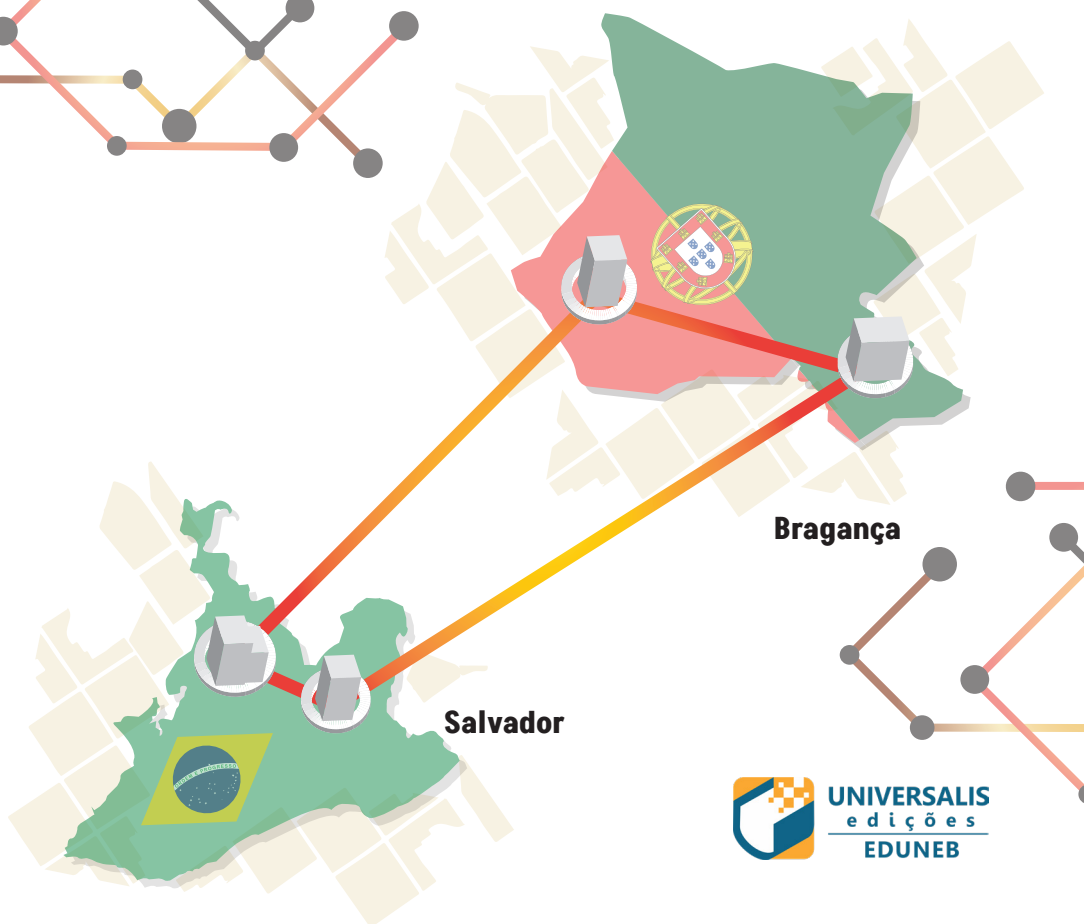


ALIGER DOS SANTOS PEREIRA

# INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS  
SALVADOR (BRASIL) E BRAGANÇA (PORTUGAL)



# **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

**MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS  
SALVADOR (BRASIL) E BRAGANÇA (PORTUGAL)**



## **Universidade do Estado da Bahia - UNEB**

Adriana Marmori Lima

**Reitora**

Dayse Lago de Miranda

**Vice-Reitora**



**UNIVERSALIS**  
edições  
**EDUNEB**

## **Editora da Universidade do Estado da Bahia - EDUNEB**

**Diretora**

Elisângela Santana dos Santos

**Conselho Editorial**

**Titulares**

Alan da Silva Sampaio

Astria Dias Ferrão Gonzales

Carla Severiano de Carvalho

Elzicleia Tavares dos Santos

Emanuel Ernesto Fernandes Santos

José Ernane Carneiro Carvalho Filho

Josilda Batista Lima Mesquita Xavier

Léa Costa Santana Dias

Marineuza Matos dos Anjos

Marluce Alves dos Santos

Michael Daian Pacheco Ramos

Nilson Roberto da Silva Gimenes

Paulo César Souza García

Raimundo Claudio Silva Xavier

**Suplentes**

Sandro dos Santos Correia

Hilda Silva Ferreira

Lise Mary Arruda Dourado

Paulo Sérgio Dantas Vasconcelos

Marcos Antônio Vanderlei Silva

Marilecia Oliveira Santos

Francisco Hilder Magalhães e Silva

Cláudia Martins Moreira

Antonietta Miguel

Angelita de Souza Leite

Márcia Torres Neri Soares

Monica Matos Ribeiro

Sílvio Roberto dos Santos Oliveira

Nilvo Luiz Cassol

ALIGER DOS SANTOS PEREIRA

# INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS  
SALVADOR (BRASIL) E BRAGANÇA (PORTUGAL)

Salvador  
EDUNEB  
2024

© 2024 Autora

Direitos para esta edição cedidos à Editora da Universidade do Estado da Bahia.  
Proibida a reprodução total ou parcial por qualquer meio de impressão, em forma idêntica,  
resumida ou modificada, em Língua Portuguesa ou qualquer outro idioma.

Depósito Legal na Biblioteca Nacional.

Impresso no Brasil em 2024.

**Coordenação Editorial**

Elisângela Santana dos Santos

**Coordenação de Design**

Sidney Silva

**Capa e Diagramação**

Alan Oliveira Cavalcante

**Revisão Textual e Normalização**

Tikinet Edições Ltda.

**Imagem de Capa**

Freepik

**Revisão Final**

**Diagramação** - Sidney Santos Silva

**FICHA CATALOGRÁFICA**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP

Catalogação elaborada por Regina Simão Paulino – CRB 6/1154

---

Pereira, Aliger dos Santos

Inteligência competitiva: micro, pequenas e médias empresas Salvador (Brasil) e Bragança (Portugal) / Aliger dos Santos Pereira. – Salvador: EDUNEB, 2024. 284 p.; il.

ISBN 978-65-89492-18-4

1. Administração. 2. Administração de Empresa. 3. Inteligência Competitiva. 4. Ciclo de Vida Organizacional. 5. Estudo Comparado. 6. MPMEs. 7. Salvador. 8. Bahia. 9. Brasil. 10. Bragança. 11. Portugal. I. Título.

CDD 658.47

---

Editora da Universidade do Estado da Bahia – EDUNEB

Rua Silveira Martins, 2555 – Cabula

41150-000 – Salvador – BA

editora@listas.uneb.br

portal.uneb.br



Associação Brasileira  
das Editoras Universitárias

## AGRADECIMENTO

Graças à renovação do Acordo de Cooperação Técnica entre o Instituto Federal da Bahia (IFBA) e o Instituto Politécnico de Bragança (IPB) foi possível elaborar a pesquisa deste livro. Gostaria de agradecer a três Instituições de Ensino Superior: o IFBA, a UNEB (Universidade do Estado da Bahia) e o IPB.

No IFBA, agradeço o apoio da Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PRPGI) e à Assessoria de Relações Internacionais (Arinter); bem como o auxílio do Programa de Pós-Graduação Multi-Institucional em Difusão do Conhecimento (PPGDC) do IFBA e do Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (Profnit) - ponto focal IFBA.

Na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), agradeço especificamente ao Departamento de Ciências Humanas (DCH-1) e ao curso de Administração, representado por meio do grupo de pesquisa Modelos e Estruturas Organizacionais a Nível Territorial para Ações Sustentáveis (Metas), que apoiaram academicamente e financeiramente a pesquisa. Agradeço também o apoio dos estudantes Mateus da Silva Guerreiro (UNEB) e Lucas Rego Farias (IFBA) na coleta de dados e dicas para o E-book.

