



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

HELENA BEATRIZ FERREIRA NORTE

PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA POR MICRO E
PEQUENOS EMPREENDEDORES NO PERÍODO DA PANDEMIA DE
COVID 19

FORTALEZA

2022

HELENA BEATRIZ FERREIRA NORTE

PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA POR MICRO E PEQUENOS
EMPREENDEDORES NO PERÍODO DA PANDEMIA DE COVID 19

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Secretariado Executivo da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Finanças, da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do grau de Secretário Executivo.

Orientador: Prof.^a Dra. Luma Louise Sousa Lopes.

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

N774p Norte, Helena Beatriz Ferreira.

Práticas de inteligência competitiva por micro e pequenos empreendedores no período da pandemia de covid-19 / Helena Beatriz Ferreira Norte. – 2022.
44 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2022.
Orientação: Profa. Dra. Luma Louise Sousa Lopes.

1. Inteligência competitiva. 2. Práticas de inteligência competitiva. 3. Micro e pequenos empreendedores. 4. Pandemia. 5. Tecnologia da informação. I. Título.

CDD 651.3741

HELENA BEATRIZ FERREIRA NORTE

PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA POR MICRO E PEQUENOS
EMPREENDEDORES NO PERÍODO DA PANDEMIA DE COVID 19

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Secretariado Executivo da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Finanças, da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do grau de Secretário Executivo.

Aprovada em __/____/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Luma Louise Sousa Lopes (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por ser tão presente em minha vida e me sustentar em todos os momentos.

À minha mãe, que é meu exemplo de força e perseverança, com todo seu apoio e amor dedicado durante toda a minha vida.

Ao meu pai, por todos os conselhos e ensinamentos sobre as adversidades que encontraria durante minha caminhada e estímulo para, apesar das dificuldades, continuar a lutar e nunca desistir.

À minha madrinha, que esteve e está presente em toda minha caminhada, me apoiando, cuidando e me amando como uma mãe. A quem devo enorme gratidão por me segurar nos momentos mais difíceis e, mesmo quando não pude ser o meu melhor, nunca desistiu de mim.

Ao meu amigo e colega de curso, Henrique Maia Cavalcante, pela motivação, por ter acreditado tanto em mim, por todo apoio diante das dificuldades e fragilidades acadêmicas, por ser meu melhor ouvinte e incentivador.

Aos meus avós paternos que já não se encontram mais neste mundo, mas que deixaram bem claro o grande desejo e orgulho em me ver formada e vencendo a partir da educação. Sempre amarei vocês e honrarei os ensinamentos e a dedicação.

Ao meu tio, Pedro Júnior, por ter cuidado e se preocupado comigo, por nunca ter me repreendido diante das minhas escolhas e por toda a ajuda e amizade dedicada durante os anos em que convivemos.

A minha vizinha, Hilma, uma grande amiga que me ajudou mesmo sem ter os mesmos laços sanguíneos, me mostrou a generosidade do ser humano, me acolheu em sua casa em vários momentos, quando a saudade da minha cidade e família apertava o peito.

Aos que não mencionei, mas que foram fundamentais para esta conquista, meu muito obrigada.

RESUMO

Em 2019, o novo Coronavírus (COVID-19 ou Sars-Cov-2) surgiu causando uma pandemia mundial e gerando inúmeros obstáculos. Em meio a pandemia, decretou-se o isolamento social, o qual inúmeros negócios foram forçados a fechar as portas e outros adaptaram-se ao “novo normal”, mantendo, assim, o funcionamento do negócio. À face do exposto, a inteligência competitiva surge como solução estratégica no mercado organizacional, possibilitando vantagem competitiva aos negócios. Frente a este contexto, este trabalho acadêmico tem como objetivo geral descrever as práticas de inteligência competitiva utilizadas por micro e pequenos empreendedores (MPEs) para se manterem atuantes em seus mercados no período de isolamento social imposto pela pandemia. Para atingir os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa, de natureza descritiva, na qual foram elaboradas entrevistas semiestruturadas, com quatro micro e pequenos empreendedores do Estado do Ceará. A partir dos dados levantados, foi identificado que as práticas de inteligência competitiva utilizadas pelos MPEs, no período de isolamento social, foram análise da concorrência, análise do cenário mercadológico, planejamento estratégico, análise de mídias sociais e inovação de T.I., análise de problema e, por fim, análise do valor do cliente. No ponto de vista dos micro e pequenos empreendedores, tais práticas se fizeram necessárias no período da pandemia para um maior cuidado e análise da necessidade dos clientes, além da inovação, no que diz respeito aos concorrentes e uso dos meios digitais. As informações geradas em inteligência possibilitaram aos empreendedores identificar as prováveis ameaças e mudanças na estratégia de negócio para se destacar ou apenas se manter no mercado competitivo, com relação à incerteza do momento.

Palavras-chave: Inteligência competitiva; Micro e Pequenos Empreendedores; Pandemia.

ABSTRACT

In 2019, the new Coronavirus (COVID-19 or Sars-Cov-2) emerged causing a worldwide pandemic and generating numerous obstacles. In the midst of the pandemic, social isolation was decreed, where countless businesses were forced to close their doors; and others adapted to the “new normal”, thus maintaining the operation of the business. In view of the above, competitive intelligence emerges as a strategic solution in the organizational market, enabling competitive advantage for business. Therefore, the present academic work has the general objective of describing the competitive intelligence practices used by micro and small entrepreneurs (MSEs) to remain active in their markets in the period of social isolation imposed by the pandemic. In order to achieve the proposed objectives, research with a qualitative approach, descriptive in nature, was used, where semi-structured interviews were carried out with four micro and small entrepreneurs in the State of Ceará. From the data collected, it was identified that the competitive intelligence practices used by MSEs in the period of social isolation were competition analysis, analysis of the market scenario, strategic planning, analysis of social media and IT innovation, problem analysis and finally, customer value analysis. From the point of view of micro and small entrepreneurs, such practices were necessary during the pandemic period for greater care and analysis of customer needs, in addition to innovation with regard to competitors and the use of digital media. The information generated in intelligence enabled entrepreneurs to identify likely threats and changes in the business strategy to stand out or just remain in the competitive market with respect to the uncertainty of the moment.

Keywords: Competitive intelligence; Micro and Small Entrepreneurs; Pandemic.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Fases/Etapas do ciclo de inteligência competitiva	15
Quadro 2 – Modelos de ciclo de inteligência competitiva	17
Quadro 3 – Práticas de inteligência competitiva	18
Quadro 4 – Perfil dos entrevistados.....	24

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAIC	Associação dos Analistas de Inteligência Competitiva
IC	Inteligência Competitiva
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
SWOT/FOFA	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: CONCEITOS, OBJETIVOS E PROCESSO	12
2.1 Práticas de Inteligência Competitiva	18
3 METODOLOGIA.....	22
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	34
APÊNDICE B – QUADRO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	36

1 INTRODUÇÃO

O mundo tem passado por grandes mudanças nos últimos anos, fomentando um grande impacto em todas as áreas do ambiente competitivo organizacional como por exemplo, no meio social, econômico e ambiental. Neste contexto, o período da pandemia da COVID-19 trouxe incertezas e dúvidas para a população de todos os países, em especial para os negócios.

O mundo organizacional foi muito afetado com a necessidade do encerramento temporário de atividades presenciais por um período de tempo a fim de conter a propagação do vírus. As empresas de alguns setores do comércio tiveram sua funcionalidade modificada, outros setores se adequaram ao modelo de trabalho remoto, bastante utilizado no período restrito, o modelo *home office*, já existente, mas pouco utilizado até o aparecimento do vírus.

Frente a estas questões, as organizações precisaram modificar inesperadamente seus processos, atender as demandas existentes no mercado e continuar com as atividades organizacionais, sendo necessário a introdução de um processo de reestruturação, para se reinventar drasticamente diante de uma situação de crise.

Diante deste novo cenário, que impõe, de certa forma, uma reinvenção, há diversos caminhos disponíveis para as organizações. Um destes caminhos é o da Inteligência Competitiva (IC) que consiste na identificação dos usuários e determinação das suas necessidades, planejamento do processo como um todo, reunião das informações, processamento do material reunido e disseminação das inteligências para os usuários (CARDOSO JÚNIOR, 2005). Este é o modelo proposto que servirá como base para este estudo, buscando identificar as etapas mencionadas pelo autor nas empresas entrevistadas.

A IC proporciona a manutenção dos negócios quando o processo de busca, compartilhamento e uso das informações se tornam uma constante, estabelecendo uma relação entre rapidez, tempo, resultado e impacto no mercado, bem como se antecipando às ameaças e aproveitando as oportunidades do mercado.

