

V. 11, JAN./DEZ. 2021

RODRIGO EUSTÁQUIO DA ROCHA
Universidade FUMEC
, Brasil
rodrigoerocha@gmail.com

RODRIGO BARONE DE CARVALHO
PPGA - PUCMINAS
, Brasil
baroni@pucminas.br

ARMANDO SÉRGIO DE AGUIAR FILHO
Universidade FUMEC
, Brasil
armando.filho@fumec.br

ARTIGO

Editor
Alfredo Passos
profdrpassos@gmail.com

Como referenciar - ABNT
Revista Inteligência Competitiva, v.
11, p. 49-58, jan./dez.. 2021

RECEBIDO EM: 28/06/2020

APROVADO EM: 26/11/2020

© Atelie Brasil
Rua Pe. Guilherme Pompeu, nº1,
Centro- Santana de Parnaíba
06501-055 - São Paulo - Brasil

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA TOMADA DE DECISÃO: ESTUDO DE CASO EM STARTUPS DE BELO HORIZONTE

COMPETITIVE INTELLIGENCE IN DECISION-MAKING: CASE STUDY IN STARTUPS OF BELO HORIZONTE

INTELIGENCIA COMPETITIVA EN LA TOMA DE DECISIONES: UN ESTUDIO DE CASO EN LAS STARTUPS DE BELO HORIZONTE

Resumo: A incerteza em relação a fatores externos e a necessidade de monitorar o ambiente interno são elementos que interferem no sucesso dos negócios das *Startups*. Nesse sentido, este artigo tem como objetivo identificar as práticas de Inteligência Competitiva na tomada de decisão das *Startups* de Belo Horizonte. A metodologia utilizada foi a qualitativa por meio de dez entrevistas semiestruturadas com os gestores de *Startups* nessas organizações. Os resultados da pesquisa apontam para a existência de práticas de Inteligência Competitiva nas *Startups*, sendo apontadas como técnicas mais utilizadas o planejamento por cenários, *benchmarking* e matriz SWOT, porém a quantidade de técnicas utilizadas está ligada ao tempo de existência da organização. As organizações mais maduras utilizam mais técnicas e adotam métodos próprios para auxiliar a tomada de decisão, já as instituições em fase inicial adotam o mínimo de técnicas, gerando potenciais prejuízos para a análise do negócio e tomada de decisão

Palavras-chave: *Inteligência Competitiva; Tomada de decisão; Startup*

Abstract: Uncertainty in relation to external factors and the need to monitor the internal environment are elements that interfere with the success of startups' businesses. This paper aims to identify the Competitive Intelligence practices in the decision making of Startups in Belo Horizonte. A qualitative methodology was applied through ten semi-structured interviews with startups managers. The results give evidence that scenario planning, benchmarking and SWOT matrix indicated are the most used Competitive Intelligence techniques in startups. Furthermore, the amount of techniques is influenced by the organization life span since more mature organizations use more techniques, whereas younger startups apply less Competitive Intelligence practices, affecting potentially their analysis and decision-making process.

Keywords: Incorporation. Organizational changes. Competitiveness. Strategy.

Resumen: La incertidumbre en relación con factores externos y la necesidad de monitorear el entorno interno son elementos que interfieren en el éxito de los negocios de Startups. Este estudio tiene como objetivo identificar las prácticas de Inteligencia Competitiva en la toma de decisiones de Startups en Belo Horizonte. La metodología utilizada fue cualitativa, a través de diez entrevistas semiestruturadas con gerentes de Startup en estas organizaciones. Los resultados de la investigación apuntan a la existencia de prácticas de Inteligencia Competitiva en Startups, siendo la planificación de escenarios, la evaluación comparativa y la matriz SWOT las técnicas más utilizadas, sin embargo, la cantidad de técnicas utilizadas está vinculada a lo tiempo de existencia de la organización. Las organizaciones más maduras usan más técnicas y adoptan sus propios métodos para ayudar a la toma de decisiones, mientras que las instituciones en las primeras etapas adoptan la menor cantidad de técnicas, y esto puede provocar una pérdida en la toma de decisiones, debido a la falta de un análisis más efectivo y eficiente.

Palabras clave: Inteligencia Competitiva; Toma de decisiones; Startup;

1 INTRODUÇÃO

Os processos de busca e utilização de informações bem como o compartilhamento do conhecimento nas organizações têm se tornado cada vez mais estratégicos em contexto de incerteza, intensa concorrência e acelerado desenvolvimento tecnológico. Um processo decisório mais eficiente pode evitar uma situação de insolvência organizacional por derivada da inexperience dos gestores ou por dificuldade de interação com o ambiente competitivo.

No âmbito das Startups, tais aspectos assumem nuances ainda mais críticas por conta da reduzida maturidade organizacional e da alta taxa de mortalidade (STARTUP FARM, 2019). As Startups podem ser entendidas como organizações modernas que utilizam de métodos para minimizar a ocorrência de erros e que realizam lançamento de produtos ou serviços com aumento exponencial de clientes.

As Startups são concebidas com baixo capital inicial e rápido crescimento, possuem uma cultura jovem e um modelo de negócio promissor. Ao atingirem o sucesso, estas organizações se transformam em empresas influentes e chegam a mudar alguns paradigmas importantes. Por esse motivo, é importante buscar as práticas utilizadas na coleta, análise, disseminação e organização das informações oriundas do ambiente externo e interno, para atingir os planos, decisões e operações organizacionais. Gomes e Braga (2004) apresentam a Inteligência Competitiva (IC) como forma de transformar os dados em informação, a informação em conhecimento e finalmente o conhecimento em inteligência ativa. A IC trabalha com informações sobre competição e competidores, auxiliando, assim, a organização a alcançar uma vantagem competitiva, através de decisões alinhadas ao negócio.