Já no IPB, os agradecimentos vão para o Gabinete de Relações Internacionais (GRI) e para o Gabinete de Empreendedorismo e Empregabilidade (especificamente a professora Dra. Vera Alexandra Ferro Lebres, que ajudou na verificação dos dados na cidade de Bragança, e suas alunas Joana Santos Machado e Gleidcy Helle dos Reis Rocha).

Desejo a todos uma boa leitura!

# Sumário

PREFÁCIO I	9
PREFÁCIO II	11
PREFÁCIO III	13
APRESENTAÇÃO	15
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC)	18
ORIGEM E CONCEITO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC)	18
METODOLOGIA	61
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO MUNICÍPIO DE BRAGANÇA (PORTUGAL)	69
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA CIDADE DE BRAGANÇA (PORTUGAL), ANO DE 2020 COM O ANO DE 2023	76
ANÁLISE DE SWOT (FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS) E RESULTADOS NA CIDADE DE BRAGANÇA E TENDÊNCIAS FUTURAS	121
ALGUMAS CONSIDERAÇÕES	128
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO MUNICÍPIO DE SALVADOR COM FOCO EM TRÊS BAIRROS (BRASIL)	129
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC) NA CIDADE DE SALVADOR (BRASIL): COMPARAÇÃO ENTRE OS ANOS DE 2020 E 2023 EM TRÊS BAIRROS DE SALVADOR	134

<b>A IC do bairro Baixa de Quintas com destaque ao cluster das atividades de veículos</b>	<b>134</b>
<b>A IC do bairro do Caminho das Árvores com destaque aos clusters das atividades de Educação e de Casa, Decoração e Construção</b>	<b>151</b>
<b>A IC do bairro Rio Vermelho com destaque ao cluster de Alimentos e Bebidas</b>	<b>173</b>
<b>RESULTADO E TENDÊNCIAS FUTURAS POR MEIO DA ANÁLISE DE SWOT (FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS): TRÊS BAIRROS DE SALVADOR (BRASIL)</b>	<b>189</b>
<b>O SWOT do bairro Baixa de Quintas, com destaque ao cluster das atividades de veículos</b>	<b>189</b>
<b>O SWOT do bairro Caminho das Árvores com destaque ao cluster das atividades de Educação e Casa, Decoração e Construção</b>	<b>197</b>
<b>O SWOT do bairro Rio Vermelho, com destaque ao cluster de alimentos e bebidas</b>	<b>202</b>
<b>INFERÊNCIAS PARCIAIS</b>	<b>207</b>
<b>RESULTADOS DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC) EM BRAGANÇA (PORTUGAL) E SALVADOR (BRASIL) A PARTIR DAS REDES</b>	<b>211</b>
<b>BRAGANÇA (PORTUGAL)</b>	<b>213</b>
<b>SALVADOR-BAHIA-BRASIL (BAIRRO BAIXA DE QUINTAS)</b>	<b>221</b>
<b>SALVADOR-BAHIA-BRASIL (BAIRRO DO CAMINHO DAS ÁRVORES)</b>	<b>226</b>
<b>SALVADOR-BAHIA-BRASIL (BAIRRO RIO VERMELHO)</b>	<b>231</b>
<b>CONCLUSÃO E TENDÊNCIAS</b>	<b>237</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>249</b>
<b>APÊNDICE A - MAPA MENTAL DA HISTÓRIA DA IC</b>	<b>268</b>
<b>APÊNDICE B - MAPA MENTAL SOBRE A ORIGEM DA IC POR PERÍODO</b>	<b>269</b>

APÊNDICE C - MAPA MENTAL DA IC E SUA RELAÇÃO COM AS TIC	270
APÊNDICE D - MAPA MENTAL DA IC COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ÁREA ORGANIZACIONAL	271
APÊNDICE E - MAPA MENTAL DA IC E A GESTÃO DO CONHECIMENTO (PONTOS CONVERGENTES E DIVERGENTES)	272
APÊNDICE F - MAPA MENTAL DO DIAGNÓSTICO DA CIDADE DE BRAGANÇA A PARTIR DA IC	273
APÊNDICE G - MAPA MENTAL DO DIAGNÓSTICO DOS 3 BAIROS DE SALVADOR A PARTIR DA IC	274
APÊNDICE H - MAPA MENTAL DO DIAGNÓSTICO DAS 4 LOCALIDADES A PARTIR DA IC	275

# PREFÁCIO I

Certamente você conhece alguém ou já ouviu falar sobre uma pessoa que, apesar de muito inteligente, não consegue estabelecer conexões sociais, planejar aquilo que deseja e ter um nível de autoconhecimento capaz de adquirir uma voz interior realista e determinada. A pessoa domina muito bem alguns aspectos da vida, mas não aquilo que é essencial para ter o crescimento pessoal que deseja. Há empresas que também são assim. E o que falta a elas? Inteligência competitiva.

O foco da obra de Aliger dos Santos Pereira é entender como pequenas e médias empresas de Bragança (Portugal) e Salvador (Brasil) potencializam suas forças, cuidam de suas fraquezas, aproveitam as oportunidades e se protegem das ameaças políticas, econômicas, ambientais e sociais. Em outras palavras, qual o grau de inteligência competitiva que elas têm?

Este livro traz respostas sobre como empresas podem ser mais sustentáveis e inovativas, além de apontar que estratégias decisórias devem ser levadas em conta na hora de estabelecer relações pessoais e profissionais com o meio em que vivem, de conhecer as competências das pessoas que fazem parte da força de trabalho e se alinhar aos novos padrões de consumo e comportamento.

Sem dúvida, a força deste trabalho está em estudar cenários tão distintos: uma cidade do interior de um país europeu e três bairros sul-americanos de uma capital nordestina: um bairro comercial periférico como a Baixa de Quintas, um bairro boêmio e turístico como o Rio Vermelho e um bairro predominantemente residencial que concentra a maior parte das lojas de luxo da cidade, no caso, o Caminho das Árvores.

Finalizo esta apresentação convidando você, leitor, a conferir a pesquisa que é fruto do Acordo de Cooperação Técnica entre o Instituto Federal da Bahia (IFBA) e o Instituto Politécnico de Bragança (IPB), uma parceria que muito nos orgulha. Este Acordo, inclusive, é prova de que a inteligência competitiva em instituições públicas é capaz de levá-las ainda mais além.

Luzia Matos Mota  
Reitora do IFBA

(Link do lattes: <http://lattes.cnpq.br/3291899491610079>)

## PREFÁCIO II

A Universidade do Estado da Bahia, através do Departamento de Ciências Humanas - Campus I e do Colegiado de Administração, conscientes da importância e do valor das obras voltadas ao desenvolvimento de aprendizagem dos estudantes e daqueles que se interessam pelo crescimento territorial, apresentam com muita satisfação o presente livro.

Elaborado com especial atenção às micro, pequenas e médias empresas de Salvador (Brasil) e Bragança (Portugal), e desenvolvido com a intenção de colaborar com seus avanços, podemos perceber a importância do mesmo dentro dos novos conceitos existentes. A autora, com sua experiência como docente e pesquisadora no grupo de Pesquisa METAS que faz parte do curso de Administração (DCH-1), alia conceitos técnicos com resultados de estudos realizados, permitindo que o leitor se aproprie de uma melhor aprendizagem sobre os temas. A pesquisa foi realizada com o grupo de Pesquisa METAS, com o IFBA e o IPB.

É notório que o conteúdo do livro é o resultado de pesquisas, análises e interpretações dentro dos modernos conceitos de administração. Mundo globalizado, demandas crescentes, concorrências acirradas, tudo isso exige que as empresas busquem os novos modelos. Encontramos aqui um estudo bem elaborado que oferece essa oportunidade. Uma obra que possibilita visão do empresário e do consumidor e colabora para melhor atuação dos mesmos.