Monitorar a concorrência em relação à capacidade, vulnerabilidade e intenções faz parte do processo de busca da informação, que devem ser tratadas e compartilhadas no contexto dos agentes responsáveis pela tomada de decisão dos vários setores de uma empresa, como *marketing*, qualidade e estratégico, por exemplo, pois tornam-se vantajosos e o resultado verificado pode ser desde o desenvolvimento de uma inovação, até a obtenção de mais qualidade, competitividade e produtividade.

Observa-se, então, nas empresas a utilização das práticas de inteligência competitiva aplicadas para se manter no mercado organizacional e relacionar o ambiente empresarial interno com o ambiente externo.

À face desta discussão, há a seguinte questão norteadora para esta pesquisa: quais as práticas de inteligência competitiva utilizadas por micro e pequenos empreendedores (MPEs) durante o período de isolamento social imposto pela pandemia para se manterem atuantes em seus mercados? Nesta mesma linha de raciocínio, o objetivo geral desta pesquisa é, conseqüentemente, descrever as práticas de inteligência competitiva utilizadas por micro e pequenos empreendedores no período de isolamento social imposto pela pandemia para se manterem atuantes em seus mercados.

Para tanto, delineiam-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar como os MPEs aplicam o ciclo de inteligência competitiva; b) identificar as práticas de inteligência competitiva utilizadas pelos MPEs; c) descrever como, na percepção dos MPEs, as práticas de inteligência competitiva se relacionaram com a manutenção de seus negócios no período de isolamento social imposto pela pandemia.

Mediante estas proposições, este estudo se justifica ao apresentar as práticas de Inteligência Competitiva utilizadas por micro e pequenos empreendedores observadas principalmente em um momento de crise, para adequar-se ao mercado e condições impostas por ele e, por conseguinte, o quão satisfatório é para tomada de decisões assertivas por parte da gestão em relação a necessidade rápida de resposta diante das mudanças no mercado organizacional por fatores internos e externos.

Nesse sentido, a pesquisa contribui com um olhar a nível dos empreendedores a respeito das práticas de inteligência competitiva e a relevância para a área acadêmica impulsionando novos estudos sobre as práticas de IC em pequenos e microempreendedores, como passo fundamental para se manterem no mercado e galgar crescimento diante da competitividade.

O estudo das práticas de inteligência competitiva em micro e pequenos empreendedores é escasso, o que torna uma análise interessante e fundamental para novos pesquisadores. No acervo, das referências encontradas, apenas dois estudos são sobre as práticas de IC voltados para os pequenos microempreendedores. Ademais, a observação sob o olhar de um momento crítico que é a pandemia e a reação frente a utilização das práticas de IC como uma estratégia para percorrer momentos de incerteza no mundo organizacional, coloca a frente a necessidade e maior aprofundamento de futuros estudos nesta área do conhecimento.

2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: CONCEITOS, OBJETIVOS E PROCESSO

O mundo globalizado, juntamente com a revolução tecnológica, são fatores que favoreceram e ainda reforçam as mudanças do mercado capitalista. Além disso, a facilidade no acesso à informação propiciou que as inovações e a criatividade nas organizações fossem difundidas e facilmente compartilhadas, promovendo concorrência entre mercados do mesmo setor ou de setores semelhantes e complementares.

Nesse sentido, encontra-se, atualmente, uma ordem social movida pela informação, na qual torna-se precedente a informação certa, na hora certa para tomada de decisões prudentes em um mundo de incertezas.

Posto isto, de acordo com Marcial (2016, p. 60), “a inteligência competitiva (IC) se coloca como solução e utilização no mercado organizacional de forma estratégica para proporcionar vantagem competitiva em ambientes de inovação permanente, na hiperinformação e competição organizacional”.

Complementar a estas noções, Battaglia (1999, p. 204) assevera que a “[...] disciplina é capaz de integrar o planejamento estratégico, atividade de *marketing* e de informação, objetivando o monitoramento constante do ambiente externo, com respostas rápidas e precisas à empresa, no que diz respeito aos movimentos do mercado.”

Os primeiros registros sobre a importância da informação estratégica e uso da inteligência em práticas comerciais, são datados de a.C., até 1947, com os escritos de Sun Tzu, por volta de 500 a.C., relacionados à arte da guerra e estudos que passaram a apresentar o termo *Intelligence*, marcando, então, a transição de um período e uma ruptura paradigmática na área de estratégia.

Contudo, é a partir de 1947, na França, que surgem os primeiros conceitos e a definição sobre Inteligência Competitiva, utilizando pela primeira vez, o termo *Organizational Intelligence* no apoio a organizações públicas e privadas.

A Inteligência Competitiva teve suas primeiras discussões no âmbito da gestão pública, enquanto área responsável pelos interesses da defesa nacional, sabidamente gerenciada por militares, mais especificamente, nos anos 50. Nos anos 60 houve uma ampliação dos debates sobre o tema.

Em compensação, nos anos de 1970 a 1989, houve um aumento na produção acadêmica e aparecimento dos primeiros cursos nas universidades europeias, como a Universidade de Marseille, na França, e a Universidade de Lund, na Suécia. Este foi um período marcado por desafios, de desvinculação da inteligência competitiva das práticas de

espionagem e o desenvolvimento das técnicas de análise. Prescott (1989 apud MARCIAL, 2018, p. 63).

Logo à frente, em 1990, o termo Inteligência Competitiva é utilizado reforçando a inteligência como recurso estratégico. Com o crescimento dos investimentos no mundo, a preocupação com a gestão da inteligência competitiva nas organizações intensificou-se e o termo passou a ser mais presente nas organizações. No Brasil, a discussão sobre Inteligência Competitiva é relativamente recente, sendo iniciada em meados da década de 90 e obtendo mais força nos anos 2000 com a criação da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC).

O avanço no mundo corporativo e nas universidades, através de pesquisas e publicações relacionados ao histórico da IC, modelos propostos ao sistema da “Inteligência Competitiva”, a relação da IC com o processo decisório, a IC e o processo estratégico nas organizações demonstram o amplo debate e reforçam a importância da discussão, especialmente devido ao aumento do uso das tecnologias, que permite cada vez mais a geração e utilização de informações de maneira abundante.

Nesse contexto, o termo Inteligência Competitiva é utilizado para definir o processo de captação de dados, bem como a sua análise e tratamento, compartilhamento das informações que é transformado em Inteligência (GOMES; BRAGA, 2001).

Com o surgimento de novos segmentos no mercado e empreendimentos, as empresas se veem dentro de um ambiente competitivo, como estratégia para captação de dados para gerar conhecimento e informações úteis para a tomada de decisão, faz-se necessário o uso mais amplo da Inteligência Competitiva.

No mundo globalizado atual, as organizações vislumbram que as informações externas coletadas e analisadas para a tomada de decisões favorecem a disputa competitiva nesse ambiente de mercado organizacional. Desta forma, diversas práticas de Inteligência Competitiva foram utilizadas nas organizações como estratégias para alcançar e explorar o mercado de forma inteligente dentro do cenário organizacional o qual encontravam-se.

Nesse contexto, é possível compreender a Inteligência Competitiva como um processo para obtenção de informação estratégica externa, o que significa dizer que a organização deve formalizar um mapa demonstrando as fontes de informação necessárias para a sua atuação competitiva (PRESCOTT; MILLER, 2002).

Ainda sobre o conceito de Inteligência Competitiva, Prescott e Miller (2002) a definem como uma contínua vigilância ou monitoramento de informações internas e externas, cuja atividade ocorre além dos concorrentes, incluindo ainda informações científicas,

tecnológicas, sociais, políticas e econômicas referentes ao mercado, clientes, fornecedores e parceiros, propiciando identificar as oportunidades e as ameaças.

Em suma, os autores mencionados sustentam a prerrogativa de que a IC deve sim ser alicerçada pelas informações externas, analisando o potencial dos concorrentes, ao mesmo tempo que também é de grande importância ter conhecimento da sua capacidade interna, monitorando clientes, fornecedores e parceiros, visando garantir a eficácia do planejamento estratégico de médio e longo prazo, bem como atuando sistematicamente no processo decisório.

Externamente, as informações relevantes para o processo de IC podem fazer referência a questões científicas, tecnológicas, sociais, políticas e econômicas relativas ao mercado, clientes, fornecedores e parceiros, propiciando identificar as oportunidades e as ameaças, bem como conhecer aspectos que podem influir nos pontos fortes e fracos da organização.

Tarapanoff (2006) defende que uma análise de Inteligência Competitiva não deve ser constituída apenas de fatores externos, mas também dos fatores internos, que incluem a capacidade da organização, o relacionamento com clientes, fornecedores e todos os envolvidos no fluxo do processo de cada organização, buscando entender os pontos fracos e melhorá-los, além de confirmar e firmar os pontos fortes.