Diante do exposto, este artigo tem o seguinte objetivo: identificar as práticas de Inteligência Competitiva utilizadas na tomada de decisão das Startups de Belo Horizonte. Para além desta introdução, o artigo está organizado da seguinte forma: a seção 2 contempla o referencial teórico que aborda o ciclo e os métodos da IC; a seção 3 detalha os procedimentos metodológicos da pesquisa qualitativa; os resultados são analisados na seção 4 e a seção 5 conclui o artigo, discutindo as limitações e apontando os trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para Choo (2011), a informação é um componente intrínseco de praticamente tudo que as organizações fazem e, sem uma compreensão dos processos organizacionais, não se toma conhecimento da importância de suas fontes. Seu conceito deriva do latim e significa processo de comunicação que busca o conhecimento ZHANG (1988). Além disso, a informação é um instrumento de percepção de um mundo que muda e modifica o indivíduo, oferecendo vantagens ao seu desenvolvimento e aos que vivem ao seu redor. (BARRETO, 1994; ZORRINHO, 1995).

Para Barreto (1994), a informação fornece conhecimento, modifica o indivíduo e oferece vantagens ao seu desenvolvimento e aos que vivem ao seu redor. Por isso, segundo Starec (2013) e Reis (1993), as organizações necessitam direcionar informações assertivas para as pessoas certas, no formato adequado e no menor custo

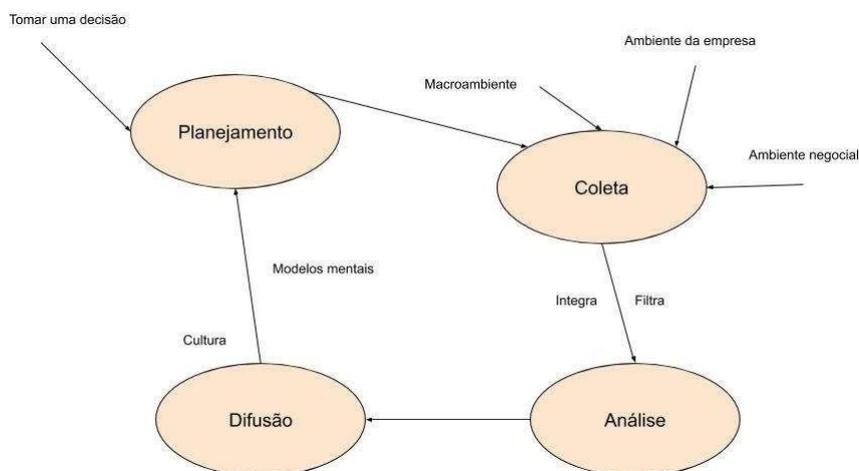
praticável. Dessa maneira, a gestão da informação se apresenta como diferencial competitivo das organizações por meio da supervisão do ambiente de competição, identificando tendências, oportunidades e evitando ameaças. Para Shinyashiki, Trevizan, & Mendes (2003), para criar e manter uma vantagem competitiva, as instituições necessitam aplicar conceitos de aprendizagem, conhecimento e competência. Tais competências são adquiridas por meio de interações que ocorrem no ambiente de negócios e são adquiridas com a experiência, intuição e valores.

Starec (2013) conceitua a IC como área do saber focada na competitividade das organizações, atuando principalmente na busca de informações sobre os concorrentes. A *Society of Competitive Intelligence Professionals* (2014), entidade que representa os profissionais de IC, declara que a atividade pode ser entendida como um programa sistemático de coleta, análise, disseminação e gerenciamento das informações do ambiente competitivo. No âmbito deste trabalho, adota-se a definição de que a IC é um processo estruturado e sistemático de coleta, análise e disseminação da informação procedente do ambiente de negócios de uma instituição, a ser utilizada como recurso para a tomada de decisões (MAFRA PEREIRA, CARVALHO; QUINTÃO, 2019).

A implementação do processo de IC necessita da participação de muitas pessoas na organização, que conheçam o negócio e produzam informações que contribuam para uma análise de qualidade. Segundo Amaral, Faria, Oprime, Gregolin, Alliprandini (2012), o profissional responsável por coletar essas informações deve apresentar alto nível de inteligência interpessoal e linguística para superar as dificuldades dessa função.

Prescott & Miller (2002) declaram que equipes formadas por até quatro profissionais de IC são consideradas boas equipes, grupos de cinco pessoas apresentam um desempenho superior e equipes com apenas dois colaboradores são conceituadas como frágeis. Nesse sentido, cada membro da equipe necessita de competências específicas para desempenhar as etapas de planejamento, coleta, análise e difusão que compõem o ciclo de produção de inteligência, conforme Figura 1 (STAREC, 2013).

Figura 1 - Ciclo da produção de inteligência



Fonte: Adaptado de Starec (2013, p. 148)

A etapa inicial é o planejamento, no qual se estabelece quais são os procedimentos necessários para a realização da missão. A próxima é a de coleta, responsável pela busca de dados que serão transformados em informação. Já a fase de análise é quando a informação se transforma em inteligência e, por fim, a última, denominada de difusão, apresenta a informação organizada, quando qualquer usuário pode assimilar o conteúdo. O ciclo da produção de inteligência defendido por Starec (2013) não é o único modelo existente na literatura, mas é indicado para produção de inteligência na tomada de decisão que adota uma abordagem similar ao objeto deste estudo.