Flávio Dias dos Santos Correia  
(Diretor do Departamento de Ciências Humanas - UNEB - Salvador)  
(Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/3081764861765114>)

Rosana Cruz Marques da Silva  
(Coordenadora do Curso de Administração- UNEB-DCH1)  
(Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/2954222111199312>)



## PREFÁCIO III

Tornar a cooperação internacional mais impactante é um objetivo atual das instituições de ensino superior em todo o mundo. Requer uma estratégia de internacionalização e soluções que, após consolidada a mobilidade de estudantes, estimulam a cooperação entre docentes e técnicos das instituições parceiras, fomentando a partilha de recursos e de resultados. O espaço da língua portuguesa é uma enorme oportunidade para a cooperação entre instituições de ensino superior, que o relacionamento Portugal-Brasil sempre soube aproveitar. O Instituto Politécnico de Bragança (IPB) é uma instituição de ensino superior portuguesa bastante internacionalizada (perto de 40% de estudantes internacionais), em cooperação única com o Brasil, envolvendo mais de cem acordos de colaboração com universidades e institutos federais, estaduais e instituições privadas.

A cooperação entre o IPB e o Instituto Federal da Bahia (IFBA) teve início em 2013 e foi se consolidando com a mobilidade de estudantes e servidores e, mais recentemente, com programas de dupla diplomação na área das engenharias. Foi nesse contexto de parceria internacional que, em 2019, surgiu o interesse da professora Aliger Pereira numa cooperação e estadia no IPB, tendo-se posteriormente estabelecido um plano de trabalhos de pesquisa e publicação. Este e-book, *Inteligência competitiva (IC): micro, pequenas e médias empresas (MPMES) em Salvador (Brasil) e Bragança (Portugal)*, é o resultado desse plano de trabalhos. O livro apresenta exemplos de aplicação da inteligência competitiva com o uso do geoprocessamento e do georreferenciamento em atividades empresariais de comércio e de serviço relacionadas com micro, pequenas e médias empresas da cidade de Bragança (Portugal) e de três bairros da cidade de Salvador

(Bahia-Brasil), antes e após a pandemia da covid-19 (em 2020 e 2023, respectivamente). Este exaustivo estudo comparativo é um feliz exemplo de como as instituições de ensino superior podem e devem cooperar nas várias dimensões de suas missões.

Finalizo com um profundo e merecido agradecimento à professora Aliger Pereira pela contínua dedicação e perseverança ao projeto que, com naturalidade e interesse, resultou nesta importante publicação.

Luís Manuel Santos Pais  
Vice-presidente do Instituto Politécnico de Bragança (IPB)  
LinkedIn: [linkedin.com/in/luis-pais-12ab0b162](https://www.linkedin.com/in/luis-pais-12ab0b162) ORCID:  
<https://orcid.org/0000-0002-3000-2862>

# APRESENTAÇÃO

Iniciei minhas pesquisas sobre geoprocessamento associado à inteligência competitiva (IC) durante o mestrado, sob orientação da Prof. Dra. Barbara Christine Marie Nentwing Silva. Minha dissertação de mestrado focou no mapeamento e na caracterização do território de Salvador a partir da localização e da movimentação dos jogos das lotéricas desse município.

Após 12 anos, retomei as pesquisas utilizando a metodologia de IC, resultando na publicação de dois livros. O primeiro, intitulado *Clusters de Veículos em Salvador: geoprocessamento e gestão de negócios para micro, pequenas e médias empresas (MPMEs)*<sup>1</sup>, aplica a metodologia de IC no bairro da Baixa de Quintas, em Salvador, destacando a concentração e a desconcentração de empreendimentos na área de veículos. O segundo livro, intitulado *Os Croatas...? Presentes!*<sup>2</sup>, analisa os locais de concentração da população de São Paulo entre os anos de 1900 e 1950, abordando motivos históricos, empreendedores, culturais, entre outros. Os dois livros demonstram a aplicabilidade multidisciplinar da metodologia de IC em diversas áreas do conhecimento.

Em 2019, apresentei o primeiro livro no Brasil e no Instituto Politécnico de Bragança (IPB), graças ao Acordo de Cooperação Técnica entre o IPB e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA). Em 2020, em parceria com dois programas de pós-graduação do IFBA (PROFNIT e PPGDC), conduzi um relatório técnico sobre o diagnóstico empresarial das principais empresas da cidade de Bragança, Portugal, utilizando a metodologia de IC. Este trabalho foi apresentado virtualmente devido à pandemia,

---

1 Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/30945>

2 Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/35114>

com o objetivo de fortalecer os laços de cooperação e intensificar os saberes e os conhecimentos entre o IFBA e o IPB (Link: <https://youtu.be/xbxYogdo8ao>).

Graças aos esforços conjuntos, o acordo de cooperação foi renovado por mais cinco anos, até fevereiro de 2028. A renovação exigiu a elaboração de um plano de trabalho que identificasse as principais atividades empresariais de comércio e serviços relacionadas a micro, pequenas e médias empresas na cidade de Bragança, utilizando o conceito de *cluster* (aglomeração). A pesquisa teve como objetivo comparar, por meio de mapas, a situação dessas atividades em Bragança e em três bairros de Salvador (Baixa de Quintas, Caminho das Árvores e Rio Vermelho) em 2020 (antes da pandemia) e em 2023 (pós-pandemia).

Os objetivos específicos incluíram o mapeamento das principais atividades de comércio e serviços relacionadas a micro, pequenas e médias empresas em Bragança e Salvador; o diagnóstico SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) do território de Bragança antes e após a pandemia; a análise da taxa de sobrevivência das empresas e os fatores que influenciaram a mortalidade, além da elaboração de artigos e seminários em colaboração entre o IFBA e o IPB.

Este livro documenta a pesquisa desenvolvida para alcançar os quatro primeiros objetivos específicos. O último objetivo específico foi abordado em três artigos:

- Ciclo de vida organizacional (CVO) com o uso da inteligência competitiva (IC) (Link: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/4972>)
- O uso da inteligência competitiva no território de Bragança (Portugal) (Link: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/view/8668>)
- O uso estratégico de redes sociais digitais no setor de veículos em um bairro de Salvador (Link: <https://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/1287>)

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Um seminário está agendado para o dia 18 de outubro de 2024, em que será lançado o e-book em um formato híbrido, com a participação da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), IFBA e IPB para ampliar o compartilhamento de conhecimento entre Brasil e Portugal.

Desejo a todos uma excelente leitura!

Aliger dos Santos Pereira

(Docente IFBA e UNEB)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9514806025242255>

# INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC)

Este capítulo discorre sobre o significado do termo inteligência competitiva (IC), seu conceito, origem e evolução, como um tipo de metodologia que apoia a tomada de decisão das empresas de qualquer atividade e em qualquer nível organizacional.

Na seção “Origem e conceito da inteligência competitiva (IC), são apresentados o tema, o problema, os objetivos e a justificativa. A seção seguinte explica as etapas de uso da metodologia de IC desta pesquisa, que vão desde o seu planejamento, passando pela coleta e monitoramento, até chegar às interpretações dos dados com a finalidade de esclarecer e gerar conhecimentos cartográficos e estatísticos aplicáveis à cidade de Bragança em Portugal, conforme exposto no capítulo 2, e a de três bairros da cidade de Salvador, no Brasil, como explicitado no capítulo 3. Todas as informações utilizadas e apresentadas tiveram como base princípios éticos a partir do uso de fontes secundárias e publicáveis.

## ORIGEM E CONCEITO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC)

A palavra inteligência deriva de duas palavras latinas: *inter* (entre) e *legere* (eleger ou escolher). A junção destes termos resulta em um processo de informação cognitiva por meio do qual os indivíduos incorporam novos conhecimentos para a (melhor) escolha entre duas ou mais situações. Na área empresarial, inteligência corresponde a um processo que visa a desenvolver implicações notáveis orientadas para

a ação de pessoas responsáveis pela tomada de decisões (gestores e administradores). Portanto, o resultado da inteligência deve ser entregue em tempo hábil para que possa ser incorporado ao processo de tomada de decisão como fator essencial da gestão empresarial (Prescott, 1999), pois, ao escolher a melhor saída – ou a melhor resposta –, indica-se, assim, a capacidade para, através da seleção, penetrar na compreensão e no entendimento das coisas. Neste contexto, o termo inteligência corresponde a informações analisadas para apoiar a tomada de decisões estratégicas, táticas ou operacionais, em qualquer hierarquia, de qualquer tipo de organização, em qualquer atividade ou ramo empresarial (Passos; Ferreira, 2016).