Segundo Canongia *et. al* (2001), a Inteligência Competitiva se refere ao conjunto de atividades de monitoramento e de análises de dados do ambiente, com o objetivo de fornecimento de informação úteis ao processo decisório e ao planejamento empresarial.

Em contraponto, Hoffmann (2011) apresenta uma definição mais recente sobre Inteligência Competitiva, sendo este o processo de aprendizado, motivado pela competição, baseado na informação que fortalecem as estratégias da organização a curto, médio e longo prazo.

Apesar dos autores mencionados divergirem na definição acerca da Inteligência Competitiva, há pontos comuns referente ao seu conceito como: a coleta de informações dos ambientes internos e externos e como são trabalhadas para gerar conhecimento que pode ser utilizado na tomada de decisão e redução das incertezas.

Segundo Gilad (2003 *apud* CASTRO; ABREU, 2006, p.16), uma das principais funções da IC é evitar que a empresa crie pontos cegos, dando margem para uma supremacia da convicção interna sobre os fatos e dados coletados do ambiente, convicção esta que pode levar a julgamentos inadequados e conduzir a decisões erradas, afetando o desempenho final da organização.

Entretanto, isto não significa dizer que as empresas com histórico longo e diversas análises competitivas não tenham problemas na sua organização no tempo presente ou futuro. Neste sentido, as práticas da Inteligência Competitiva vão se adaptando ao momento de cada organização e ao mercado no qual está inserida. Em outras palavras, as práticas de IC ocorrem de forma contínua e adaptam-se a cada cenário.

A Inteligência Competitiva é aplicada no contexto organizacional por meio de um processo composto por várias etapas, desde a coleta de dados, até análise e transformação das informações em Inteligência, processo este sendo auxiliado por áreas como: a gestão do conhecimento, a gestão da informação e ferramentas da tecnologia da informação.

Na literatura, conforme o Quadro 1, é possível encontrar diversos modelos propostos para o processo de Inteligência Competitiva.

Quadro 1 - Etapas do ciclo de inteligência competitiva

Autor(es)	Fases/Etapas da IC
Gomes e Braga (2001) 4 fases	“Identificação das necessidades de informação [...] Coleta [...] Análise da informação [...] Disseminação” (GOMES; BRAGA, 2001, p.85-88).
Herring (2002) 5 fases	“Planejamento e condução; Processamento e armazenamento da informação; Coleta; Análise e produção; Disseminação” (HERRING, 2002, p.278).
Valentim (2002) 7 fases	“Identificar os ‘nichos’ de inteligência interna e externa à organização; Prospectar, acessar e coletar os dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização; Selecionar e filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização; Tratar e agregar valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário/sistema; Armazenar através de tecnologias de informação os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança; Disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização; Criar mecanismos de feedback da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema” (VALENTIM,2002, p.9).

Marceau e Swaka (2002) 5 fases	“Planejamento e direção; Armazenamento e processamento de informações; Coleta e relatórios adequados; Análises e produção; Disseminação” (MARCEAU; SWAKA, 2002, p.183).
Miller (2002) 4 fases	“[...] a identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência; a coleta de informações; a análise da informação e sua transformação em inteligência; a disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões” (MILLER, 2002, p.37).
Amaral et al. (2004) 6 fases	“Determinação de necessidades; Planejamento do trabalho; Coleta das informações; Análise das informações; Disseminação dos resultados; Avaliação dos resultados” (AMARAL et al., 2005, p.73).
Cardoso Júnior (2005) 4 fases	“Identificação dos usuários e determinação das suas necessidades – planejamento do processo como um todo; Reunião das informações; Processamento do material reunido; Disseminação das inteligências para os usuários” (CARDOSO JÚNIOR, 2005, p.134).
Arroyo Varela e Larrosa Jiménez (2006) 5 fases	“Identificação das necessidades de IC; Coleta de informação para a IC; Validação da informação; Análise da informação para obter inteligência; Distribuição da inteligência aos que toma decisões” (ARROYO VARELA; LARROSA JIMÉNEZ, 2006, p.133, tradução nossa).
Queyras e Quoniam (2006) 6 fases	“Coleta [-] Materiais [e] fontes; Análise [-] Dados de fonte; Entrega [-] Produtos de informação; Aplicação [-] Resultados da inteligência; Avaliação [-] Desempenho do programa; Plano [-] Atividades de inteligência” (QUEYRAS; QUONIAM, 2006, p.89).

Fonte: Valentim (2014, p. 55-56)

Esta pesquisa toma como base teórica o modelo proposto por Cardoso Júnior (2005), cujas etapas do processo constituem na identificação dos usuários e determinação das suas necessidades, planejamento do processo como um todo, reunião das informações, processamento do material reunido e disseminação das inteligências para os usuários (QUADRO 2). Essas etapas estão incluídas nos fatores que Miller (2002) identificou para que haja sucesso na Inteligência Competitiva: o fator cultural, o fator comportamental e o fator estrutural, que se complementam e se integram.

É possível identificar a forte influência do fator cultural nas etapas de identificação dos usuários e determinação das suas necessidades. Este fator é responsável pela definição das necessidades de informação, no comportamento sobre o compartilhamento e o uso destas informações, que é gerado após a apropriação, análise dos dados coletados e observados pelas figuras gerenciais (MILLER, 2002; CARDOSO JÚNIOR, 2005).

O planejamento do processo como um todo, a reunião das informações e o processamento do material reunido tem presença marcada do fator comportamental. Este, faz parte da coleta de dados e busca de informação, cujas reações emocionais participam da direção de perguntas e tópicos que norteiam o resultado do conhecimento.

O fator estrutural está relacionado à etapa de disseminação das inteligências para os usuários, no qual ocorrem a análise e sintetização das informações para que sejam transformadas em inteligência e repassados aos gestores e tomadores de decisões. Em algumas ocasiões, esta comunicação de forma sintetizada, deve ser passada para outros setores hierárquicos e, quando for cabível, se torna fundamental para atingir os objetivos geral e específico de um setor e da empresa.

Quadro 2 – Modelos de ciclo de inteligência competitiva

Estudos dos sujeitos organizacionais	Nesta etapa busca identificar as reais necessidades dos gestores responsáveis pela tomada de decisão, que favoreçam a tomada de decisão. Identificação das práticas utilizadas.
Processo de coleta de dados	Investigar como ocorre a busca e o compartilhamento das informações, quais as fontes, métodos e técnicas utilizadas. Essa coleta, tratamento de dados e monitoramento das informações são imprescindíveis no ambiente interno e externo da organização.
Análise da informação	Verificar como os sujeitos organizacionais transformam informação em inteligência competitiva, quais ferramentas tecnológicas são utilizadas, gerando relatórios que irão auxiliar e basear a tomada de decisão.

<p>Disseminação da inteligência</p>	<p>Observar como os gestores da organização a utilizam, assim como analisar os fluxos de informações e os canais de comunicação. utilizados para a tomada de decisão, de forma a garantir o acesso, compartilhamento e consenso, assim como definir de forma estratégicas a quem a informação deve ser repassada, de que forma e o volume de informação necessária a cada nível estratégico de uma organização</p>
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Cardoso Júnior (2005).

O modelo acima proposto por Cardoso Júnior (2005) é utilizado como referência para este estudo. Tal modelo traz a identificação das etapas para o processo de inteligência competitiva que é analisado nos dados desta pesquisa. Dentre as quatro etapas mencionadas acima, estudo dos sujeitos organizacionais, processo de coleta de dados, análise da informação e a disseminação da inteligência, possuem e compõem gradativamente o processo de constituição de IC. Para tanto, são realizadas técnicas e ferramentas de análise que acarretam o acervo de informação dando origem à inteligência, verificadas a seguir.

2.1 Práticas de Inteligência Competitiva

As práticas de Inteligência Competitiva são: técnicas, ferramentas de análise adotadas para acompanhar o que fazem os concorrentes e as condições gerais do ambiente externo para gerar informação e ser utilizada na tomada de decisões aplicadas, muitas vezes, por empresas de médio e grande porte. O emprego de técnicas e ferramentas de análise convergem para a monitoração de informações ambientais, que podem se concretizar na estruturação de sistemas de informação para a tomada de decisão (TARAPANOFF, 2001).

Para Prescott e Miller (2002, p. 190), “técnicas analíticas especialmente projetadas para a inteligência permitem uma interpretação confiável do ambiente externo e, assim, dão apoio à tomada de decisões estratégicas”. Estas técnicas devem coletar e interpretar informações que captem o comportamento dos concorrentes, reguladores, tecnologias e outros fatores de influência externa de forma que permita uma análise rigorosa e disciplinada por parte de profissionais formados.