Starec (2013), Pio, Martin e Antunes (2019) e Bose (2008) apresentam os métodos mais utilizados dentro do ciclo de produção de inteligência, que são: cinco forças de Porter, fatores críticos de sucesso, matriz SWOT, *benchmarking* e *balanced scorecard*. Já na pesquisa exploratória, utilizando o levantamento bibliográfico realizada por Andrade & Azevedo (2018), evidenciou-se a existência de 57 métodos de análise de informações utilizados para transformar informação em inteligência, dos quais 4 destacam-se como os mais utilizados: cenários, matriz SWOT, *benchmarking* e as cinco forças de Porter. A Tabela 1 provê uma síntese dos métodos de IC mais adotados conforme tais estudos.

Tabela 1 - Métodos de Inteligência Competitiva

| Nome | Conceito |
|-----------------------------|---|
| Cinco Forças de Porter | Segundo Porter (1999), os princípios da concorrência estão englobados em cinco forças competitivas: a entrada de novos entrantes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. |
| Fatores Críticos de Sucesso | Para Starec (2013), o método é empregado para avaliar dois tipos de atributos: a atratividade da indústria e a força do negócio. Com a avaliação gera-se uma matriz que auxilia na avaliação das forças de um determinado negócio e compara com seus concorrentes. |
| Matriz SWOT | Essa ferramenta analisa a capacidade da organização (forças e fraquezas) e sua posição com relação aos concorrentes (ameaças e oportunidades) (Starec, 2013). |
| <i>Benchmarking</i> | <i>Benchmarking</i> é o processo que avalia as funções e competências de uma organização, em comparação com outra organização ou conjunto de organizações (Starec, 2013). |
| <i>Balanced Scorecard</i> | Na concepção de Daychoum (2012), <i>Balanced Scorecard</i> é uma metodologia desenvolvida pelos professores da Harvard Business School Robert Kaplan e David Norton, em 1992. |
| Cenários | Para Andrade & Azevedo (2018), a construção de cenários é utilizada para elaborar previsões de tendência que podem representar grande influência no desempenho organizacional, sejam elas positivas ou negativas. |

Fonte: Adaptador de Starec (2016), Porter (1999), Daychoum (2012) e Andrade & Azevedo (2018)

Vale ressaltar que todos métodos de Inteligência Competitiva citados na Tabela 1 também constam do Tesouro Brasileiro de Ciência da Informação (TBCI) (Pinheiro & Ferrez, 2014). O Tesouro Brasileiro de Ciência da Informação tem ampla aplicação não somente para indexadores, como também pesquisadores, professores e

profissionais de informação em geral e pode ser considerado como instrumento fundamental para consistência de terminologia e de vocabulário de determinado campo do conhecimento (SUAIDEN, 2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa baseada em entrevistas semiestruturadas. Os sujeitos desta pesquisa foram selecionados, segundo a abordagem de Gil (2017) e Vergara (2009), adotando os critérios de acessibilidade e tipicidade.

Foram selecionadas dez *startups* sediadas em Belo Horizonte, com o objetivo de identificar se os constructos desta pesquisa são utilizados e podem evitar uma morte prematura dessas instituições. O roteiro de entrevistas foi validado por um especialista na área de pesquisa com cargo CTO (*Chief Technology Officer*) em uma *startup* de Belo Horizonte. O roteiro de entrevista foi baseado nos métodos identificados na Tabela 1, na investigação da relação da IC com a tomada de decisão, os fatores facilitadores e inibidores da IC e nas habilidades profissionais requeridas para atuar no campo da IC.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa, a saber: (i) investigação das práticas de Inteligência Competitiva nas *startups* de Belo Horizonte, (ii) relacionamento entre tomada de decisão e IC, (iii) fatores de consolidam ou inibem o processo de IC nas *Startups* de Belo Horizonte e (iv) habilidades do profissional que trabalha com IC.

4.1 Descrição das *Startups* entrevistadas

As *startups* desta pesquisa foram selecionadas conforme o tempo de existência e que oferecessem soluções em diferentes tipos de negócios. Desta forma, a pesquisa aborda os diferentes estágios de utilização das práticas de IC, conforme o tempo de vida da organização e a existência de diferentes práticas, observando o ramo de atuação da instituição, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Métodos de Inteligência Competitiva

| <i>Startup</i> | Ano de criação | Número de colaboradores | Área de Atuação | Descrição da organização |
|----------------|----------------|-------------------------|-----------------|---|
| S1 | 2016 | 20 | <i>Fintech</i> | Empresa do ramo de finanças que ajuda as pessoas a conquistarem seus objetivos financeiros rapidamente. |
| S2 | 2016 | 6 | <i>Foodtech</i> | <i>Foodtech</i> com propósito aproximar quem produz de quem consome, num modelo do produtor à mesa. |
| S3 | 2016 | 3 | Automação | Empresa focada em inovação no segmento de segurança e conforto para veículos comerciais. |

| | | | | |
|-----|------|----|--------------------------|---|
| S4 | 2018 | 20 | <i>E-commerce</i> | Organização baseada no compartilhamento das melhores promoções de lojas <i>online</i> e <i>off-line</i> . |
| S5 | 2019 | 67 | Tecnologia para o varejo | Organização fornece um sistema de gestão comercial e emissão de nota fiscal eletrônica para micro e pequenas empresas. |
| S6 | 2016 | 5 | Automação | Empresa que desenvolve tecnologia e se dedica a encontrar soluções criativas na 4ª revolução industrial |
| S7 | 2009 | 50 | <i>Startup Studio</i> | Empresa que constrói <i>startups</i> em paralelo e repetidamente, fornecendo não só infraestrutura para empreendedores e talentos, como também uma série de serviços e recursos compartilhados. |
| S8 | 2018 | 12 | <i>Fintech</i> | Organização que auxilia os investidores a investir melhor, com mais informação e segurança. |
| S9 | 2013 | 22 | Educação | Empresa focada em aprendizagem móvel que possibilita para instituições educacionais e empresas a entrega de programas educacionais via <i>smartphones</i> . |
| S10 | 2015 | 24 | <i>Healthtechs</i> | Organização responsável pela plataforma que conecta psicólogos e pacientes em todo o mundo em sua língua nativa. |