Na tradição francesa, a inteligência competitiva é entendida de forma mais ampla, incluindo a busca de qualquer informação na ambiência, de caráter tecnológico, social ou político, inclusive sobre os seus competidores, que possibilite um melhor posicionamento da organização na ambiência. É um modelo de gestão organizacional que contempla: gestão da informação, gestão estratégica e gestão do conhecimento apoiando-se num sistema de inteligência baseado no ciclo de gestão da informação, nas tecnologias da informação, em sistemas de informação e redes de especialistas. (Tarapanoff, 2004, p. 17).

Já o termo competitivo ou *core competences* (competências essenciais) está relacionado ao conhecimento, à habilidade e à atitude (CHA) das pessoas ou empreendimentos. Isto quer dizer que os empreendimentos adquirem informações públicas, legais e acessíveis existentes no ambiente complexo, sistêmico e inter-relacionado em que estão inseridos.

É bom lembrar que as organizações (públicas, privadas ou do terceiro setor) são formadas por pessoas, que interagem entre si e

que se conectam por meio de uma rede de indivíduos responsáveis por desenhar os processos, e estas competências são as peças-chave para o desempenho da organização. A partir desse ponto de vista, as competências dos colaboradores representam o maior patrimônio das organizações (Cruz, 2018). Logo, a competência de um indivíduo é, por extensão, a de uma organização, que, ao obter novas informações e conhecimentos, faz julgamentos, tenta adaptar-se ao meio, busca desenvolver novos conceitos e estratégias; e, assim, agir de modo racional e efetivo sempre a partir das informações adquiridas.

Percebe-se que há um capital social, na correlação entre os indivíduos dentro das organizações; em que há o fornecimento de acesso aos recursos reais, ou potenciais, e disponíveis ou derivados dessa rede. Entende-se por recursos reais aqueles acessados ou não, e que são capazes de afetar: o intercâmbio de capital, a criação de capital intelectual, a aprendizagem, a inovação de produtos, a disseminação da cultura de bens intangíveis decorrente da interação entre agentes que buscam objetivos em comum a partir de um relacionamento social, o empreendedorismo e o ecossistemas inovativos. Assim, o capital social está presente no processamento de informações estratégicas e na disseminação de informações úteis, conectando empresas, gestores, colaboradores e a sociedade. Ele também conecta as estruturas sociais, melhora a linguagem compartilhada e as narrativas, promovendo laços relacionais de confiança, de normas e de obrigações (Molina; Vieira, 2021).

Retornaremos ao conceito de competência, que corresponde a “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, em integrar, em transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo [...]” (Fleury, 2002). Desta maneira, o autor afirma que a competência está relacionada a questões comportamentais das pessoas, e,

consequentemente, das corporações. Afinal, para um indivíduo ser competente, não basta apenas adquirir saberes teóricos, uma vez que, além de “saber agir”, o indivíduo deve estar apto a “mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades” (Cruz, 2018).

Ao juntar a palavra inteligência com competência, gera-se o termo inteligência competitiva (IC), que apresenta um caráter duplo em relação ao conhecimento, buscando adquiri-lo e/ou criá-lo, sempre com o apoio de uma rede formal e informal constituída de pessoas e/ou especialistas, associado a uma rede eletrônica – por exemplo, aplicativos, software e tecnologia. Nesse aspecto, a IC tem o apoio simultâneo da inteligência humana, coletiva e tecnológica, ou seja, um mix de inteligências em que cada uma é independente, autônomo e detém graus diferentes de desenvolvimento até dado momento, mas isso pode se modificar futuramente a ponto de tais inteligências se tornarem uma única. Esse mix de inteligências permite resultados e desempenhos bem maiores na capacidade de solucionar problemas e no direcionamento de gerar novos conhecimentos, esse resultado deve estar de acordo com os custos e os benefícios organizacionais, associados a questões da sociedade e da sustentabilidade (Pardo, 2022).

Dessa forma, a IC corresponde a um tipo de metodologia capaz de gerar diferenciais intangíveis nos dias atuais (ano de 2024) em qualquer tipo de empreendimento, em qualquer atividade organizacional, visando a questões sustentáveis, econômicas, históricas, humanas, sociais, políticas, entre outras.

Hoje a IC é vista também como um tipo de sistema de informação acionável. A informação é acionável quando é sintetizada, analisada, avaliada e contextualizada, sendo parte do processo de gestão estratégica da informação, que está, por sua vez, alinhado com a estratégia de uma organização (Saayman *et al.*, 2008). Desse modo, a IC é proveniente de um processo que envolve planejamento,

coleta, interpretação e disseminação de dados e de informações para a tomada de decisão do administrador, com o potencial de auxiliar na competitividade organizacional dentro de um ambiente dinâmico e instável de que a empresa faz parte.

Um dos maiores desafios da IC na atualidade corresponde à capacidade da performance empresarial, de agir coletivamente de forma coordenada, pois a difusão de informações dentro da IC pode dificultar a interpretação uniforme entre os indivíduos e as organizações; além da produção de novos conhecimentos, que estejam relacionados com a técnica de produzi-los, interpretá-los e analisá-los de modo que se possa antecipar as mudanças (Levet, 2001; Molina; Vieira, 2021; Silva *et al.*, 2022).

A IC também se concentra em identificar ameaças e oportunidades correntes e vindouras, promovendo a possibilidade de antecipar ações de preservação do negócio, pois trabalha com questões relacionadas ao aprendizado da inteligência organizacional. Seus processos buscam respeitar os aspectos éticos, legais e acionáveis, como relatado anteriormente (Calof, 2020b; Costa *et al.*, 2016; Itani; Agnihotri; Dingus, 2017; Prescott; Gibbons, 1993; Prescott; Miller, 2002; Rodrigues, 2022; Sewdass; Calof, 2020a; Sewdass; López-Robles, 2019; Silva *et al.*, 2022; Valentim *et al.*, 2003; Widerman, 2020) e conforme exposto no Quadro 1 a seguir.

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

**Quadro 1** – Evolução dos principais conceitos sobre a inteligência competitiva nas empresas no mundo – antes de 1000 a.C até 2023

(continua)

<b>Autores ou ano</b>	<b>Evolução do conceito de inteligência competitiva conforme a aplicação empresarial</b>
Antes de 1000 a.C.	Sistema de comparação simples para bens e serviços, conforme o comércio e a troca se desenvolvem.
A partir 1000 a.C.	Os textos religiosos descrevem situações em que a inteligência militar é usada para vários processos de tomada de decisões (conquista de Canaã).
500 a.C. Sun Tzu – <i>A arte da guerra</i>	Constituiu a base para distintas aplicações no contexto militar, no qual inteligência e espíões desempenham um papel fundamental no planejamento de batalhas.