O resultado final desta atividade analítica é uma avaliação do que está ocorrendo externamente e do que isso significa para a empresa (PRESCOTT; MILLER, 2002). De

acordo com Calof, *et al* (2017), existem diversas práticas de inteligência competitiva que podem ser aplicadas no contexto organizacional, conforme elucidado no Quadro 3.

Quadro 3 – Práticas de inteligência competitiva

Práticas	
Análise SWOT	Análise do modelo de negócio
Análise da concorrência	Avaliação comparativa
Análise de mídias sociais	Análise de problemas
Benchmarking	Análise de cenário
Análise de ganho e perda	Análise de relacionamento estratégico
Segmentação de mercado	Gerenciamento da cadeia de suprimentos
Previsão de tecnologia	Análise do valor do cliente
Análise da cadeia de valor	Análise da segmentação do cliente

Fonte: Calof, *et al.* (2017).

Nesta investigação é possível encontrar algumas das práticas mais observadas nos pequenos e micro negócios que, apesar de alguns empreendedores não lidarem com o conceito de Inteligência Competitiva, ao praticar uma ou algumas dessas atividades, estão trabalhando as práticas da competitividade, que são: Análise SWOT, pesquisas junto aos clientes, planejamento estratégico, *benchmarking* e segmentação de mercado.

A análise SWOT, por definição, é um método de planejamento estratégico que traz na definição as iniciais das palavras Força, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Sob o olhar da competitividade, a força e fraqueza estão relacionadas a empresa analisada ou sua concorrente, enquanto as fraquezas e ameaças são referentes ao ambiente de mercado o qual estão inseridos e com quem se relacionam (GIESKES, 2002).

Nas palavras de Gieskes (2002, p. 99):

Fazemos muita análise SWOT (pontos fortes e fracos, oportunidades, ameaças, fraquezas) relativa a nossos concorrentes. Basicamente é importante contar com informes trimestrais atualizados a respeito de nossas análises SWOTs sobre a maneira como os concorrentes se veem a si próprios e sobre o grau de “ameaça” que eles sentem em relação a nós. Frequentemente, nós as atualizamos.

As organizações podem utilizar a análise SWOT para se destacar frente a um concorrente. Ao reconhecer seus pontos fracos e fortes, internos e externos, a partir da

observação da concorrência, é possível perceber uma virada de atitudes e características que impulse a tomada de decisão frente aos problemas ou dificuldades encontrados no mercado.

Outra prática aplicada em diversas empresas, independente do porte, é a pesquisa junto aos clientes ou pesquisa de satisfação dos clientes. Essa análise se torna útil e aplicável na maioria das empresas, pois permite que o cliente possa apontar, sob um olhar externo, os pontos de melhoria e as melhores qualidades e dificuldades que a empresa apresenta, permitindo que o gestor utilize essas informações para traçar objetivos e estratégias para alcançar destaque e sucesso no mercado. Neste contexto, Kotler e Keller (2006, p. 144) ressaltam que:

Certa empresa, por exemplo, ficou feliz ao constatar que 80 por cento de seus clientes se diziam satisfeitos. Então o CEO descobriu que o principal concorrente satisfazia 90 por cento da clientela. E ficou ainda mais aturdido ao saber que o concorrente planejava alcançar 95% no índice de satisfação.

Ainda sobre as práticas, temos o planejamento estratégico. Este estudo enfatiza o monitoramento e a avaliação de oportunidades e ameaças face às forças e fraquezas de uma corporação (HUNGER; WHEELLEN, 2002), permitindo ainda analisar as fases de um processo e identificar as possíveis falhas, como também, aprender ou mudar a gestão de algum processo ou setor, ou mesmo de toda a organização, para se atingir o objetivo específico determinado. Geralmente, essa análise é feita a longo prazo, porém, a estratégia pode ser flexível para ajustar atitudes, a curto prazo, que se alinhem à melhor tomada de decisão.

O *Bench Mark* ou *benchmarking*, significa um ponto de referência para que se estabeleçam comparações entre produtos, serviços e processos. Nesta perspectiva, Sandman (2002) traz que a atividade do *benchmark* (ou *benchmarking*) vem sendo desenvolvida nos últimos anos com grande intensidade em relação aos produtos industriais devido ao acirramento da concorrência ocasionada pela globalização dos mercados.

Geralmente, algumas informações são compartilhadas e as empresas se valem para comparar os processos ou melhorar os que já existem. Laackman (2002) conduziu um estudo comparativo entre 16 empresas para determinar como a função de inteligência de mercado se estrutura nestas empresas. O estudo se propunha a obter informações que pudessem ser utilizadas na organização de uma função de inteligência de mercado. Portanto, essa ferramenta possibilita o cruzamento de dados entre duas ou mais empresas, gerando conhecimento que, aplicado à empresa e ao setor de forma competente e eficaz, possibilita um processo de competência competitiva.

A segmentação de mercado, como o próprio nome já orienta, é a separação dos *clusters*, isto é, segmentos. Uma empresa não pode atender todos os nichos de clientes e segmentos, sendo assim, deve definir seu público-alvo, de qual segmento ela vai atender as necessidades.

Estas decisões são baseadas no comportamento do consumidor, do que a empresa deseja ser, em valores e características, traçando estratégias para alcançá-las. Esta é uma prática das práticas para o processo da inteligência competitiva. Segundo Cardoso Júnior (2005, p. 134), “a identificação dos usuários e determinação das suas necessidades - planejamento do processo como um todo; Reunião das informações; Processamento do material reunido; Disseminação das inteligências para os usuários”.

As práticas da IC podem ser aplicadas de forma conjunta ou não. Isto dependerá do ambiente externo, do nível de maturação o qual a empresa se encontra, da facilidade de obter informações, das experiências dos analistas de informações e da dificuldade no manuseio ou ferramenta tecnológica utilizada em alguma prática competitiva (CYERT; MARCH, 1992).

À medida que a organização se desenvolve e conhece seu mercado, a tomada de decisões se torna regular e contínua, proveniente das experiências anteriores, do histórico da empresa, maior conhecimento dos participantes do ambiente externo e a disseminação das informações e processo decisório com os participantes do ambiente interno, além da probabilidade de haver equívocos na análise ou pontos cegos.

Com isto, foi possível observar que as práticas de Inteligência Competitiva agregam valor e conhecimento para tomada de decisão e em algumas empresas esse assunto ainda é desconhecido, mesmo sua prática sendo realizada historicamente há anos atrás.

O mercado competitivo, está em constante busca de informação e, com o advento da tecnologia da informação, possui acesso e desenvolve informações com maior rapidez. Nesse contexto, as práticas de IC contribuem para obter uma posição no mercado, onde as organizações se encontram, havendo um elo entre ambiente externo e interno e suportando a tomada de decisão para o alcance dos objetivos de cada empresa.

3 METODOLOGIA

Para a realização da pesquisa, em relação aos meios, foi utilizada a abordagem qualitativa, pois busca identificar e entender características e comportamentos específicos de fenômenos atuais nas pequenas e micro empresas com profundidade e que ocorrem durante um período pandêmico com pouco estudo sobre o tema.

A pesquisa qualitativa é “uma abordagem emergente, indutiva, interpretativa e naturalística para o estudo de pessoas, casos, fenômenos, situações sociais e processos em seus ambientes naturais, a fim de revelar, em termos descritivos, os significados que as pessoas atribuem às suas experiências do mundo” (YÿLMAZ, 2013, p. 312).

De acordo com os objetivos previamente delimitados, a natureza da pesquisa é descritiva. Braga (2007) aborda que o objetivo da pesquisa descritiva é identificar as características de um determinado problema ou questão, descrever o comportamento dos fatos estabelecendo relação entre as variáveis no objeto de estudo. Nesse sentido, esta pesquisa objetiva descrever práticas de um conjunto de empreendedores em situações que necessitam de resposta rápida.

A estratégia de pesquisa é o levantamento de dados, o qual busca a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter-se conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2010).

Neste trabalho, foi realizado um levantamento, a fim de buscar o conhecimento dos comportamentos das pessoas envolvidas em eventos e fenômenos em decorrência de momento específico e atípico através de interrogação direcionadas a elas.

Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas orientadas por um roteiro com 10 itens e subitens (APÊNDICE A) elaborado pela autora a partir da revisão de literatura apresentada, com quatro proprietários de pequenas empresas de diferentes ramos de atuação localizados na cidade de Fortaleza, capital do estado do Ceará, Independência, Guaraciaba do Norte e Crateús, cidades do interior do estado. Foram escolhidos quatro empreendedores de ramos diferentes conforme critério de acessibilidade e conveniência.

