramentas mais básicas e de uso interno da empresa, confirmando as falas dos entrevistados na etapa qualitativa. O uso moderado de especialistas e profissionais externos também aponta que tal acesso a este tipo de fonte pessoal se dá quando da contratação de consultorias para a obtenção de dados e informações não disponíveis internamente na empresa (fato também apontado nas entrevistas qualitativas).

Assertivas	Média
A9. Na minha empresa existe uma equipe interna com competência para analisar os dados e informações coletados sobre o ambiente competitivo/de negócios	0,43
A10. Na minha empresa as análises dos dados e informações coletados sobre o ambiente competitivo/de negócios contam com a participação de pessoas externas/especialistas à organização	1,71
A11. Na minha empresa são utilizados modelos/metodologias para análises dos dados e informações coletados sobre o ambiente competitivo/de negócios	1,43

**Tabela 4. Etapa 4: Análise das Informações**

A9. Na minha empresa existe uma equipe interna com competência para analisar os dados e informações coletados sobre o ambiente competitivo/de negócios 0,43 A10. Na minha empresa as análises dos dados e informações coletados sobre o ambiente competitivo/de negócios contam com a participação de pessoas externas/especialistas à organização 1,71 A11. Na minha empresa são utilizados modelos/metodologias para análises dos dados e informações coletados sobre o ambiente competitivo/de negócios 1,43

A média quanto à “Análise das Informações”, de 1,19, foi a mais baixa dentre as etapas pesquisadas, e a assertiva mais baixa de todas as avaliadas corresponde à não existência de uma equipe interna com competência para analisar dados e informações coletados sobre o ambiente competitivo/de negócios. Em outras palavras, dados e informações, quando coletados, são simplesmente repassados às áreas demandantes, sem análise de impacto e alternativas de ação futuras. Na prática, pode-se afirmar que a “Alfa” não realiza o processo de IC, dado que o “coração desta atividade” (conforme destacado pela literatura) não é realizado.

Assertivas	Média
A12. Na minha empresa são produzidos diferentes tipos de relatórios/produtos de análise de dados e informações sobre o ambiente competitivo/de negócios para os responsáveis pela formulação de estratégias e tomada de decisão	1,43
A13. Na minha empresa os responsáveis pela formulação de estratégias e tomada de decisão recebem os dados e informações sobre o ambiente competitivo/de negócios com tempo necessário para refletirem e decidirem sobre o que fazer	2,14

**Tabela 5. Etapa 5: Disseminação das Informações**

A média geral da etapa de “Disseminação das Informações” foi de 1,79, a 2ª mais baixa dentre as seis etapas do Ciclo de IC. Confirmando a afirmação anterior de que, na prática, a atividade de IC não é realizada pela empresa, pode-se inferir que essa não possui, ou possui de forma limitada, produtos informacionais oriundos do processo de análise. Complementando, os dados e informações, quando enviados pelas áreas geradoras às demandantes, os são de forma reativa, não permitindo a reflexão estratégica dos mesmos por parte dos decisores.



Assertivas	Média
A14. Na minha empresa as análises realizadas sobre o ambiente competitivo/de negócios contribuem para a formulação das estratégias	3,57
A15. Na minha empresa as análises realizadas sobre o ambiente competitivo/de negócios contribuem nos processos de tomada de decisão	3,57
A16. Na minha empresa as análises realizadas sobre o ambiente competitivo/de negócios contribuem para que a inovação aconteça (em produtos, serviços, processos, novos negócios)	2,86
A17. Na minha empresa as pessoas envolvidas com a coleta, análise e entrega dos dados e informações sobre o ambiente competitivo/de negócios são reconhecidas e valorizadas	1,57

Tabela 6. Etapa 6: Avaliação das Informações

Por fim, a etapa de “Avaliação das Informações” obteve a melhor média geral dentre as seis do Ciclo de IC (2,89). Comparando esta etapa com as anteriores, pode-se inferir que as informações disponibilizadas e utilizadas nas decisões não fazem parte de um processo formal de IC. Ainda, as médias apuradas nas assertivas desta etapa precisam ser consideradas com cuidado, parecendo reproduzir muito mais um sentimento de “expectativa futura” a respeito da utilização dos dados e informações recebidas, do que propriamente, seu uso efetivo nos respectivos processos. A avaliação, neste caso, trata muito mais do que se espera sobre dados e informações demandados, do que efetivamente sobre seus resultados efetivos, visto que a atividade de IC não é realizada, conforme apregoa a literatura, pela empresa “Alfa”.