(continuação)

Entre 1500 a.C. e 1800	<p>Uso para fins de espionagem. Esse período pode ser caracterizado pela falta de ética nas ações da IC, em especial no Oriente. Posterior a 1500 a.C., os autores mostram que a IC passa a ser utilizada na perspectiva econômico-empresarial, segundo a qual os comerciantes tomavam decisões estratégicas com o objetivo de oferecer produtos diferenciados em vários segmentos de mercado. Destacam-se as atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sob o pretexto da diplomacia, de Spicio Africanus, um romano que reúne informações que derrotam o exército cartaginês (ano 204 a.C.);</li> <li>- do General Kon Ming (China), que escreveu <i>War Craft Strategies</i>, usado pelos governos, empresas e militares (ano 200 a.C.);</li> <li>- do imperador bizantino Justiniano I, que empregou monges para roubar bichos-da-seda dos chineses a fim de entender como se dava a produção de seda (ano 500);</li> <li>- das Cruzadas Santas, que se tornaram um <i>case</i> de IC, pois o Oriente Médio usa a estratégia de inteligência e ferramentas de dados (ano 1000);</li> <li>- do Manual Militar de Al-Ansari, que cita atividades de espionagem, cortes e informações (1100);</li> <li>- do Sultão Al-Malik Al-'Adil Nur al Din da Síria, que estabeleceu um sistema de inteligência (ano de 1171-1172);</li> <li>- do sistema "Yam" de Mongul, institucionalizado pelo Grande Khan Ogendi (ano de 1234);</li> <li>- dos eunucos que servem como servos dos palácios, guardas do harém e espiões dos governantes para todo o mundo (ano de 1300);</li> <li>- do sistema de inteligência dos chineses, com eunucos como o Almirante Zhu Di, o qual desempenhou um papel importante na liberação dos mongóis (ano de 1392);</li> </ul>
------------------------	---

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

(continuação)

	<p>- de R. L. Wickham, que foi enviado à China para reunir informações que tornassem a Inglaterra mais competitiva econômica e militarmente. Ele contrabandeou arbustos de chá para a Inglaterra e Índia. Começaram aí as indústrias de chá da Índia e da Inglaterra, paralisando a indústria de chá na China (ano de 1500);</p> <p>- de Toyotomi Hideyoshi, conhecido como o Napoleão do Japão, que incorporou as teorias estratégicas de Sun Tzu (ano de 1600);</p> <p>- de Nathan Rothschild, que desenvolveu e empregou com sucesso uma matriz de inteligência crítica que ajudou os britânicos a derrotar Napoleão e salvar a Bolsa de Valores de Londres do colapso; além de inventar o mercado de títulos e as finanças internacionais (ano 1700).</p>
1868	Juramento da Carta de Meiji. Conhecimento será buscado em todo o mundo, e os fundamentos do governo imperial serão fortalecidos.
1879	Primeira manifestação americana de atividades de pesquisa em marketing.
1926	Primeiro diretor americano de marketing, Charles Coolidge Parlin. A partir daqui, a atividade de IC passa a ser usada para monitorar os concorrentes e as forças competitivas, correspondendo a uma pequena parte das operações que deve ter uma empresa.
1940	Com a Segunda Guerra Mundial aumenta a tecnologia para a inteligência militar. A vigilância eletrônica passa a ser usada por ambos os lados.
1950 (Marcial; Suaiden, 2016; Oliveira; Ribeiro Jr., 2021).	Prática organizacional no Japão e na Europa, e apresentou evolução mais relacionada à atuação profissional do que à pesquisa até a década de 1970.

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

(continuação)

1956	O Sistema de Informações Científicas e Técnicas da China. Sistema de Inteligência fornece informação para suporte científico e tecnológico relacionados ao planejamento de longo prazo para tomada de decisões de empresas estatais.
1958	A organização de comércio externo do Japão concentra-se na coleta de informações relacionadas à importação e exportação. Fornece uma alerta precoce de oportunidade e das ameaças desses comércios, avalia a concorrência, monitora e analisa o comércio internacional.
1960	<i>Benchmarking</i> do Japão, <i>Just in time</i> , manutenção produtiva total (TPM). A pesquisa se torna importante para entender os concorrentes.
Barros, (2008); Abre, (2006).	No ano de 1976 surge a IC em ambientes organizacionais, criada por um grupo de profissionais de marketing, de agências do governo e de professores que fundaram a Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP). A IC também se difundiu em outros países, como Suécia, Finlândia, Canadá e Reino Unido, por meio de cursos e eventos locais realizados com o apoio do governo, bem como pela utilização da IC pelas organizações.

(continuação)

<p>Guyton (1962); Montgomery e Urbano (1970); Pearce (1976); Montgomery e Weinberg (1979); Porter (1980, 1990); Tarapanoff (2004).</p>	<p>Usar a inteligência como parte da estratégia de marketing tem sido um esforço para aumentar a competitividade da empresa e seu processo de planejamento estratégico.</p> <p>Sob essa orientação, o planejamento estratégico depende da IC; e a gestão da informação e do conhecimento são complementares. Esses três elementos se integram e se realimentam. A união dessas quatro forças interdependentes constitui-se na inteligência organizacional ou competitiva, que ao mesmo tempo que integra e alimenta o processo, constitui-se também no seu resultado – assumindo um caráter emergente (o todo é maior que a soma das partes, ou, colocado de outra forma, a inteligência é mais do que os esforço isolado da gestão da informação, do conhecimento e do planejamento estratégico).</p>
<p>Guyton (1962); Albagli <i>et al.</i> (1996); Chonko <i>et al.</i> (1991); Maltz; Kohli (1996).</p>	<p>Inteligência com o objetivo de ampliar a prospecção de duas bases técnicas para a competição das organizações e para informações sobre o comportamento do consumidor.</p>
<p>Aguilar (1967); Kahaner (1996); Kahaner (1998); Fahey e King (1977); Fahey <i>et al.</i> (1982); Hambrick (1982); Sashittal e Jassawalla (2001); Saxby <i>et al.</i> (2002).</p>	<p>Inteligência como centros emergentes diretamente responsáveis pela coleta de informações, análise e divulgação. Todo o processo deve ser feito de forma sistemática e ética das informações sobre as atividades dos seus concorrentes e sobre as tendências gerais do ambiente de negócios, com o objetivo de aperfeiçoar a posição competitiva da empresa. Inteligência como um processo ético de prospecção e distribuição de informações (teoria da inteligência).</p>
<p>Fair (1966).</p>	<p>Inteligência deve fazer parte de uma “Agência Central de Inteligência Corporativa” cuja função é a de coletar, reunir, organizar, registrar, recuperar e divulgar informações.</p>

(continuação)

<p>Cleland e King (1975); Benjamin (1979); Pearce (1976); Prestes (2009); Teixeira (2014); Caseiro e Coelho (2019); Pereira (2018, 2022).</p>	<p>Inteligência como uma função do negócio (<i>business intelligence</i> – BI), a qual possibilita utilizar dados acumulados por uma organização em suas bases de dados, com o objetivo de oferecer suporte à tomada de decisão. Percebe-se que outras ferramentas de TIC passam a ser usadas como base de dados da IC, destacando-se: <i>data warehouse</i> (DW); <i>data mining da web</i>; <i>text mining</i>; modelos baseados em agentes; modelos estatísticos; pesquisa operacional; aplicativo baseado em pesquisa; georreferenciamento; intranet e extranet.</p> <p>Nesta fase busca-se avaliar como a IC pode promover o crescimento do processo inovativo, de aprendizagem e do desempenho de rede dentro da empresa, em questões de empreendedorismo e cultura organizacional.</p>
<p>Rothschild (1979); Ghoshal e Westney (1991).</p>	<p>Inteligência como a análise da concorrência.</p>
<p>Entre os anos de 1970 até 1980 (Wilensky, 1970).</p>	<p>Institucionalização da IC entre os anos de 1970 até 1980. O principal elemento da IC é a informação, de modo que nessa fase ela é considerada como sendo necessária para coletar, processar e interpretar informações dentro da organização. Esta organização composta por indivíduos tem uma visão compartilhada que lhes permitirá, com base nessa informação e visão comum, tomar decisões em benefício da organização. Inicia-se estudos incipientes em incorporar a IC como um ativo da organização, ou seja, a IC começa a ser institucionalizada e faz parte das políticas das empresas para uma melhor tomada de decisão. Essa forma de atuação da IC concentrou-se nos Estados Unidos.</p>

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

(continuação)

1980	Muitas empresas introduzem formalmente a coleta de dados para a inteligência dos negócios, havendo o renascimento da pesquisa e da importância da IC. Início da IC no Brasil na área empresarial e uso internacional por diversos países.
Entre os anos de 1980 até 2008 (Degraives; 2012; Leon; Tejada, 2003; Ceniceros Maya; Jiménez Terrazas; Fornelli Martín del Campo, 2019).	Foi a era tecnológica da IC. Nesta etapa, prevalecem os elementos de informação e tomada de decisão como parte da definição básica de inteligência organizacional. Nesse período, o uso das tecnologias de informação se difundiu massivamente e o conhecimento computacional se tornou indispensável dentro das organizações. As informações de que a organização dispunha quanto a elementos internos e externos a ela passaram a exigir uma organização e análise preparada através de bancos de dados, não esquecendo a parte humana, pois seus membros apresentam uma visão mais partilhada, com metas e objetivos comuns; a organização se interessa pelos pensamentos e sentimentos dos colaboradores, permitindo uma organização mais flexível e criativa. Os estudos focaram mais nos Estados Unidos, Cuba, Peru, Espanha, Lituânia, Brasil, Colômbia e Romênia.