Os sujeitos foram entrevistados de forma virtual, pela plataforma do *Google Meet* e sua participação foi consentida por meio da assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido, entregue antes de iniciar cada entrevista para assinatura digital. O período de coleta de dados foi entre os dias 20 de novembro de 2022, até 29 de novembro de 2022.

Os dados da pesquisa foram analisados a partir de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2004 apud DELLAGNELO; SILVA, 2005, p. 100):

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas da análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

As etapas da análise de conteúdo se constituem por três, de acordo com Bardin (2004): pré-análise, exploração e interpretação dos dados. A pré-análise é a primeira etapa da organização da Análise de Conteúdo. É por meio dela que o pesquisador começa a organizar o material para que se torne útil à pesquisa.

Nesta fase, estudiosos devem sistematizar as ideias preliminares em quatro etapas, sendo elas: a leitura flutuante, escolha dos documentos, reformulações de objetivos e hipóteses e a formulação de indicadores, as quais nos darão fim à preparação do material como um todo (BARDIN, 2004). A preparação do material utilizado nesta pesquisa é por meio da transcrição das entrevistas realizadas, retirando dos vídeos as falas e maior conjunto de informações para receber o processo de análise.

Na sequência, temos a exploração do material, fase que tem por finalidade a categorização ou codificação no estudo. Nesta fase, a descrição analítica vem a enaltecer o estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Esta, por sua vez, é a “operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras” (BARDIN, 2004).

O método utilizado neste estudo foi o mais adequado para analisar as entrevistas de profundidade realizadas, transcrevendo o conteúdo concreto das mensagens escritas, como o entendimento implícito contido em cada fala.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A escolha das empresas entrevistadas se deu pela disponibilidade e análise de serviços e produtos que indicaram continuidade no mercado, devido às necessidades da sociedade, no período crítico da pandemia da Covid-19. O contato foi através de plataforma tecnológica, como Whatsapp para agendar e confirmar entrevistas e pelo Google Meet para realização das entrevistas individuais com cada proprietário da microempresa.

A escolha se deu a partir da vivência e observação da autora com as empresas entrevistadas e a escolha do segmento de atuação, foi a partir da análise pessoal da autora diante do momento pandêmico e análise das mídias sociais de cada empresa sob um olhar do aspecto continuidade das atividades, resistência do negócio diante os vários encerramentos de outras microempresas do mesmo segmento ou em segmentos diferentes da mesma região.

O entrevistado 1 é proprietário de uma barbearia na cidade de Fortaleza, com tempo de atuação de 4 anos e atendimento aos serviços de beleza exclusivamente masculinos. A entrevistada 2, proprietário de uma loja online de artigos de vestuários e acessórios para cabelo, voltado para o público feminino. O empreendimento foi iniciado no momento da pandemia, a partir da análise de tendências da moda e observado oportunidade em seu mercado local.

A entrevistada 3 possui uma empresa no ramo alimentício, de atuação no mercado há 11 anos, inicialmente com vendas domiciliares e na pandemia houve a idealização e realização da loja física. O empreendimento conta com dois funcionários, além da proprietária e fabrica produtos de confeitaria e cafeteria, além de atender demandas voltadas para eventos sob encomenda.

A entrevistada 4, proprietária de uma loja e fábrica de moda íntima, localizada em Guaraciaba do Norte com tempo de atuação no mercado de 5 anos. A fábrica aberta durante o período pandêmico, conta com serviço terceirizado e a loja possui uma funcionária. O empreendimento partiu desde a vivência com familiares já empreendendo no mercado e a facilidade de clientes que já havia na região.

A média etária dos entrevistados foi de 27 anos. Em relação aos segmentos, observou-se que a maioria dos entrevistados atua na cidade de Crateús com uma média de 5,5 anos de tempo de atuação.

Quadro 4– Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Formação	Ramo	Tempo de atuação	Cidade
E1	26	Ensino Médio Completo	Estética e Beleza	4 anos	Fortaleza
E2	22	Superior Incompleto	Artigos de vestuários e acessórios	2 anos	Crateús
E3	26	Superior Incompleto	Alimentício	11 anos	Crateús
E4	34	Superior Completo em Administração	Moda íntima	5 anos	Guaraciaba do Norte

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Para análise dos dados, as entrevistas foram organizadas em categorias de análise de acordo com os objetivos específicos observados no presente estudo. A primeira categoria a ser analisada é o ciclo de inteligência competitiva e as subcategorias foram compostas pelas etapas, que abrangem necessidade de inteligência, necessidade de informação e a coleta de dados, verificada nas etapas deste ciclo de IC.

Devido ao número crescente de desemprego na época pandêmica de isolamento social e a necessidade de gerar renda para subsistência, o E4 sentiu dificuldade com relação ao aumento de concorrentes em seu segmento, relatando que parte dos que eram clientes passaram a ser concorrentes no período analisado.

Conforme as palavras do entrevistado(a) 4, observou-se na subcategoria, necessidade de inteligência do ciclo de IC:

[...] As pessoas também que eu acho que tavam um pouco desesperadas, muita gente perdeu o emprego, então, muita gente foi atrás de renda extra, muita gente começou a revender lingerie, dentre outros segmentos. Até clientes nossas, a gente viu que tava revendendo, então foi muito. Inclusive, durante a pandemia, se eu não tô enganada, 3 setores cresceram bastante e, um deles, foi lingerie. Não lembro se a lingerie foi no segundo ou no terceiro. Então, assim, a minha concorrência cresceu demais durante esse período de pandemia, naquele período que tava mais restrito mesmo [...].

Dentro desse contexto de observação e monitoramento do ambiente externo e verificação do aumento de novos empreendedores no segmento, Prescott e Miller (2002) afirmam que a IC é uma contínua vigilância e monitoramento do ambiente interno e externo, cuja atividade vai muito além do monitoramento dos concorrentes, mas também de fornecedores, parceiros, clientes, buscando identificar as oportunidades e as ameaças, considerando as transformações tecnológicas, políticas, econômicas e sociais referentes ao mercado.

Na subcategoria necessidade de informação do ciclo de inteligência competitiva, o fator relevante citado foi o planejamento e a estratégia da organização, a importância da informação para definir e alcançar os objetivos da empresa. Canongia *et. al* (2001) alegam que a inteligência competitiva se refere ao conjunto de atividades de monitoramento e de análises de dados do ambiente, com o objetivo de fornecimento de informação úteis ao processo decisório e ao planejamento empresarial, como podemos ver no relato:

[...] E a gente sentou e analisou o que iria ser, o que iria vender e o que a gente poderia fazer uma estratégia pra fixar na cabeça do cliente, né. [...] Estudei também as pessoas que já tinham aqui, que não tinham loja física, cafeteria, mas vendiam em casa. Ele pediu pra *mim* comprar uma coisa de cada, pra ver o que era... É... Estudar sobre as minhas concorrentes também, ver o que eu poderia trazer de diferente. [...]". (ENTREVISTADO(A) 3).

Outra subcategoria observada na etapa do ciclo de IC foi a coleta de dados. Nesta subcategoria, verificou-se a necessidade, por parte dos MPEs, da coleta de dados para transformar em informação útil no processo de inteligência competitiva.

Isso se mostrou importante para ajudar, por exemplo, a identificar possíveis ameaças, a partir de novos concorrentes dentro do mesmo segmento e o comportamento do mercado competitivo no qual a empresa está inserida. Como observado na resposta do entrevistado(a) 4:

Não. Eu não cheguei a fazer nenhuma pesquisa. Só lendo mesmo reportagens. E eu vi que no meu meio mesmo, muitas clientes, como eu falei, revendendo lingerie. Perdi algumas clientes porque elas começaram a revender. Só aqui na minha cidade, eu lembro na época, que a gente tinha contado 8 pessoas. Foram 8 Instagrams de lingerie a mais. E assim, isso dava um certo medo, porque tava tudo muito obscuro. A gente tava fechado e aí de repente, 8 concorrentes a mais. Mas assim, eu fui vendo mesmo. Não cheguei a coletar dados, não.

Na análise da categoria de práticas de inteligência competitiva, conforme os empreendedores entrevistados, as principais práticas de IC mais utilizadas foram análise da concorrência, análise do cenário mercadológico, planejamento estratégico, análise de mídias sociais e inovação de TI, análise de problema e, por fim, análise do valor do cliente.

Foi observado como fator principal citado o planejamento estratégico e utilização das ferramentas tecnológicas inseridas na estratégia da empresa para acompanhar as mudanças sofridas no mercado organizacional que ocorreram, principalmente no período de isolamento, oferecendo solução para as limitações impostas pelo período com a forma de trabalho remoto e isolamento social.