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Investigação das práticas de Inteligência Competitiva nas *Startups* de Belo Horizonte

As dez *Startups* selecionadas afirmaram que aplicam as práticas de IC para tomar decisões e, dentre elas, nove informaram que utilizam as práticas de cenários, oito *benchmarking*, seis matriz SWOT, três fatores críticos de sucesso e as práticas *balanced scorecard*. As cinco forças de Porter são aplicadas por apenas uma *Startup*.

O sujeito E1 relatou aplicar as práticas de IC, porém as utiliza por meio de formulários *on-line* e software de planilhas para tomar decisões. Além disso, o entrevistado afirmou conhecer bem a prática de *benchmarking*, mas a utiliza pouco. Já quanto à técnica de cenários, diz conhecer pouco, mas a emprega muito na organização. Os entrevistados E2, E4 e E8 informaram que adotam práticas de IC e fazem uso do *Google Analytics* como ferramenta para monitorar a sua atuação *online* e traçar estratégias para o seu negócio. O E2 também faz uso de ferramentas de análise de redes sociais para entender melhor o seu público e diz conhecer bem e utilizar muito as práticas *benchmarking* e matriz SWOT, mas que conhece e utiliza pouco a prática de análise de cenários.

Já o E8 utiliza também o banco de dados da organização como ferramenta para auxiliar a tomada de decisão, pois ele contém informações importantes sobre os clientes que utilizam o seu produto. Com relação às técnicas, o entrevistado relatou que *benchmarking* e cenários são bem conhecidas e muito utilizadas na organização, enquanto a matriz SWOT é bem conhecida, mas pouco utilizada. Por sua vez, o respondente E4 relatou que faz uso da ferramenta *Tableau* para auxiliar na tomada de decisão. Sobre as técnicas de análise de informações, o entrevistado conhece bem e utiliza apenas a prática de cenários.

Já o E3 e o E6 relatam que utilizam as práticas de IC, mas não utiliza nenhum aplicativo. O E3 relata que vivenciou diretamente o problema que sua organização resolveu e descobriu que o mercado necessitava de uma

solução que fosse escalável. Ao ser questionado sobre a utilização de técnicas de IC, o entrevistado relatou utilizar a prática de cenários e considera que o “*network*” (rede de atividades comerciais e socioeconômicas pela qual empresários se reúnem para formar relacionamentos comerciais e reconhecer, criar ou agir sobre oportunidades de negócios) foi uma ferramenta fundamental para o sucesso do seu empreendimento. Já o entrevistado E6 afirmou que prestou consultorias em grandes organizações e identificou uma necessidade no mercado e por isso não foi necessário utilizar uma ferramenta ou aplicativo. Ao ser questionado, sobre a utilização de uma técnica, o entrevistado afirma conhecer bem e utilizar muito o *benchmarking*.

O entrevistado E5 disse conhecer e aplicar muito as práticas de IC e considera fundamental para o sucesso do seu produto. “A organização utiliza o *Hotjar* (ferramenta de inteligência e análise de sites que fornece dados de navegação e comportamento do usuário) e o *Intercom* (ferramenta de conexão com os clientes). Ao ser questionado sobre as técnicas de IC, o respondente informou que conhece bem e utiliza pouco o *benchmarking*, conhece bem e utiliza muito o planejamento por cenários, conhece pouco e utiliza muito os fatores críticos de sucesso e conhece pouco e utiliza muito a matriz SWOT.

A respondente E7 apresentou uma maturidade acima da média e diz conhecer e aplicar diariamente as práticas de IC, conforme afirmou: “Nós desenvolvemos uma ferramenta própria com o nome de *eMotion Index* que apresenta um resultado das ideias apresentadas”. O ponto forte da entrevista foi na parte de utilização das técnicas de análise de informações. A entrevistada conhece bem todas técnicas apresentadas e também as utiliza na organização, porém as mais utilizadas são o *balanced scorecard*, *benchmarking* e a matriz SWOT.

O respondente E9 afirmou que, no início da organização, as práticas de IC não eram bem aceitas, mas, com o passar dos anos, a empresa cresceu, e os gestores perceberam a necessidade de adotar algum procedimento relacionado ao tema. Atualmente, a organização conta com *software Google Analytics*, *Google Trends* (ferramenta do Google que mostra os mais populares termos buscados em um passado recente) e ferramentas que analisam o mercado digital em comparação com os concorrentes. Com relação às técnicas apresentadas, o entrevistado conhece bem e utiliza muito o *benchmarking*, mas, em relação ao planejamento por cenários e matriz SWOT, conhece bem, mas as utiliza pouco na organização.