(continuação)

	<p>Aqui entra em foco também a teoria da gestão e a teoria da atividade de Leontiev. A primeira implica uma relação entre os indivíduos que fazem parte da organização na qual se estabelece uma hierarquia; hoje essa teoria clássica tende mais para um processo em que os indivíduos criam conhecimento e atuam dentro da organização, não apenas com trabalho operacional, mas também com trabalho mental, e esses trabalhos mentais podem ser individuais ou em equipe, dependendo da situação. Já a segunda teoria afirma que as organizações podem ou não ter determinada inteligência, definida como uma capacidade que se manifesta através de diferentes formas – linguagens, tecnologia, colaboração – e que existe situada em tempo e espaço muito particulares, de modo que a aprendizagem é dinâmica e deve sempre ser orientada para objetivos. Essa teoria é abordada porque a inteligência organizacional inclui a aprendizagem entre seus elementos básicos. Para diversos autores ela está incluída na parte de tecnologia e sistemas.</p>
<p>1990 (Vieira; Silva, 2011).</p>	<p>A inteligência se torna eletrônica; bancos de dados comerciais se tornam recursos populares para a inteligência de negócios. Aumento de cadastros de consultoria de inteligência de mercado.</p> <p>No Brasil a IC começou a ser utilizada por um grupo maior de profissionais: professores, associações, empresas, universidades e aqueles que desenvolvem as atividades que referenciadas a partir das conferências do International Business Communication (IBC).</p>
<p>Prescott e Gibbons (1993).</p>	<p>Processo evolutivo pelo qual a equipe de gestão avalia a evolução e as capacidades da sua indústria e o comportamento dos seus atuais e potenciais concorrentes para ajudar na manutenção ou desenvolvimento de uma vantagem competitiva.</p>

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

(continuação)

Canongia (1998).	Objetiva agregar valor à informação, fortalecendo seu caráter estratégico, catalisando, assim, o processo de crescimento organizacional. Nesse sentido, coleta, tratamento, análise e contextualização de informação permitem gerar produtos de inteligência que facilitam e otimizam a tomada de decisão no âmbito operacional, tático e estratégico.
Herring (1999); Battaglia (1999).	Processo organizacional de coleta e análise da informação, que por sua vez é disseminado como inteligência aos usuários, em apoio à tomada de decisão, tendo em vista a geração ou sustentação de vantagens competitivas. Assim, a inteligência 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.
2000	A inteligência se torna mais complexa; há necessidade de metodologias e ferramentas de inteligência baseadas na complexidade e na ética. Inicia-se uma abordagem de desempenho da organização do uso da IC, segundo a qual os principais elementos são a gestão do conhecimento e o comportamento organizacional.

(continuação)

Canongia et al. (2001); Kruckent-Pereira, Debiasi e Abreu (2001).	Nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão [...] é um processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico. Esse conhecimento permite à organização identificar ameaças competitivas, eliminar ou reduzir surpresas, reduzir o tempo de reação, identificar oportunidades latentes, gerenciar clientes, antecipar necessidades e desejos dos consumidores, monitorar as estratégias dos concorrentes, difundir as informações na organização, preservar a vantagem competitiva, monitorar as tecnologias em desenvolvimento, entre outras ações.
Prescott e Miller (2002).	O acompanhamento das intenções dos concorrentes e de ocorrências imprevistas no mercado pelo exame de registros públicos; monitoramento atento da internet e dos meios de comunicação de massa; contato com clientes, fornecedores, parceiros, especialistas do setor e outras fontes confiáveis; criação de perfis psicológicos de tomadores de decisão de alto nível e participação em feiras e congressos, tudo com o objetivo de reunir dados relativos ao que os concorrentes estão fazendo e incorporar esse conhecimento ao planejamento dos negócios.

(continuação)

<p>Prescott e Miller (2002); Valentim (2002); Valentim; Cervantes (2003); Cardoso Júnior (2003); Gomes e Braga (2004).</p>	<p>Processo que investiga o ambiente em que a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e ameaças do ambiente externo, de forma a reduzir os riscos, bem como a diagnosticar as potencialidades e fragilidades do ambiente interno, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo. Concentra-se nas perspectivas atuais e potenciais das atividades de organizações que tenham produtos ou serviços similares dentro de um setor da economia, a fim de criar estratégias para cenários futuros, e não somente relatórios para justificar decisões passadas, para possibilitar tomada de decisão de maneira mais segura e assertiva.</p> <p>Este processo pode conter informações de múltiplas fontes coletadas, interpretadas e comunicadas a quem precisa delas para decidir.</p>
<p>Shoemaker (2006).</p>	<p>Inteligência como visão periférica da organização.</p>
<p>Davenport e Harris (2006).</p>	<p>Inteligência como análise competitiva.</p>
<p>2009 – Até os dias atuais</p>	<p>Foco na performance organizacional a partir do uso da IC.</p> <p>Tem como elementos para a performance a gestão do conhecimento, o capital humano e as estratégias, constatando-se que a IC não deixa de levar os elementos das etapas anteriores, mas agora as pessoas que compõem a organização tornam-se fundamentais neste processo de IC, tendo que fazer uma mistura perfeita entre pessoas, sistemas e inteligência artificial para que as organizações modernas possam criar estratégias que lhes permitam sobreviver no mundo competitivo e inovador de hoje. Neste contexto fazem parte, principalmente, o Brasil, a Colômbia, a Índia, o Irã, o México, a Turquia, o Canadá, a Itália e a Jordânia.</p>

(continuação)

Motte (2007); Girardot (2009).	A IC gera diferenciais intangíveis para a organização, seja ela pública ou privada. O conceito também se estende ao nível nacional, tal como é tratada a Inteligência Econômica na França, por meio da Delegação Interministerial da República Francesa, ou internacional, como a Inteligência Territorial na própria União Europeia, European Network of Territorial Intelligence (ENTTI), o que abrange tanto a questão de redes quanto a própria disseminação das informações estratégicas entre as nações. Assim, a abertura dos mercados aumenta a integração e interação, estimulando uma crescente competitividade cuja limitação não se restringe apenas ao nível empresarial, mas também ao nível territorial, entre nações. A expansão da liberdade de mercado, traduzida na emergência de mercados livres e competitivos, motivou as empresas a responderem perguntas – o que demanda a busca de informações para as respostas – sobre os tipos de produtos e serviços que os consumidores desejavam. Essa expansão aumentou a competição global por novos clientes, que se traduz no aumento de demanda de recursos (tais como capital e conhecimento), no aumento do número de competidores e na diminuição da importância da proximidade física.
--------------------------------	--

(continuação)

<p>Cleland e King (1975); Nadaes e Borges (2005); Tarapanoff (2006); Starec (2012); Oliveira (2013); Pol-lissier e Nenzhelele (2013).</p>	<p>Processo de coleta e análise sistemática de informações que gera subsídios para a tomada de decisão organizacional. A habilidade com que a empresa coleta, organiza, analisa, implementa mudanças e dissemina conhecimento a partir de informações estratégicas (a respeito, por exemplo, dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias e tendências gerais dos negócios), para integrar ao processo de melhoria contínua de suas atividades, determinará a sua excelência no ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (ameaças e oportunidades) da empresa e de seus negócios, de forma a tomar decisões mais precisas e oportunas; ter um processo de aprendizado motivado pela competição; oferecer à empresa insights e vantagem competitiva; inovar e empreender de forma mais sustentável; elaborar produtos/serviços de inteligência acionáveis para os tomadores de decisões estratégicas.</p> <p>É importante salientar que a IC permite a reconstrução de dados desvinculados em informações acionáveis.</p> <p>Ela deve orientar os usuários sobre as ações a serem tomadas e ainda prover indicadores sobre as decisões recomendadas.</p> <p>Se ela não produz conhecimentos que possibilitem a ação oportuna, sua utilidade é muito limitada. Portanto, a acionabilidade é o que permite que a inteligência competitiva seja efetivamente utilizada pelos tomadores de decisão. Para desenvolver tal característica, é preciso que os produtos de IC atendam a certos fatores determinantes de seu sucesso. Um dos modelos que podem avaliar esta característica é o sistema Farout.</p>
---	---