Dentro desse contexto, Hunger e Wheelen (2002) afirmam que o estudo do planejamento estratégico enfatiza o monitoramento e a avaliação de oportunidades e ameaças face às forças e fraquezas de uma corporação.

Esse estudo permite analisar as possíveis falhas, bem como mudar ou aprender a gestão de algum processo, ou mesmo de toda a organização, para atingir um objetivo específico, geralmente, a longo prazo, mas, algumas vezes, flexível sendo possível para alteração a curto e médio prazo. Assim, como destacado nas palavras do entrevistado(a) 4:

Primeiro, eu contratei uma pessoa exclusiva pro Instagram. Eu vi que tudo tava indo pro online. [...], eu queria intensificar, aí eu contratei uma pessoa exclusiva pro Instagram. Deu muito certo. E segundo, foi quando eu decidi criar a nossa marca. Eu já tinha essa vontade e foi quando eu decidi criar, porque você fabricando, diminui os custos e esse foi um período que começou muito aumento. Em um mês só, uma fábrica que eu comprava lingerie, teve 10 aumentos. Então, eu pensei: “não dá mais pra comprar, então eu vou fabricar”. [...] Então, eu comecei a fabricação e intensifiquei os atendimentos online. Tentei qualificar ao máximo. Coloquei a pessoa pra fazer um curso que eu já havia feito. [...].

A terceira categoria analisada foi a relação entre as práticas e a inteligência do negócio, sendo possível observar o aspecto principal desta categoria, a análise dos pontos fortes e fracos internos e externos, atendo-se a concorrência para mapeamento e otimização dos processos com a utilização da T.I. para inovar, aprender e agir de forma inteligente, tentando minimizar, ao máximo, os riscos na tomada de decisão.

Calof *et al.* (2017) alega a amplitude de aplicação das práticas de inteligência competitiva, atualmente, se relacionam não só aos concorrentes, mas também com clientes, tecnologia, mercado, inovação, pesquisa de desenvolvimento, dentre outras verificadas no estudo do autor.

Além disso, Calof et al. (2017) destacou a relação entre as práticas de IC e a manutenção da vantagem competitiva, desenvolvimento e ajuda na tomada de decisão. Como pode-se identificar na fala do entrevistado(a)1:

Como a gente já trabalhava com a questão do agendamento, quando foi pra a questão de voltar as coisas a funcionar normal, tinha o horário de abrir e fechar, pra mim foi mais fácil, porque a nossa base de clientes já é acostumada com essa questão do agendamento e os meus amigos lá trabalhavam por ordem de chegada. Então, você tinha a quantidade certa de pessoas pra atender no dia, porque também não podia passar do horário. Eu diria que, pra mim, foi mais fácil.

Conclui-se que o objeto da pesquisa foi alcançado, observando que os pequenos empreendedores, mesmo sem o conhecimento aprofundado sobre o conceito de práticas de inteligência competitiva, aplicam as práticas de IC mais identificadas dentre os relatos dos entrevistados, como: análise da concorrência, análise do cenário mercadológico, planejamento estratégico, análise de mídias sociais e inovação de TI, análise de problema e, por fim, análise do valor do cliente, viabilizando a coleta de informações importantes para a tomada de decisão do negócio no ambiente competitivo.

Dentro do segmento de cada negócio é observado a necessidade de informação e inteligência e a partir da coleta de dados realizada. Por meio de cada necessidade, é definida a melhor estratégia para alcançar os objetivos do negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi identificar as práticas de inteligência competitiva utilizadas por pequenos empreendedores no período da pandemia de COVID-19. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva, na qual foram entrevistados quatro micro e pequenos empreendedores. Posteriormente, os dados foram avaliados por meio da análise de conteúdo para descrever as práticas de IC utilizadas pelos MPE's.

Foi identificado durante a pandemia uma necessidade de resposta rápida na tomada de decisão por pequenos empreendedores, mudanças na estratégia devido às incertezas do mercado, utilização de ferramentas tecnológicas e inovação visando se manterem dentro do ambiente competitivo.

Com a necessidade de informação, as práticas de IC utilizadas pelos quatro pequenos empreendedores entrevistados foram utilizadas com a finalidade de gerar a inteligência para manutenção dos negócios.

Em relação ao objetivo de identificar as etapas de inteligência competitiva praticadas pelos empreendedores, identificou-se que as etapas de necessidades de informação, necessidades de inteligência e coleta de dados, subcategorias do ciclo de IC, foram vivenciadas pelos MPEs.

Nas subcategorias necessidade de informação e necessidade de inteligência, o mapeamento interno é menor, levando em consideração ainda mais as questões externas. Os entrevistados destacaram ainda que a etapa de coleta de dados foi realizada na maior parte, utilizando fontes secundárias, mídias sociais, análise de concorrentes e relacionamento com a concorrência para monitoramento da estratégia utilizada.

Nas práticas de IC, verificou-se a aplicação de algumas práticas de maneira informal, visando transformar informação em inteligência. Nesse sentido, foi identificado na fala dos entrevistados práticas muito relacionadas aos concorrentes, a mudança na forma de trabalho no período analisado e a utilização desses dados para conquistar os objetivos da empresa, como inovação em tecnologia, otimização de processos, treinamento e aprendizado das mídias e ferramentas de uso tecnológico e planejamento estratégico. Essa representação foi semelhante nas falas dos quatro empreendedores.

Na percepção dos MPE's, as práticas de IC utilizadas foram necessárias para manutenção do negócio no período de pandemia, o qual exigiu maior cuidado, observação da necessidade dos clientes e inovação em relação aos concorrentes e a utilização dos meios digitais.

A tomada de decisão baseada na informação gerada em inteligência proporcionou aos empreendedores a possibilidade de identificar as possíveis ameaças e mudanças na estratégia do negócio para se destacar, ou apenas se manter no ambiente competitivo, com relação à incerteza do momento.

Os achados destacados cumprem o objetivo desta pesquisa ao expor quais as práticas de IC foram utilizadas pelos MPEs no período de isolamento social imposto pela pandemia. Destaca-se ainda que, mesmo em micro e pequenos empreendedores, as práticas de IC são relevantes na geração de informação para inteligência e, com isso, a manutenção no mercado ou destaque no ambiente competitivo.

Pode-se observar um ponto comum entre as quatro empresas analisadas em relação aos resultados, que foi a intensificação da utilização das ferramentas tecnológicas durante e após o retorno das atividades organizacionais para alavancar as vendas e/ou otimizar o processo do serviço, favorecendo destaque diante da competitividade do segmento de cada microempresa.

Contudo, a limitação para a produção desta pesquisa foi a dificuldade de acessar os MPEs que, por vezes, alegavam questões de tempo e disponibilidade para participação na pesquisa, o que afetou também a quantidade de entrevistas realizadas.

Desta forma, sugere-se para trabalhos futuros, aprofundamento sobre a utilização de práticas de inteligência em micro e pequenos empreendedores e como elas se relacionam com o crescimento e desenvolvimento das empresas dentro de seus segmentos.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Roniberto M. **Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva**. São Carlos, SP: UFSC, 2006. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Federal de São Carlos, 2005.
- BATTAGLIA, M. G. B. A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 200-214, mai./ago. 1999.
- BRAGA, K.S. Aspectos relevantes para a seleção de metodologias adequada à pesquisa social em Ciência da Informação. In: MUELLER, S. P. M (Org.). **Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação**. Brasília: Thesaurus, 2007.
- CALOF, J. *et al.* Competitive intelligence practices of European firms. **Technology Analysis & Strategic Management**, Reino Unido, v. 30, n. 6, p. 658-671, jun. 2017. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537325.2017.1337890>. Acesso em: 07-09-2022.
- CANONGIA, C. et al. Convergência da inteligência competitiva com construção de visão de futuro: proposta metodológica de sistema de informação estratégica - SIE. *Datagramazero: Revista de Ciência de Informação*, Rio de Janeiro, v.2, n.3, jun. 2001. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39827/inteligencia-competitiva-organizacional--um-estudo-teorico>. Acesso em: 07 set. 2022.
- CARDOSO JR., W. F. **Inteligência empresarial estratégica: método e implantação de inteligência competitiva em organizações**. Tubarão: Unisul, 2005.
- CASTRO, J. M. de; ABREU, P. G. F. de. Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 15-29, set./dez. 2006.
- CYERT, Richard Michael; MARCH, James G. **A behavioral theory of the firm**. 2nd ed. Oxford: Blackwell Business, 1992.
- DELLAGNELO; SILVA. Análise de conteúdo e sua aplicação na pesquisa em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- GIESKES, Hans. **Inteligência competitiva no Lexis-Nexis**. In: PRESCOTT, John; MILLER, Stephen. *Inteligência competitiva na prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 93-107.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva tempos big data**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2001.
- HARRING, H.; JAN, P. KITS - Key intelligence topics: A process to identify and define intelligence needs. 1999. Disponível em: https://www.wlu.ca/documents/22437/04_Herring___KITS___A_Process_to_Identify.pdf. Acesso em: 12 set. 2022.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica: princípios e prática**. 2 ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAACKMAN, Conway; SABAN, Kenneth; LANASA, John. **Organização da função de inteligência competitiva: um estudo comparativo de indicadores de desempenho**. In: PRESCOTT, John; MILLER, Stephen. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 225-246.