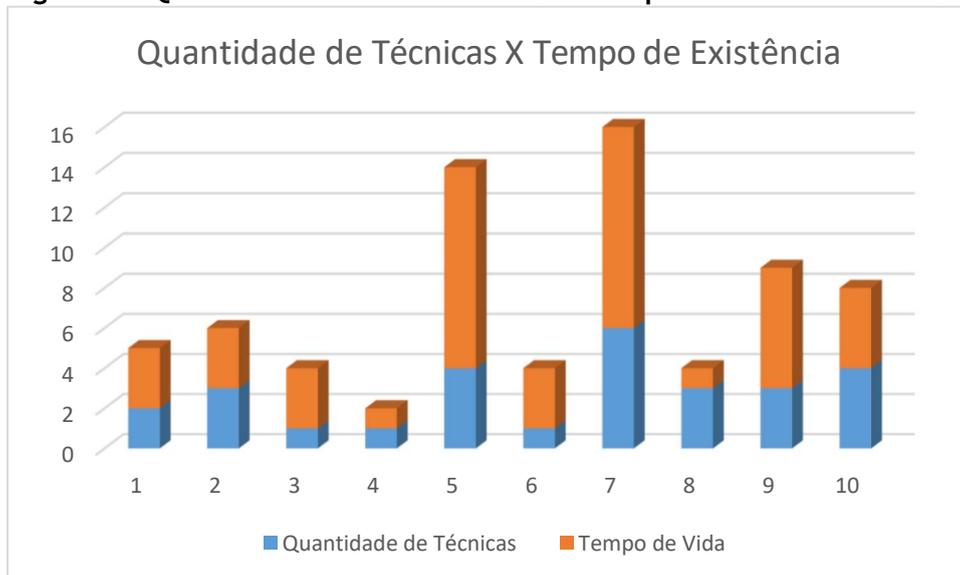
O entrevistado E10 afirmou aplicar as práticas de IC utiliza o *Google Analytics*, *Hubspot* (software para marketing e vendas de entrada), *Semrush* (software de análise de marketing), *RD Station* (ferramenta para automatizar ações de marketing digital) e o *Zapier* (ferramenta para realizar integração entre sistemas). Ao ser questionado sobre a utilização de técnicas de IC, o respondente disse conhecer pouco o *balanced scorecard* e não utiliza na organização, já o *benchmarking*, planejamento por cenários, fatores críticos de sucesso ele afirmou conhecer bem e que utiliza muito. Além disso, o E10 diz conhecer bem a Matriz SWOT, mas a utiliza pouco e conhece pouco e não aplica em sua organização as cinco forças de Porter.

Na pesquisa, verificou-se que as *Startups* com até 3 anos adotam um número inferior de práticas de IC, enquanto as organizações com tempo de vida maior que 3 anos procuram analisar os dados coletados com um

número maior de técnicas. Os entrevistados E7 e E10 trabalham em *Startups* fundadas em 2009 e 2015 e afirmam conhecer todas as técnicas apresentadas e também aplicam frequentemente quase todas em suas instituições.

Já os entrevistados E3 e E4, que trabalham em *Startups* criadas em 2016 e 2018, respectivamente, relataram conhecer bem e utilizar muito apenas o planejamento por cenários e o E6, integrante de uma *Startup* criada em 2016, relata conhecer e utilizar muito apenas a prática de *benchmarking*.

Figura 2 - Quantidade de técnicas de IC X Tempo de Existência das Startups



Fonte: Dados da pesquisa

Os dados coletados evidenciam que a utilização das práticas de IC nos primeiros anos de vida das *Startups* é considerado baixo em comparação com as organizações com maior tempo de vida, conforme Figura 2. Acredita-se que o volume crescente de clientes utilizando os recursos dessas instituições está totalmente ligado à quantidade de técnicas utilizadas e que, nos primeiros anos de vida, as *Startups* estejam realizando adequações em seus produtos ou serviços, ou até mesmo no seu modelo de negócio. Essas adequações compreendem a descoberta do cliente e a validação pelo cliente, citadas por BLANK & DORF (2014, p. 47).

4.3 Relacionamento entre tomada de decisão e Inteligência Competitiva

No âmbito desta pesquisa, buscou-se também identificar como ocorre o relacionamento entre tomada de decisão e Inteligência Competitiva. As 10 (dez) *Startups* selecionadas ratificaram a importância da coleta, análise, disseminação e gerenciamento das informações coletadas do ambiente externo e interno, porém não existe uma opinião em comum sobre como realizar essa atividade, opiniões são muito divergentes uma das outras.

O sujeito de pesquisa E1 relatou trabalhar com o fluxo de conversão e, dessa forma, é possível verificar onde existe um problema que precisa ser melhorado. Ao identificar o problema, a organização adota o

benchmarking para entender o que os clientes estão preferindo. O entrevistado E2 disse que precisa pensar dessa forma a todo momento e que realiza investigações constantes sobre as forças e fraquezas da organização para auxiliar na busca do sucesso. Já o E7 afirma que se não existir IC aliada em um *software*, as decisões seriam tomadas em uma sala, onde cada um daria uma nota de sua cabeça. Para ele, o dado é que precisa indicar o que está certo ou errado e, por isso, é fundamental a coleta de informações corretas para uma decisão assertiva. E, por fim, o E10 relatou que realiza o monitoramento do mercado, dos concorrentes e dos próprios números da organização. Esta análise leva em consideração as técnicas conceituais do mercado, porém, com uma roupagem interna de conceitos.

Os sujeitos E2, E4, E7, E8, E9 e E10 expuseram sobre a importância de não tomar decisões com base no “achismo”. O entrevistado E2 declarou ter uma mente muito estrategista e que sempre procura por ferramentas que auxiliem na tomada de decisão. E4, E9 e E10 corroboram com o E2 e afirmam que as organizações precisam deixar o achismo de lado e passar a tomar decisões baseadas em dados. Já a E7 relata sobre a necessidade de utilização de inteligência disponível no mercado para reduzir os riscos. Os riscos nas *Startups* são altíssimos e uma decisão errada pode acarretar em gastos desnecessários e também em uma falência prematura da organização. E por fim, o entrevistado E8 relata que já cometeu erros por não tomar decisões baseadas em IC no início de 2018, que resultou em resultados inexpressivos e redução de receita no caixa da organização.