(continuação)

<p>Calof (2001); Saayman et al. (2008); Fachinelli et al. (2007), Fachinelli et al. (2013).</p>	<p>A IC tem influência de aspectos contextuais, inclusive da informação interna e do envolvimento dos colaboradores da organização, bem como do processo e estrutura com políticas, procedimentos e infraestrutura adequadas, além de consciência e culturas organizacionais. Assim, há necessidade de elaborar o desenho e apropriação do projeto, mapear fluxos, organizar a rede de especialistas que atuaram na IC, escolher as fontes e ferramentas de consulta, coleta e registro de dados e informação, além de promover a segurança e o subsídio da informação para a decisão e uso dos resultados.</p>
<p>Silva e Muijder (2015); Scip (2015); (Abraic, 2016).</p>	<p>Processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico. Trata-se de informação sobre produtos específicos e tecnologia, bem como de monitoramento de informações externas que afetem o mercado da organização, como a informação econômica, regulatória, política e demográfica. Um programa sistemático e ético que reúne, analisa e gerencia informação externa que pode afetar os planos, decisões e operações de uma organização no mercado, por meio de um entendimento maior, mas inequivocamente ético, dos seus competidores e do seu ambiente competitivo. Assim, trata-se de um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão da empresa (pública, privada ou do terceiro setor), seja na área de decisão operacional, tática ou estratégica, pois constitui um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como a proteger o conhecimento gerado.</p>

(continuação)

Pinheiro e Ferrer (2014); Itani, Agnihotri e Dingus (2017); Widerman (2020).	A IC tem uma força inerente impulsionada por avanços tecnológicos. Como o volume de informações cresceu rapidamente e está aumentando constantemente, a captura de dados não é mais um problema; identificar e reconhecer novas fontes é o desafio atual. A IC é planejada com capacidade central ligada ao processo de aprendizagem da organização e à sua capacidade de transformar dados em inteligência. A IC vai além da verificação ambiental tradicional e busca dados em todos os ambientes da empresa, ou seja, competitivo, tecnológico, social, político e econômico.
Bao (2020).	A inovação, a informação e o conhecimento são reconhecidos como recursos críticos e, nesse aspecto, a IC, junto com diversas ferramentas tecnológicas, tem subsidiado as organizações em seus objetivos operacionais, táticos e estratégicos para a tomada de decisões.

(conclusão)

<p>Pereira (2018, 2022a, 2022b), Wu <i>et al.</i> (2022); Lian <i>et al.</i> (2023); Vieira (2023); Hajipour (2022); Ayooob <i>et al.</i> (2023).</p>	<p>Início do uso de inteligência artificial (IA) como um consultor/assessor de apoio para coleta, análise e divulgação dos dados, informações ou conhecimento. Os dados, as informações e o conhecimento também passaram a ser buscados principalmente nas redes sociais, marketplace, B2B e georreferenciamento, para uso da IC como ferramenta competitiva para tomada de decisão. Também passou a usar modelos estatísticos e de pesquisa operacional para apoio à interpretação dos dados. Há uma maior interação entre o mix de inteligências.</p> <p>A era da inteligência, entrando na era da cognição e vivenciando uma mudança de paradigma no que diz respeito às novas noções de cognição como serviço, computação cognitiva, computação de sabedoria, sistemas de serviços de sabedoria e sabedoria como serviço. A IC utiliza dados e informações oriundos de ferramentas de análise competitiva on-line, como Google Analytics, <i>similar web</i>. Há ênfase na IC na aprendizagem organizacional, na cultura organizacional, na mudança organizacional, na correlação com a inovação, entre outros.</p>
---	---

Fonte: Adaptado a partir de Tarapanoff (2004), Juhari e Stephens (2006, p. 12), Panizzon (2010), Ciupak e Rodrigues (2018), Pereira *et al.* (2018), Vargas (2022, p. 12) e Vicente (2022).

É bom esclarecer que o conceito aplicado atualmente em IC nem sempre foi o supracitado, pois vem evoluindo de acordo com sua aplicação mundial, conforme Quadro 1. Afinal, as práticas de IC não são novas, pois desde a Antiguidade elas se fazem presentes nos diferentes grupos sociais, motivados pela preocupação em monitorar e obter informações, fossem em razão de guerras, conflitos humanos, políticos ou econômicos (Vicente, 2022).

Inicialmente, antes do ano 1000 a.C., a IC era usada como um sistema de comparação simples para bens e serviços, conforme o comércio e a troca desses elementos eram desenvolvidas. Depois do ano de 1000 a.C., a IC passou a ser utilizada na perspectiva econômico-empresarial, na qual os comerciantes tomavam decisões estratégicas com o objetivo de oferecer produtos diferenciados em vários segmentos de mercado.

Também passou a ter um foco maior na área militar e na espionagem até mais ou menos o período da Guerra Fria (conflito político-ideológico entre os Estados Unidos da América e a União Soviética ocorrido entre as décadas de 1940 e 1990) (Clerc, 1997; Gomes; Braga, 2004; Kelley, 1968). Este período se manifestou especialmente por atividades e práticas ilícitas e não éticas de espionagens realizada por estes dois países para busca de informações (Pereira, Oliveira, 2024). Percebe-se que a IC foi muito desenvolvida no âmbito da segurança nacional e militar, diretamente relacionada às Ciências Políticas (Tarapanoff; Valentin; Álvares, 2016).

É bom sinalizar que, no ano de 1879, ocorre a primeira manifestação americana de atividades de IC na pesquisa em *marketing*.

A partir do momento que iniciou o desenvolvimento e a disseminação da informação, por meio de rede computadorizada, surgiu também a Ciência da Informação como disciplina, em 1950.

Porém, é somente a partir do ano de 1980 que a IC passa a ter destaque nas empresas como uma ferramenta de estratégia organizacional para a tomada de decisão (Fleisher; Bensoussan, 2003; Gilad, 2011). O uso da IC também se iniciou no Brasil neste período, momento em que ela passou a ser adotada como ferramenta internacionalmente reconhecida e utilizada pelas organizações e pelos países. Apenas na década de 1990, começou a ser utilizada por outros profissionais brasileiros.

A IC no Brasil é recente (Panizzon, 2010), ainda que haja muitos trabalhos desenvolvidos no país em termos de sensibilização e de capacitação com o apoio da França Aix Marseille III University, do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e do Instituto Nacional de Tecnologia (INT). Também há fomento via Associação dos Analistas de Inteligência Competitiva (Abraic). Outro aspecto que Panizzon (2010) relata é que não se verifica um alinhamento entre o Estado e as empresas brasileiras, no mesmo modelo de outros países. Projetos vêm sendo desenvolvidos, como se pode observar pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que, desde o ano de 2007, atua numa iniciativa de implantar um sistema de IC para orientar estratégias de atuação nos diferentes: setores, cadeias produtivas e territórios.

Hoje a IC (também chamada de ciclo de inteligência) está mais sofisticada e é necessário que qualquer organização saiba utilizá-la no ambiente em que estiver inserida, observando sua estrutura formal e informal, sempre utilizando informações de qualidade, o que é mais difícil de encontrar nos dias atuais, para tomada de decisões mais assertivas, seja a nível operacional, tático ou estratégico.

A expressão “processo de tomada de decisão” aparece em todo o contexto evolutivo referente ao conceito de IC (Quadro 1). O processo de tomada de decisão é algo complexo e está sujeito tanto às características individuais do tomador de decisão, quanto às circunstâncias em que está envolvido. De acordo com Mintzberg e Westley (2001), a tomada de decisão pode ser realizada de três formas: o Pensar Primeiro, o Olhar Primeiro e o Agir Primeiro (Cruz, 2018).