MARCEAU, Stéphane; SWAKA, Kenneth. Desenvolvimento de um programa de IC de classe mundial em telecomunicações In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 176-197.

MARCIAL, E. C. Proposta inicial de uma teoria geral da inteligência competitiva. **Ciência da Informação, Brasília**, v. 45, n. 3, p. 59-75, set./dez. 2016.

MILLER, J. P. O milênio da inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293p.

MILLER, J. P. O nascimento e o crescimento do seu processo de inteligência: fatores comportamentais, culturais e estruturais. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293p.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/1537/analise-de-conteudo-como-tecnica-de-analise-de->. Acesso em: 10 nov. 2022.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

QUEYRAS, J.; QUONIAM, L. **Inteligência competitiva**. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p.73-98.

SANDMAN, Michael. **Técnicas e modelos analíticos**. In: MILLER, Jerry. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Distrito Federal: UNB, 2001.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. 456p.

VALENTIM, M. L. P. **Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento**. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, p.1-13, ago. 2002 .

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva organizacional: modelo de gestão, processo ou ferramenta? In: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p. 47-67.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome:

Idade:

Formação:

Cargo:

Ramo da empresa:

Cidade:

Tempo de atuação no mercado:

1. O que motivou a escolha de abrir uma empresa nesse ramo?
 - a. Quais as fontes de informação que você utilizou para compreender o segmento?
2. Como é, na sua visão, o ambiente competitivo onde está inserido o seu negócio?
3. Como era, na sua percepção, esse mesmo ambiente no período de restrição de funcionamento das empresas na pandemia?
4. Como você coletou dados referentes ao ambiente competitivo do seu negócio no período de restrição de funcionamento das empresas na pandemia?
 - b. Quais as principais fontes de dados utilizadas?
 - c. Qual a periodicidade de coleta desses dados?
5. Como você analisou os dados coletados referentes ao ambiente competitivo do seu negócio no período de restrição de funcionamento das empresas na pandemia?
 - d. Quais os recursos de infraestrutura de TI você utilizou para analisar esses dados?
6. Na sua visão, qual a estratégia adotada pela sua organização no período de restrição de funcionamento das empresas na pandemia?
 - e. Quais eram os seus principais concorrentes? Por quê?
 - f. Qual era principal diferencial do seu produto/serviço? Por quê?
 - g. Como essa estratégia foi definida?
 - h. Quais dados foram utilizados para definir essa estratégia?
 - i. Onde esses dados foram coletados?
 - j. Como esses dados foram coletados?

7. Quais as principais dificuldades encontradas em manter a competitividade de sua empresa no mercado do período da pandemia COVID-19.
8. Quem tomava as decisões no seu negócio no período de restrição de funcionamento das empresas na pandemia?
 - k. Quais as principais dificuldades observadas para tomar decisões nesse período?
 - l. Quais as principais fontes de dados para tomar decisões nesse período?
 - m. Como se deu o processo de obtenção dessas informações nesse período?
 - n. Qual o impacto das informações para o processo decisório no período considerado?
9. Como foi a transição para a empresa do momento em que o comércio estava muito restrito para a flexibilização?
 - o. Houve mudanças, quais?
 - p. Você percebeu alterações positivas ou negativas para seu negócio neste período de transição?
10. Existe troca de informação entre a sua empresa com as demais do mesmo ramo ou não, no mercado?
 - q. Se sim, são para quais finalidades?

APÊNDICE B – QUADRO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNID. DE ANÁLISE	UNID. DE CONTEXTO
Ciclo de Inteligência Competitiva	Necessidade de Inteligência	<p>E1: sempre trabalhou com a questão da ordem de chegada, as pessoas ficavam com medo de ir pra um local que tinha muita gente, o ambiente fechado e acabavam não indo.</p> <p>E4: a minha concorrência cresceu demais durante esse período de pandemia</p>	<p>E1: Como era uma questão de agendamento e o pessoal que era concorrente da gente, até hoje, sempre trabalhou com a questão da ordem de chegada, as pessoas ficavam com medo de ir pra um local que tinha muita gente, o ambiente fechado e acabavam não indo. Aí, foi se espalhando que a gente trabalhava com agendamento e tal, e assim a gente conseguiu migrar pessoas de outras barbearias pra nossa. Por isso que teve esse crescimento aí.</p> <p>E4: Eu acho que foi quando começou a piorar, entre aspas, porque foi, justamente, quando todo mundo se atentou que tinha que ir pra internet. As pessoas também que eu acho que tavam um pouco desesperadas, muita gente perdeu o emprego, então, muita gente foi atrás de renda extra, muita gente começou a revender lingerie, dentre outros segmentos. Até clientes nossas, a gente viu que tava revendendo, então foi muito. Inclusive, durante a pandemia, se eu não tô enganada, 3 setores cresceram bastante e, um deles, foi lingerie. Não lembro se a lingerie foi no segundo ou no terceiro. Então, assim, a minha concorrência cresceu demais durante esse período de pandemia, naquele período que tava mais restrito mesmo. Então, foi bem difícil. Piorou bastante.</p>
	Necessidade de Informação	<p>E2: eu fui usando essas informações pra poder buscar atrair as pessoas a comprarem o produto.</p> <p>E3: a gente sentou e analisou o que iria ser, o que iria vender e o que a gente poderia fazer uma estratégia pra fixar na cabeça do cliente. Estudar sobre as minhas concorrentes também, ver o que eu poderia trazer de diferente</p>	<p>E2: Foi. No começo, eu pesquisei muito na internet, vi que era um acessório muito usado pela Xuxa nos anos 1980. Aí, eu até, quando iniciei com a lojinha, eu fui usando essas informações pra poder buscar atrair as pessoas a comprarem o produto.</p> <p>E3: A gente teve vários estudos, vamos dizer assim. Como é que... que ele trabalha já no marketing de grandes empresas. Que ele, inclusive, é um grande amigo meu, né. E a gente sentou e analisou o que iria ser, o que iria vender e o que a gente poderia fazer uma estratégia pra fixar na cabeça do cliente, né. Então aí a gente puxou... Te dou várias possibilidades. O morango e tal... Até que chegou na cereja, a cereja que faltava. Mas foi todo um... A gente pegou todo um estudo, né. Tipo assim, de... conversando, vendo como é que iria ser... Como é que eu imaginava, o que é que eu queria pra <i>Malef</i>, entendeu? Estudei também as pessoas que já tinham aqui, que não tinham loja física, cafeteria, mas vendiam em casa. Ele pediu pra <i>mim</i> comprar uma coisa de cada, pra ver o que era... É... Estudar sobre as minhas concorrentes também, ver o que eu poderia trazer de diferente. A gente pegou um estudo.</p>

	Coleta de dados	<p>E1: a gente sempre conversava para saber como é que tava a questão do movimento.</p> <p>E1: não quero me arriscar a abrir porque, realmente, tá proibido, ia ser ilegal</p> <p>E3: seguindo inspirações de outras pessoas que já têm isso... Que eu já fui pra São Paulo, já fui pra feira de confeitaria e sigo muitas pessoas que, né, além da confeitaria, implementaram as outras coisas.</p> <p>E4: Foram 8 <i>Instagrams</i> de <i>lingerie</i> a mais</p>	<p>E1: Eu tenho dois amigos aqui próximo que tem barbearia também e a gente sempre conversava para saber como é que tava a questão do movimento. Sempre era a mesma coisa: tá fraco, não quero me arriscar a abrir porque, realmente, tá proibido, ia ser ilegal. E assim a gente foi vendo que poucas pessoas arriscaram abrir no <i>lockdown</i>. Então, ficou meio que parado mesmo.</p> <p>E3: Eu já gostava muito, né, de... Já vendia em casa, há muitos anos e eu tinha muita vontade de... Sempre quis ter meu próprio negócio. Eu acho que por conta que minha família, a maioria da minha família são desse ramo alimentício e são empreendedores, né, tem seu próprio negócio. Então eu sempre tive essa vontade. Sempre fiz faculdade, mas não... Eu não queria aquilo pra mim, trabalhar pros outros. Eu sempre quis trabalhar pra mim. Então eu queria abrir, né, uma loja física que é somente confeitaria. Aí escolhi aqui em Crateús porque foi onde eu iniciei as minhas vendas. E como eu já fazia faculdade e tudo mais... tinha bastante clientela. Aí veio... abriu o leque que eu poderia não me limitar somente aos doces, mas também pros salgados e pro ramo do café. Então, vendo, seguindo inspirações de outras pessoas que já têm isso... Que eu já fui pra São Paulo, já fui pra feira de confeitaria e sigo muitas pessoas que, né, além da confeitaria, implementaram as outras coisas. Então abriu essa vontade e eu abri. Com tudo, né?</p> <p>E4: Não. Eu não cheguei a fazer nenhuma pesquisa. Só lendo mesmo reportagens. E eu vi que no meu meio mesmo, muitas clientes, como eu falei, revendendo <i>lingerie</i>. Perdi algumas clientes porque elas começaram a revender. Só aqui na minha cidade, eu lembro na época, que a gente tinha contado 8 pessoas. Foram 8 <i>Instagrams</i> de <i>lingerie</i> a mais. E assim, isso dava um certo medo, porque tava tudo muito obscuro. A gente tava fechado e aí de repente, 8 concorrentes a mais. Mas assim, eu fui vendo mesmo. Não cheguei a coletar dados, não.</p>
--	-----------------	---	--