Os dados coletados demonstraram que todas *Startups* estão preocupadas em captar e organizar as informações sobre a concorrência, clientes e também sobre o mercado em que cada uma atua, permitindo, assim, a busca das melhores opções para um excelente processo de tomada de decisão a curto e longo prazo.

4.4 Fatores que consolidam ou inibem o processo de Inteligência Competitiva nas *Startups*

As *Startups* surgem usualmente por uma ineficiência de mercado, e, normalmente, contam com poucos recursos e escassos profissionais responsáveis por garantir o sucesso da instituição. Desse modo, a prática de IC, nessas empresas, pode não ser considerada muito importante nos primeiros anos de vida, pois os profissionais precisam se preocupar primeiro em criar uma solução viável para o público. Diante desse cenário, entende-se que é necessário questionar sobre a existência de fatores que consolidam ou inibem as práticas de IC nas *Startups* de Belo Horizonte.

Os entrevistados E2, E3, E8 e E9 informaram que suas organizações focam diretamente no valor que o cliente irá receber na utilização do seu produto ou serviço, por isso, a coleta dos dados é essencial para oferecer um produto ou serviço de qualidade. Já o E9 comenta que a prática de IC não é considerada primordial e, em determinados momentos, existe a necessidade de realizar uma priorização entre as tarefas urgentes e não urgentes. O entrevistado E8 relatou que a organização em que trabalha ficou durante muito tempo sem um profissional para trabalhar com as práticas de IC, e isso refletiu negativamente na percepção dos clientes. Logo, a organização percebeu o erro e realizou contratações com o propósito de modificar essa percepção do

mercado. Já os entrevistados E2 e E3 informaram que é essencial realizar a coleta de dados para uma decisão mais assertiva e que atualmente essa atividade é realizada de forma natural.

Os entrevistados E1 e E3 informaram que suas organizações foram criadas dentro de um mercado que já estava validado. Isso quer dizer que as empresas já estavam explorando o mercado e que apresentavam ótimos resultados. Em ambas organizações dos entrevistados, existia a possibilidade de explorar o mercado com a possibilidade de redução de custos e maior valor para o cliente. Em ambos os casos, foi necessário analisar o mercado para se ter uma ideia sobre onde os produtos dos entrevistados E1 e E3 estavam e isso foi fundamental para que ambos buscassem soluções inovadoras para uma conversão melhor.

Ainda sobre os fatores que consolidam as práticas de IC foram citados os seguintes argumentos: o entrevistado E4 disse que quando uma organização é pequena, as decisões são mais fáceis de serem tomadas, pois os times são menores e qualquer problema pode ser resolvido de forma ágil e prática. Já nas organizações maiores, existe uma certa burocracia para realizar determinados procedimentos, que gera um certo atraso na tomada de decisão e que possibilita empresas menores saírem na frente na concepção de um produto ou serviço; o entrevistado E7 relata que um fator que corrobora com a evolução dos produtos é a cultura do erro, ou seja, a organização realiza testes e é ciente sobre a possibilidade de ocorrer problemas no percurso, mas não penaliza os colaboradores quando um erro acontece.

Pelo lado de inibir as práticas de IC, não existiu um consenso, e alguns entrevistados não relataram nada que inibe, e os que relataram não entraram em consenso sobre as respostas. O entrevistado E10 disse que o fator de inibição é a falta de acesso às informações necessárias para realizar uma melhoria de seu serviço. Sua organização trabalha com dados sensíveis, e a Lei LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) trouxe problemas em seu modelo de negócio. Já o E2 afirmou que as organizações não podem ser mecanizadas e sempre devem inovar seus produtos e serviços.

Os respondentes E5 e E7 tiveram abordagens semelhantes sobre o mesmo assunto. O E5 disse que coletar dados no mercado é uma tarefa cara e que grande parte dos seus esforços são direcionados para o pós-venda. Já o E7 afirmou que encontrou diversas *Startups* que acreditavam que coletar dados seria uma tarefa cara e que seria desnecessário no momento inicial da organização. Ele ainda afirmou que não é necessário o uso de tecnologia para iniciar um processo de IC nas organizações.

O E6 foi o único que não soube opinar sobre o assunto. A organização em que o entrevistado trabalha, em sua fase inicial, na época, realizou um comparativo entre diversas empresas e encontrou uma necessidade ainda não explorada no mercado. Porém, não soube relatar o motivo de inibir ou consolidar as práticas de IC.

4.5 Habilidades do profissional que trabalha com Inteligência Competitiva

Essa análise pode auxiliar os fundadores das *Startups* na escolha de profissionais que detenham as habilidades informadas na literatura e também pelos entrevistados desta pesquisa. Porém, não será possível realizar o cruzamento do ciclo de IC com as habilidades e competências desejadas desses profissionais, isso porque as *Startups* entrevistadas estavam em etapas diferentes na utilização das práticas IC.

As habilidades mais citadas foram: o raciocínio lógico; ser comunicativo; ser proativo; pensar “fora da caixa”; ser humilde e inovador. A capacidade de concluir ou resolver um problema foi o item mais citado, seguido de perto da prática de trocar informações entre um ou mais interlocutores e a capacidade de se antecipar na solução de problemas ou determinar soluções.