Assertivas	Média
A18. Na minha empresa os responsáveis pela formulação das estratégias e tomada de decisão conhecem o conceito de Inteligência Competitiva	1,00
A19. Na minha empresa os colaboradores em geral conhecem o conceito de Inteligência Competitiva	0,57
A20. Na minha empresa existe um processo de Inteligência Competitiva conforme a definição acima	0,86
A21. A minha empresa é experiente no processo de Inteligência Competitiva	0,86
A22. Na minha empresa a Inteligência Competitiva está integrada com todos os setores estratégicos	1,00

Tabela 7. Questões complementares

Com base no conceito “formal” de IC, os resultados confirmam que, de fato, a empresa “Alfa” não realiza tal processo conforme apregoadado pela literatura. Na prática, as áreas coletam e disseminam dados e informações de forma intuitiva, sem possuírem um processo estruturado e sistemático, e tais atividades só são realizadas quando demandas por outras áreas, quando necessitam esclarecimento sobre algum aspecto relacionado ao negócio específico.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando os objetivos buscados neste trabalho e respectivos resultados, confirma-se que a empresa “Alfa” não possui uma gerência específica que desempenhe o processo estruturado e sistemático de IC, além de não realizar tal processo conforme indicado pela literatura, e de acordo com o Ciclo de IC considerado nesta pesquisa (Mafra Pereira, Carvalho, et al., 2018). Na prática, a empresa realiza de maneira pouco estruturada e informal algumas das etapas do Ciclo de IC, mas a análise, quando realizada, fica restrita às gerências comercial e financeira, ressaltando-se não ser comum o uso de metodologias específicas para tal finalidade; basicamente, os dados e informações coletados são repassados sem um tratamento analítico de inteligência, de fato. Quanto à sua disseminação, os mesmos não são sistematizados em produtos de IC, como também apregoa a literatura, traduzindo-se em um repasse automático daquilo que é coletado, sem tratamento analítico e focado nas necessidades informacionais oriundas das decisões e estratégias empresariais. Como as demandas são realizadas, na maioria, em caráter reativo (a partir de um problema ou situação já instalada), a coleta tende a ser também um processo *ad hoc*, não estruturado com o enfoque de antecipação de sinais do ambiente de negócios (oportunidades e/ou ameaças), como também recomenda a literatura. Na prática, o processo de coleta tende a ser um conjunto de atos isolados, referentes às demandas que vão surgindo ao longo do tempo, impactando de maneira não positiva nas decisões mais eficazes pelos gerentes e gestão da empresa como um todo. Em relação às ferramentas de apoio aos processos de busca, tratamento e disseminação, a empresa “Alfa” faz uso do ERP Data Sul<sup>®</sup>, Microsoft Excel<sup>®</sup>, Microsoft Power BI<sup>®</sup>, além de outras contratadas para monitoramento digital, como o Buzzmonitor<sup>®</sup>. Apesar de não se constituírem em ferramentas específicas para a atividade de IC, seu uso, em tese, poderia ser considerado importante, contribuindo no processo decisório e acelerando e/ou reduzindo custos de acesso e de uso (Teixeira, 2014). O que pode ser verificado na “Alfa” é que existe uma preocupação, por parte da gestão, em buscar tecnologia para apoiar nestes processos de coleta, tratamento e disseminação;