<p>Categoria práticas de IC</p>	<p>Inexistente</p>	<p>E1: a gente foi o primeiro que começou a usar aqui no bairro.</p> <p>E2: Era pra ganhar seguidor e pros clientes daquela loja virem pra mim.</p> <p>E3: fiquei com o estoque e, se chegasse a faltar ou se subisse demais, eu não ter que subir o meu valor.</p> <p>E4: eu contratei uma pessoa exclusiva pro Instagram. Eu vi que tudo tava indo pro online. E4: porque você fabricando, diminui os custos e esse foi um período que começou muito aumento.</p>	<p>E1: Não. A gente já usava. Aqui, inclusive, a gente foi o primeiro que começou a usar aqui no bairro.</p> <p>E2: Era pra ganhar seguidor e pros clientes daquela loja virem pra mim e pros meus clientes irem pra loja da pessoa que tava com a parceria. Pelo menos o meu intuito era esse. Acredito que o das pessoas que fechavam a parceria também seria esse. Tanto com blogueiras, quanto com lojinhas online também.</p> <p>E3: Sim, teve sim essa preocupação e o que eu fiz, a minha estratégia em relação a isso foi comprar bastante material. O que eu pude comprar, eu já comprei e já fiquei com o estoque e, se chegasse a faltar ou se subisse demais, eu não ter que subir o meu valor, porque eu já tinha estoque suficiente, pelo menos por alguns meses. Essa foi a estratégia que eu usei.</p> <p>E4: Primeiro, eu contratei uma pessoa exclusiva pro Instagram. Eu vi que tudo tava indo pro <i>online</i>. Nosso <i>online</i>, eu achava até forte, na verdade, mas aí, eu queria intensificar, aí eu contratei uma pessoa exclusiva pro <i>Instagram</i>. Deu muito certo. E segundo, foi quando eu decidi criar a nossa marca. Eu já tinha essa vontade e foi quando eu decidi criar, porque você fabricando, diminui os custos e esse foi um período que começou muito aumento. Em um mês só, uma fábrica que eu comprava lingerie, teve 10 aumentos. Então, eu pensei: “não dá mais pra comprar, então eu vou fabricar”. Então, foi bem difícil também, porque tecido também tava caro, enfim. Mas foi o caminho menos difícil que eu achei pra gente poder sobreviver. Então, eu comecei a fabricação e intensifiquei os atendimentos online. Tentei qualificar ao máximo. Coloquei a pessoa pra fazer um curso que eu já havia feito. Meu Instagram ficou eu e ela, mas eu por trás. Assim, eu escrevia o roteiro dela diariamente, do bom dia ao apagar a luz, eu quero um <i>story</i> assim no final do dia, eu quero você dando bom dia dizendo isso e aí foi dando certo, porque, de fato, as pessoas tudo mesmo no online. E aí, graças a Deus, sobrevivemos.</p>
---------------------------------	--------------------	---	--

<p>Relação entre práticas e sobrevivência do negócio</p>	<p>Inexistente</p>	<p>E1: Como a gente já trabalhava com a questão do agendamento.</p> <p>E3: Vender pelo <i>WhatsApp</i>, né. Pelo <i>WhatsApp</i>, pelo <i>Instagram</i>. E somente <i>delivery</i>.</p> <p>E3: coisas que eu não via, ela via e já me mostrava e a gente tinha essa troca de ideias e de informações.</p> <p>E4: não dá mais pra comprar, então eu vou fabricar.</p> <p>E4:Primeiro, eu contratei uma pessoa exclusiva pro <i>Instagram</i>. Eu vi que tudo tava indo pro <i>online</i>.</p>	<p>E1: Como a gente já trabalhava com a questão do agendamento, quando foi pra a questão de voltar as coisas a funcionar normal, tinha o horário de abrir e fechar, para mim foi mais fácil, porque a nossa base de clientes já é acostumada com essa questão do agendamento e os meus amigos lá trabalhavam por ordem de chegada. Então, você tinha a quantidade certa de pessoas pra atender no dia, porque também não podia passar do horário. Eu diria que, pra mim, foi mais fácil.</p> <p>E3: Sim, a gente... A estratégia maior... Tipo assim, pra vender mesmo, foi usar somente marketing digital, né. Tipo assim, a gente se limitava somente a vender... vender pelo <i>WhatsApp</i>, né. Pelo <i>WhatsApp</i>, pelo <i>Instagram</i>. E somente <i>delivery</i>. E a gente também tinha que ter todos os cuidados, né. Tipo, dinheiro, já ia... Troco, já ia no saquinho. A gente tinha que ir deixar de luvas, de máscaras. Tudo como era recomendado, né, pra ter esse cuidado de não transmitir o vírus e tudo mais.</p> <p>E3: Eu acho que sim. Porque como era uma dúvida de todo mundo, uma coisa nova pra todo mundo, coisas que eu não via, ela via e já me mostrava e a gente tinha essa troca de ideias e de informações.</p> <p>E4: Primeiro, eu contratei uma pessoa exclusiva pro <i>Instagram</i>. Eu vi que tudo tava indo pro <i>online</i>. Nosso <i>online</i>, eu achava até forte, na verdade, mas aí, eu queria intensificar, aí eu contratei uma pessoa exclusiva pro <i>Instagram</i>. Deu muito certo. E segundo, foi quando eu decidi criar a nossa marca. Eu já tinha essa vontade e foi quando eu decidi criar, porque você fabricando, diminui os custos e esse foi um período que começou muito aumento. Em um mês só, uma fábrica que eu comprava lingerie, teve 10 aumentos. Então, eu pensei: “não dá mais pra comprar, então eu vou fabricar”. Então, foi bem difícil também, porque tecido também tava caro, enfim. Mas foi o caminho menos difícil que eu achei pra gente poder sobreviver. Então, eu comecei a fabricação e intensifiquei os atendimentos online. Tentei qualificar ao máximo. Coloquei a pessoa pra fazer um curso que eu já havia feito. Meu <i>Instagram</i> ficou eu e ela, mas eu por trás. Assim, eu escrevia o roteiro dela diariamente, do bom dia ao apagar a luz, eu quero um <i>story</i> assim no final do dia, eu quero você dando bom dia dizendo isso e aí foi dando certo, porque, de fato, as pessoas tudo mesmo no online. E aí, graças a Deus, sobrevivemos.</p>
--	--------------------	--	---

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa sobre práticas de inteligência competitiva por micro e pequenos empreendedores no período da pandemia de Covid-19. Os objetivos deste estudo consistem em descrever as práticas de inteligência competitiva utilizadas por micro e pequenos empreendedores (MPEs) para se manterem atuantes em seus mercados no período de isolamento social imposto pela pandemia. Caso você autorize, você irá participar de uma entrevista semiestruturada, com perguntas relacionadas à inteligência competitiva nas pequenas e microempresas.

A sua participação não é obrigatória e, a qualquer momento, poderá desistir da participação. Tal recusa não trará prejuízos em sua relação com o pesquisador. Caso se sentir desconforto emocional, dificuldade ou desinteresse poderá interromper a participação e, se houver interesse, conversar com o pesquisador.

Você não receberá remuneração pela participação. As suas respostas não serão divulgadas de forma a possibilitar a identificação. Além disso, você está recebendo uma cópia deste termo onde consta o telefone do pesquisador principal, podendo tirar dúvidas agora ou a qualquer momento.

Helena Beatriz Ferreira Norte – 400289

(85) 9.9703-0319

Participante da pesquisa