Os entrevistados E1, E2, E4, E5, E9 e E10 citaram o raciocínio lógico como uma habilidade necessária para trabalhar com as práticas de IC. Esse profissional necessita entender os números para que possa propor soluções diante do cenário que a organização está inserida. Já os respondentes E1, E3, E4, E6 e E7 relataram a necessidade de o profissional ter uma boa comunicação com os envolvidos e que isso pode ser a chave do sucesso para que os clientes percebam o valor da sua atribuição. Às vezes, esse profissional precisa capturar informações com pessoas que não fazem parte do cotidiano da organização, e uma boa comunicação pode facilitar essa atividade.

A habilidade de ser proativo e não ficar esperando por ordens foi citada pelos entrevistados E2, E6, E7 e E8. Esse profissional necessita se adaptar às necessidades do mercado e ser bastante curioso para encontrar respostas que a organização precisa. Os entrevistados E5, E8 e E10 mencionaram a necessidade desse profissional pensar fora da caixa. Ele deve abandonar os padrões que limitam seus pensamentos e expandir a capacidade de inovação, pois uma *Startup* está sempre realizando testes com o objetivo de encontrar a melhor solução para seus clientes.

O entrevistado E3 foi o único a citar a humildade como habilidade necessária aos profissionais. Isso se deve ao fato de sua organização ter sido criada com base no *network* empresarial, ou seja, sua ideia foi testada por diversas pessoas e muitos informaram que seu produto não seria bem aceito no mercado e o entrevistado acatou as considerações e foi realizando suas alterações até lançar seu protótipo no mercado e ter sucesso imediato.

O raciocínio lógico foi o item mais citado e isso se deve ao fato de essas organizações necessitarem tomar decisões rápidas para que se possa criar soluções eficientes que sejam escaláveis no menor tempo possível. A comunicação também foi bastante citada e foi abordada como ponto essencial entre o dado coletado e a disseminação das informações analisadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A falta de ferramentas e de maturidade estão entre as principais opções para a alta mortalidade das *Startups*. Antes de realizar a primeira venda, essas organizações acreditam que podem resolver um problema de

forma escalável, porém, a ausência de utilização do ciclo de desenvolvimento de clientes, análise do mercado e a má concepção da proposta de valor podem sucumbir em uma morte prematura da organização.

Constatou-se que a maturidade na utilização das práticas de IC está ligada com o tempo de existência da organização. Organizações jovens procuram focar no produto ou serviço e, com o passar dos anos, acatam novas ferramentas para analisar as informações do mercado competitivo. Já as *Startups* com mais tempo de vida adotaram mais práticas e algumas criaram métodos próprios para auxiliar na tomada de decisão.

Já em relação à utilização de aplicativos/ferramentas na tomada de decisão, as organizações com mais tempo de vida adotaram mais práticas e métodos auxiliares. Este fato demonstra que o amadurecimento ocorreu após a aceitação do produto no mercado. As *Startups* com menos tempo de vida adotam poucos aplicativos/ferramentas e isso provavelmente se deve ao fato de que os clientes ainda não estão utilizando seus produtos ou serviços de forma exponencial.

O modelo tradicional de lançamento de produtos é bastante eficiente para organizações que já tenham informações sobre seus clientes e que as características dos produtos ou serviços sejam conhecidas. Porém, as *Startups* de Belo Horizonte com pouco tempo de existência criam soluções que às vezes ainda não existem no mercado e a maioria desconhece até mesmo quem são os seus possíveis clientes. Portanto, conclui-se que as *Startups* pesquisadas utilizam as práticas de IC em todas as etapas de crescimento, porém em níveis menores quando estão analisando se o produto ou serviço serão aceitos pelos clientes.

Sobre a investigação das práticas mais utilizadas, ficou evidente que a prática mais utilizada é o planejamento por cenários, com nove entre dez *Startups* as utilizando. Essas empresas criam seus produtos acreditando na possibilidade de serem consumidos por um número significativo de cliente. A técnica de construção de cenários é indicada por diversos atores para elaborar previsões de tendência que possam representar uma grande influência no desempenho organizacional. Essa técnica se enquadra com a ideia de que as *Startups* precisam construir pequenas partes do produto, para que possam realizar adaptações com base nos dados coletados e trabalhar com previsões sobre alterações em seus projetos.

Outra técnica bastante citada foi a *benchmarking*. Essas instituições necessitam avaliar os produtos e serviços de empresas similares ou não, para iniciar processos de inovação em suas concepções. O valor de uma solução pode ser encontrado em uma opção não explorada de um concorrente, e inovar nessa situação pode acarretar, em uma crescente participação no mercado.

Sobre o relacionamento entre tomada de decisão e Inteligência Competitiva, todos entrevistados concordaram sobre a importância de coletar dados para buscar uma melhor solução e que a decisão necessita sempre ser realizada por dados da população que utiliza o produto ou serviço e também com os futuros clientes. Essa relação é apontada como necessária e que as *Startups* precisam sair do achismo, passando a considerar o conhecimento adquirido sobre o mercado, os clientes e os concorrentes para um crescimento sustentável. Nesse ponto, diversos entrevistados apontaram que essa relação é essencial para prosperar.

Quanto as razões que consolidam ou inibem o processo de Inteligência Competitiva nas *Startups* de Belo Horizonte, as considerações dos entrevistados levam a entender que as práticas de IC em organizações menores são mais fáceis de manusear e aparentam uma simplicidade na disseminação do conhecimento. Nesse contexto, entende-se que a burocracia é um fator determinante que inibe a prática de IC e que as *Startups*, por terem um corpo menor de funcionários, conseguem executar certas atividades em um menor tempo.