entretanto, por serem ferramentas genéricas de gestão, e não específicas para IC, acabam não contribuindo para a eficiência destes processos, como já argumentado. Conforme Rodrigues et al. (2012), a IC interpreta o ambiente externo, sendo essencial para o planejamento estratégico, pois monitora e coleta informações, além de garantir que o conhecimento gerado seja utilizado de maneira estratégica para a criação de valor frente aos concorrentes (Mafra Pereira, Carvalho, et al., 2018). A empresa “Alfa” tem consciência de suas necessidades informacionais e dos principais atores de seu ambiente de negócios, mas não possui um processo estruturado de IC que permita um apoio eficaz às suas estratégias. Na prática, as gerências buscam dados e informações para a implementação de ações específicas, sem uma visão e gestão mais holística, o que seria fundamental para decisões mais coesas e que impactam no aumento das vantagens competitivas da organização como um todo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que o objetivo geral foi devidamente cumprido, bem como seus respectivos objetivos específicos. Por se tratar de uma empresa líder de mercado e com mais de 30 anos atuando no setor de panificados, esperava-se encontrar uma gerência ou núcleo que realizasse o tratamento, monitoramento e análise dos dados e informações de forma estruturada. É fato que as gerências precisam de mais dados e informações do que já possuem e a empresa “Alfa” precisa investir em pessoas com perfil analítico e que consigam traduzir as informações existentes em ações e estratégias direcionadas ao comportamento da organização, ao mesmo tempo que invista em plataformas já existentes voltadas mais especificamente ao processo de IC. Ademais, é necessário a modificação da cultura da organização, preparando-a corretamente para as mudanças estruturais e funcionais que esse “novo” processo traria, configurando-se em algo que não seja interrompido em pouco tempo, ou a partir de alguma dificuldade inicial. Portanto, as conclusões do presente estudo permitem demonstrar que o investimento da empresa “Alfa” em um departamento ou unidade de IC seria fundamental para agregar valor ao negócio (inovação), permitindo o cumprimento da sua missão, o atendimento às exigências da legislação, bem como às expectativas do cliente. Confirma-se que os resultados desta pesquisa contribuem, para a academia, na ampliação sobre o tema da IC e sua importância para as organizações brasileiras que se dispõem a implementá-la, considerando o campo de estudos interdisciplinar e multidisciplinar entre as grandes áreas da Ciência da Informação, Administração e Computação. Para a organização “Alfa”, os achados trazem subsídios e *insights* para o avanço da IC como processo estratégico, via a possibilidade de aplicação de um modelo mais estruturado, demanda reconhecida como importante pelos gestores entrevistados. Recomenda-se, como estudos futuros, a ampliação deste escopo, a partir de outros estudos de casos em empresas do mesmo segmento, permitindo análises comparativas sobre as práticas de IC e resultados alcançados, além de validar os instrumentos de coleta utilizados. Outra sugestão é avançar numa abordagem mais aprofundada dos processos de implantação de uma cultura baseada na IC, permitindo demonstrar como se dariam tais investimentos e como eles se desenvolveriam na prática.

## REFERÊNCIAS

- Amaral, R. M., Garcia, L. G., Faria, L. I. L. d., & Aliprandini, D. H. (2008). Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. *Ciência da Informação*, 37, 7–19. doi: 10.1590/S0100-19652008000200001
- Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. (2022). *Balço anual 2022*. Recuperado de <https://www.abia.org.br/vsn/temp/z202329INFOGRAFICO.pdf>
- Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. (2018). *História da inteligência competitiva no Brasil*. Recuperado de <http://www.abraic.org.br>
- Baierle, I. C., Frozza, R., Nara, E. O. B., & Kipper, L. M. (2011). O ciclo da produção de inteligência como apoio à estratégia de tomada de decisão organizacional. *Revista Produção Online*, 11(4), 1086–1113. doi: 10.14488/1676-1901.v11i4.743
- Baptista, M. N., & Campos, D. C. d. (2007). *Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa*. Rio de Janeiro: LTC.
- Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Calof, J. L., & Wright, S. (2008). Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of marketing*, 42(7/8), 717–730. doi: 10.1108/03090560810877114
- Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Gerai: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179–191. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerai/v6n2/v6n2a03.pdf>
- Canongia, C., Lamb, C. M. S. R., Carvalho, C. S. d. P., & Silva, V. S. (2001). Convergência da inteligência competitiva com construção de visão de futuro: proposta metodológica de sistema de informação estratégica (SIE). *DataGramaZero*, 2(3), 1–15. Recuperado de <http://ridi.ibict.br/handle/123456789/257>
- Cardoso Junior, W. F. (2003). *A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios* (Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, Brasil). Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/86362> (Tese de doutoramento)
- Cavallo, A., Sanasi, S., Ghezzi, A., & Rangone, A. (2021). Competitive intelligence and strategy formulation: connecting the dots. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(2), 250–275. doi: 10.1108/CR-01-2020-0009
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Da Silva, R. (2009). *Metodologia científica* (6a. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4a. ed.). London: Sage Publications.
- Fonseca, F. d. S. M., Barbosa, R. R., & Pereira, F. C. M. (2019, mar). Uso de fontes de informação por gestores de startups. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 24(1), 84–102. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/3492> doi: 10.1590/1981-5344/3492
- Fuld, L. M. (2007). *Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado*. São Paulo: Elsevier.
- Gil, A. C. (2010). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (5a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomes, E., & Braga, F. (2004). *Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. São Paulo: Elsevier.
- Herring, J. P. (1999). Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs. *Competitive Intelligence Review: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals*, 10(2), 4–14. doi: 10.1002/(SICI)1520-6386(199932)10:2<4::AID-CIR3>3.0.CO;2-C
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*, 22(140), 5–55. Recuperado de [https://legacy.voteview.com/pdf/Likert\\_1932.pdf](https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf)
- Mafra Pereira, F. C., Carvalho, R. B. d., & Jordão, R. V. D. (2016, mar). Análise do ciclo de inteligência competitiva em arranjos produtivos locais: estruturação e implantação do bureau de inteligência competitiva do apl de software de Belo Horizonte. *Revista Inteligência Competitiva*, 6(1), 139–164. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.24883/IberoamericanIC.v6i1.145> doi: 10.24883/iberoamericanic.v6i1.145
- Mafra Pereira, F. C., Carvalho, R. B. d., Jordão, R. V. D., & Borges, M. A. (2018, aug). Inteligência competitiva em centrais de negócios: proposição de modelo estruturante para empreendimentos coletivos e redes interorganizacionais. *Revista Inteligência Competitiva*, 8(2), 1–27. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.24883/IberoamericanIC.v8i2.255> doi: 10.24883/iberoamericanic.v8i2.255
- Mafra Pereira, F. C., Carvalho, R. B. d., & Quintão, A. d. á. (2019, dec). Uso da inteligência competitiva por micro, pequenas e médias empresas: estudo de caso nas empresas associadas à ACITA, Itabira (MG), Brasil. *Revista Inteligência Competitiva*, 9(3), 100–122. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.24883/IberoamericanIC.v9i3.334> doi: 10.24883/iberoamericanic.v9i3.334
- Mafra Pereira, F. C., Jeunon, E. E., Barbosa, R. S., & Duarte, L. d. C. (2018, mar). Inteligência competitiva como suporte à estratégia empresarial em micro e pequenas empresas: um estudo na Aerotrópole de Belo Horizonte. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 17(01), 93–111. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v17i1.2511> doi: 10.5585/riae.v17i1.2511
- Mafra Pereira, F. C., & Ribeiro, P. S. (2020, mar). A inteligência competitiva no contexto das startups da Comunidade San Pedro Valley: proposição de um modelo de maturidade. In *Xi egepe - encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas online*. Belo Horizonte. Campinas. Recuperado de <https://proceedings.science/egepe-2020/papers/a-inteligencia-competitiva-no-contexto-das-startups-da-comunidade-san-pedro-valley--proposicao-de-um-modelo-de-maturidad?lang=pt-br>
- Mafra Pereira, F. C., & Santos, M. G. d. A. (2015, dec). 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. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.24883/IberoamericanIC.v5i4.125> doi: 10.24883/iberoamericanic.v5i4.125
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (3a. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (1996). *Técnicas de pes-*

- quisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados (3a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Mendonça, T. C., & Varvakis, G. (2018, jan). Análise do uso da informação para tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas: estudo de caso em uma instituição bancária. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 23(1), 104–119. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2417> doi: 10.1590/1981-5344/2417
- Minayo, M. C. d. S. (2010). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (29a. ed.). Petrópolis: Vozes.
- Nadaes, A. D., & Borges, M. E. N. (2005). Inteligência competitiva e internet: um processo otimizado por agentes inteligentes: um estudo parcial de caso. *Transinformação*, 17, 45–59. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/tinf/a/QsMPvzrCkqYc3NFYf5w9MVf/abstract/?lang=pt>
- Nasri, W. (2011, jan). Competitive intelligence in tunisian companies. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(1), 53–67. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/17410391111097429> doi: 10.1108/17410391111097429
- Oliveira, L. B. d. (2021). *O papel da estratégia empresarial no cenário pandêmico: um estudo junto às companhias varejistas* (Monografia de Especialização, Universidade Federal do Tocantins). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11612/3462>
- Oliveira, P. H. d., & Gonçalves, C. A. (2021). Análise tecnológica e multisetorial das práticas de inteligência competitiva utilizadas pelas organizações brasileiras. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 26(3), 30-50. Recuperado de <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/36223> doi: 10.1590/1981-5344/2603.2021.1237
- Oliveira, P. H. d., Gonçalves, C. A., & Paula, E. A. M. d. (2011). Diretrizes para a condução de uma atividade de inteligência competitiva: uma análise preliminar. *Revista Inteligência Competitiva*, 1(3), 257-272. doi: 10.24883/IberoamericanIC.v1i3.16
- Oliveira, P. H. d., & Teles, E. L. (2015). Relações de dependência informacional entre os processos de administração estratégica e de inteligência competitiva. *Revista Inteligência Competitiva*, 5(2), 17-39. doi: 10.24883/IberoamericanIC.v5i2.115
- Ortega Díez, I. G. (2018). *Aplicación y desarrollo de un sistema de inteligencia competitiva, gestión tecnológica y sello ambiental en la industria del tamal* (Monografia de Especialização, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD). Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/19917>
- Otonicar, S. L. C. (2020). *Inteligência competitiva e competência em informação no contexto da indústria 4.0 de startups: possibilidades interdisciplinares para a gestão empresarial e a ciência da informação* (Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho). Recuperado de <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/193555>
- Parnell, B. D., Stott, R., Stone, M., Aravopoulou, E., & Timms, L. (2017). Business model innovation, strategic information and the role of analyst firms. *The Bottom Line*, 30(2), 151-162. doi: 10.1108/BL-06-2017-0012
- Pinheiro, J. I. D., Cunha, S. B. d., Carvajal, S. R., & Gomes, G. C. (2009). *Estatística básica: a arte de trabalhar com dados*. São Paulo: Elsevier.
- Prescott, J. E., & Gibbons, P. T. (1993). The seven seas of global competitive intelligence. *Competitive Intelligence Review*, 4(1), 4-11. doi: 10.1002/cir.3880040204
- Prescott, J. E., & H., M. S. (2002). *Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha*. Campus.
- Quinto, A. M. (2020). *O uso da ferramenta power bi para estruturação de dados e apoio a tomada de decisão de uma instituição de ensino do estado do ceará* (Trabalho de Conclusão de Curso). Centro Universitário – UNIFAMETRO.
- Ramos, R. B., Joia, L. A., & Carvalho, R. B. (2018). Uso da informação por profissionais de vendas: estudo de caso em organização varejista brasileira de grande porte. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 23(4), 97-116. doi: 10.1590/1981-5344/3304
- Rodrigues, L. C., Rechziegel, W., Esteves, G., & Riscarolli, V. (2012). Inteligência competitiva como instrumento de inovação nos processos de negócio. *Revista Gestão Organizacional*, 5(2), 229-241. doi: 10.22277/rgo.v5i2.1399
- Rodrigues, L. C., & Riccardi, R. (2007). *Inteligência competitiva: nos negócios e organizações*. Unicorpore.
- Rodrigues, L. C., Volpp, J., & Rechziegel, W. (2014). Maturidade organizacional em inteligência competitiva: o caso de uma instituição financeira brasileira. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38), 126-139. doi: 10.5007/2175-8077.2014v16n38p126
- Salazar Tataje, J. L. (2017). *Implementación de inteligencia de negocios para el área comercial de la empresa azaleia - basado en metodología ágil scrum* (Tese de doutorado, Universidad San Ignacio de Loyola). Recuperado de <https://repositorio.usil.edu.pe/items/b02d6825-8202-4630-a60f-4b70a1126702>
- Silva, C. B. d., Pereira, F. C. M., Carvalho, R. B. d., & Jordão, R. V. D. (2018). Proposição e validação de um modelo de inteligência competitiva específico para instituições de ensino superior (ies) privadas. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 23(1), 175-196. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/3002>
- Silva Júnior, S. D. d., & Costa, F. J. (2014). Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de likert e phrase completion. *PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 15(1), 1-16. doi: [https://revistapmkt.com.br/pt\\_br/categoria/publicacoes/2014/](https://revistapmkt.com.br/pt_br/categoria/publicacoes/2014/)
- Silva Neto, V. J. d., Bonacelli, M. B. M., & Pacheco, C. A. (2021). O sistema tecnológico digital: inteligência artificial, computação em nuvem e big data. *Revista Brasileira de Inovação*, 19. doi: 10.20396/rbi.v19i0.8658756
- Stecca, R. d. S. (2020). *Gestão da informação e inteligência competitiva aplicadas ao serviço delivery online do setor de alimentação* (Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho). Recuperado de <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/192518>
- Strategic and Competitive Intelligence Professionals. (2019). *About scip*. Recuperado de <http://www.scip.org/AboutSCIP>
- Teixeira, T. M. C. (2014). *Inteligência competitiva organizacional: um modelo apoiado nos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de tic* (Tese de Doutorado, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho). Recuperado de <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/110780>
- Teixeira, T. M. C., & Valentim, M. L. P. (2016). Inteligência competitiva organizacional: um estudo teórico. *Perspecti-*