Outro ponto abordado foi o posicionamento do cliente na tomada de decisão. Entende-se que as organizações que almejam o sucesso necessitam colocar o cliente como foco principal na tomada de decisão. Isso implica em que as organizações necessitam priorizar a solução de problemas de quem consome a marca. Tal posicionamento das *Startups* foi sustentado por diversos entrevistados e a prática de decisão por dados é que consolida essa conduta.

Essa abordagem também foi citada quando se observa a conexão entre tomada de decisão, Inteligência Competitiva e as habilidades do profissional que exerce essas atividades. As *Startups* estão buscando profissionais que detenham um raciocínio lógico aprofundado, mas também que saibam realizar a comunicação adequada para os envolvidos de forma ágil para adotar medidas cada vez mais rápidas no mercado.

Pode-se entender então que as *Startups* analisadas não apresentam uma prática sistemática de IC. Elas adotam técnicas isoladas para resolver problemas relacionados ao seu modelo de negócio ou de uma área específica da organização. Esta abordagem não considera todos os setores da organização e isto pode gerar consequências no desempenho futuro da instituição que não considerar os diversos setores organizacionais.

Com essa pesquisa, constatou-se que um dos principais pilares do universo das *Startups* é que todos os funcionários têm a oportunidade de ser um empreendedor, sendo que suas ideias são ouvidas e respeitadas. Outro ponto importante é o aspecto cultural em relação à orientação aos resultados, pois quando algo não sai conforme o esperado, cria-se uma união para aprender e buscar novamente o objetivo, e quando o resultado é positivo, o mérito é de todos que trabalharam por aquilo.

Convém ressaltar limitações desta pesquisa, a saber: (i) os entrevistados foram selecionados a partir de sua acessibilidade e tipicidade podendo não representar a totalidade de casos no universo estudado; (ii) a dificuldade de acesso a pessoas responsáveis pela IC nas *Startups*. Como sugestões para pesquisas futuras destacam-se: (i) realização desta pesquisa utilizando a abordagem de grupo focal com os empreendedores; (ii) realizar a pesquisa comparando *startups* e organizações que não são mais *Startups*.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, R.; FARIA, L.; OPRIME, P.; GREGOLIN, J.; ALLIPRANDINI, D. Perfis de competências relativas à inteligência competitiva: um estudo exploratório no Brasil. *Ciência da Informação*, v. 40, n. 2, 2012.
- ANDRADE, Í.; AZEVEDO, A. Panorama dos métodos de análise de informação para inteligência competitiva. *Revista Inteligência Competitiva*, v.8, n.1, p. 23-43, 2018.
- BARRETO, A. A questão da informação. *São Paulo em Perspectiva*, v. 8, p. 3-8, 1994. Disponível em:

- <http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/BARRETO%20A%20Questao%20da%20Informacao.pdf>. Acesso em 21 de jun de 2018.
- BLANK, S.; DORF, B. (2014). **Startup: manual do empreendedor**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014
- BOSE, R. (2008). Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 4, p. 510-528, 2018. ISSN : 0263-5577
- CHOO, C. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Ed. SENAC, 2011.
- DAYCHOUM, M. **40 + 8 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. E-book.
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6.ed., São Paulo: Atlas, 2017.
- GOMES, E.; BRAGA, F. (2004). **Inteligência Competitiva: como transformar a informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MAFRA PEREIRA, F.; CARVALHO, R.; QUINTÃO, A. Uso da inteligência competitiva por micro, pequenas e médias empresas: estudo de caso nas empresas associadas à ACITA, Itabira(MG), Brasil. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 9, n.3 p. 100-122, 2019.
- PINHEIRO, L.; FERREZ, H. Tesouro brasileiro de ciência da informação. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict)., 2014. Disponível em; https://ibict.br/images/internas/TESAURO-COMPLETO-FINAL-COM-CAPA-_24102014.pdf. Acesso em 21 jun. 2018.
- PIO, M.; MARTIN, A.; ANTUNES, A. Sugestão de um modelo de Inteligência Competitiva para centros de tecnologia têxtil: o caso do SENAI/CETIQT. **Espacios**, v.15 n.1 pp. 55-69, 2004. Fonte: Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a04v25n01/04250131> Acesso em: 29 mar. 2019.
- PRESCOTT, J.; MILLER, S. **Inteligencia competitiva na pratica**. Rio de Janeiro: Campus., 2001.
- REIS, C. **Planeamento Estratégico de Sistemas de Informação**. Lisboa: Presença, 1993.
- THE SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS (SCIP) The Society of Competitive Intelligence Professionals. Disponível em <https://www.scip.org/> Acesso em: 14 fev., 2019.
- SHINYASHIKI, G., TREVIZAN, M., & MENDES, I. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v.11, n.4, p. 499-506, 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692003000400013. Acesso em 14 fev. 2019.
- STAREC, C. **Gestão da informação, inovação e Inteligência Competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- STARTUP Farm. 12 jul. 2016. Disponível em: <https://startup.farm/blog/pesquisa-da-startup-farm-revela-a-mortalidade-das-startups-brasileiras/>. Acesso em: 13 fev., 2019.
- SUAIDEN, E. J. Tesouro Brasileiro de Ciência da Informação. Disponível em: <http://www.ibict.br/publicacoes-e-institucionais/tesouro-brasileiro-de-ciencia-da-informacao>. Acesso em 15 dez., 2019.
- VERGARA, S. (2009). **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed., São Paulo: Atlas., 2009.
- ZHANG, Y. Definitions and Sciences of information. **Information Processing & Management**, v.24, n.4, 1998.
- ZORRINHO, J. **Gestão da Informação. Condição para Vencer**. Lisboa: Lapmei, 1995.