vas em *Gestão & Conhecimento*, 6(1), 3-15. Recuperado de <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/27392>

Tena Millán, J., & Comai, A. (2006). Una vision desde la práctica de la inteligencia competitiva y la vigilancia tecnológica. *Inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica: experiencias de implantación en España y Latinoamérica*, 13-24.

Tomaél, M. I., & Alcará, A. R. (2021). *Fontes de informação digital*. EDUEL.

Viterri-Cevallos, C. J., & Murillo-Párraga, D. Y. (2021). Inteligencia de negocios para las organizaciones. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 304-333. doi: 10.35381/r.k.v6i12.1291

---

Como citar este artigo (APA):

Pereira, F. C. M., & Lyrio, R. de M. (2023). Práticas de Inteligência Competitiva em uma organização de grande porte da indústria de alimentos brasileira: estudo de caso. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 12, 1 – 14. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v12.87368>

## NOTAS DA OBRA E CONFORMIDADE COM A CIÊNCIA ABERTA

### CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Papéis e contribuições	Frederico Cesar Mafra Pereira	Renata de Mello Lyrio
Concepção do manuscrito	X	X
Escrita do manuscrito		X
Metodologia	X	X
Curadoria dos dados	X	X
Discussão dos resultados	X	X
Análise dos dados	X	X

### EQUIPE EDITORIAL

#### Editora/Editor Chefe

Paula Carina de Araújo (<https://orcid.org/0000-0003-4608-752X>)

#### Editora/Editor Associada/Associado

Helza Ricarte Lanz (<https://orcid.org/0000-0002-6739-2868>)

#### Editora/Editor de Texto Responsável

Fabiane Führ (<https://orcid.org/0000-0002-3723-050X>)

Seção de Apoio às Publicações Científicas Periódicas - Sistema de Bibliotecas (SiBi) da Universidade Federal do Paraná - UFPR

#### Editora/Editor de Layout

André José Ribeiro Guimarães (<https://orcid.org/0000-0003-0874-7400>)