O Pensar Primeiro é uma abordagem mais clássica e relacionada a fatos científicos, em que as informações são dignas de confiança,

o contexto é estruturado e os pensamentos podem ser ordenados. Este possui quatro etapas.

A primeira etapa se inicia na definição do problema e segue para a definição das suas causas. Posteriormente, busca desenvolver as possíveis soluções e, finalmente, decide pela melhor das alternativas encontradas. Percebe-se que é uma abordagem focada mais no planejamento e que não é apropriada quando busca criar algo inovador.

Já o Olhar Primeiro é a melhor estratégia para gerar mais resultados quando muitos elementos devem ser combinados numa solução criativa. O comprometimento com a solução é fundamental e a comunicação é essencial, assim seu foco está mais na imaginação e nas ideias durante todo o processo de tomada de decisão.

A terceira forma, que é o Agir Primeiro, é utilizada diante de uma situação inesperada, singular e confusa. A decisão está mais ligada à experiência dos envolvidos do que ao método, tratando-se de um processo em construção e com uma estratégia mais audaciosa.

O Quadro 1 também deixa claros os principais métodos de gestão associados à evolução da IC, que são:

- as Cinco Forças de Porter (1999) (a chegada 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);
- os Fatores Críticos de Sucesso (pois busca gerar uma matriz que auxilia na avaliação das forças de um determinado negócio e compara com seus concorrentes);
- a Matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*), que em português significa: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. Essa ferramenta analisa a capacidade da organização diante do ambiente interno (forças e fraquezas) e sua posição em relação ao ambiente externo (ameaças e oportunidades) para traçar um diagnóstico ou prognóstico;

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

- o *Benchmarking* que corresponde ao processo que avalia as funções e competências de uma organização, em comparação com outra organização ou conjunto de organizações;
- o *balanced scorecard* (BSC) é uma metodologia desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992; é constituído de um modelo de gestão estratégica com o objetivo de mensurar o desempenho e o progresso de uma empresa; é muito utilizado para metas a longo prazo, que se baseiam em quatro perspectivas: financeira, mercado, processos internos e aprendizado;
- os Cenários visam elaborar previsões de tendência que podem representar grande influência no desempenho organizacional, sejam positivas ou negativas; e
- o Planejamento, ou seja, o ato de criar e conceber antecipadamente uma ação, desenvolvendo estratégias programadas para atingir determinado objetivo, seja em nível operacional, tático ou estratégico.

Esses métodos citados levaram a IC, após o final da Guerra Fria, a ter acionabilidade e integridade associadas à palavra ética (Quadro 1). A acionabilidade foi um conceito criado por Fleisher e Bensoussan (2003); conforme o termo sugere, todo produto e/ou serviço elaborado pela IC deve ter utilidade para a organização de forma a sustentar a escolha das técnicas analíticas mais adequadas para cada necessidade de informação crítica da empresa. Já a aplicabilidade está relacionada à sigla FAROUT (sigla, em inglês, composta pelas iniciais dos atributos *future orientation, accuracy, resource efficiency, objectivity, usefulness* e *timeliness*), que em português quer estar relacionada a seis palavras (Reis Neto; Moura, 2018). Ou seja:

- a visão orientada para o futuro a qual ocorre quando a IC deve ser prospectiva e analisar ampla e profundamente o futuro – indeterminado e incerto –, além de se dispor a correr riscos por ser preditiva e inventiva;

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

- a precisão deve desenvolver análises que visem elevado grau de assertividade. A veracidade e qualidade das informações impactam diretamente na eficácia do processo de IC;
- a eficiência de recursos se dá quando a análise é feita com dados provenientes de fontes mais baratas do que o valor necessário para produzir seus resultados, não devendo demorar muito tempo para serem coletados, a fim de que não se tornem obsoletos. Isso pode ocorrer, por exemplo, por meio do uso de redes humanas, de fontes primárias ou da adoção de soluções de Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC) para aproximar as pessoas e as unidades de negócio;
- a objetividade busca analisar e interpretar as informações de forma neutralizar ou minimizar vieses cognitivos ou sociais, desde a construção das premissas até o pensamento predominante de um grupo na abordagem de riscos ou incertezas, motivo pelo qual é importante analisar os dados ou informações sob uma abordagem racional e sistemática;
- a utilidade, pois os produtos e/ou serviços de IC são valiosos na medida em que atendem às necessidades de inteligência do usuário – “essenciais de saber” – no contexto do processo decisório. A análise ou inferência efetiva deve ser adequada às responsabilidades do gestor, à realidade da empresa e ao estilo de comunicação;
- a oportunidade corresponde ao risco existente no tempo gasto pelo analista para a realização de uma demanda, pois grande parte dos dados tem uma vida útil limitada, especialmente quando a tomada de decisão ocorre em ambientes dinâmicos, hiper competitivos, e turbulentos. Assim, uma análise de oportunidade valiosa é aquela que dá o prazo suficiente para que a empresa possa implementar o curso de ação recomendado.

Já a integridade, outro termo que faz parte da IC, busca coletar as informações com o uso de práticas legais, transparentes e éticas, respeitando as questões de confidencialidade e sigilo das informações

(Quadro 1). Assim, o que difere a IC atual da IC que usava a espionagem no passado é que a espionagem usava métodos ilegais de coleta de informações. Por isso a importância de utilizar fontes publicáveis ao trabalhar com IC, com o intuito de evitar problemas sobre o uso ético e legal das metodologias em questão.

A partir do ano de 2018, percebe-se que a inteligência artificial (IA) passou a ser um tipo de consultora ou assessora dos dados, das informações e do conhecimento, fato que faz parte da tomada de decisão empresarial da IC e das TIC. O uso de ferramentas de análise competitiva *on-line*, tais quais Google Analytics e SimilarWeb, passa ser o requisito essencial para a tomada de decisão. O suporte da IA e das ferramentas de análise competitiva *on-line* (Quadro 1) podem ocorrer em apenas uma das etapas, em todas as fases ou em quaisquer delas, ou seja, no planejamento, na coleta, na interpretação, no monitoramento ou na difusão dos dados, informações ou conhecimento (que podem ser expressos, por exemplo, em formato de texto, linguagem, foto, vídeos, fala, dentre outros) com o uso ou não de TIC.

O mix de inteligência nesse contexto é visto aqui como

[...] a capacidade de aprender com a experiência e de se adaptar, moldar e selecionar ambientes. Aponta para duas caracterizações; um enfatizando habilidades específicas da tarefa e outro focado na generalidade e adaptação. De acordo com isto, alcançar elevadas competências em muitas tarefas diferentes e adaptar-se a uma ampla gama de ambientes são componentes básicos da inteligência (sic) [...]. (Yeke, 2023).

Entretanto, é importante focar também na inteligência emocional, um tipo de inteligência que destaca as emoções dos indivíduos e afirma a sua capacidade de compreender, gerenciar e controlar as emoções e empatia, com as outras pessoas. Assim, compreender, avaliar e gerir as emoções dos outros, bem como as próprias, é uma

característica crucial dos indivíduos com inteligência emocional, permitindo que os indivíduos regulem suas emoções e se comuniquem de maneira eficaz uns com os outros.

Quando os sentimentos das outras pessoas são percebidos e a empatia é estabelecida, fica mais fácil exibir comportamentos acolhedores, algo importante para que dentro do ambiente organizacional, ocorra cooperação e compartilhamento de sentimentos comuns. Por outro lado, a IA se refere a máquinas que pensam como humanos, correspondendo a uma ótima ferramenta de IC, pois as máquinas podem encontrar soluções e resolver vários problemas, fornecendo a função de aprendizado de máquina e adaptando-se a novas situações, executando funções que a inteligência humana pode realizar (Yeke, 2023).

Contudo, não se pode esquecer que é a inteligência humana que revela a criação e a ação da IA, tanto de forma positiva quanto negativa, pois a IA é fruto das diversas inteligências humanas, dos seus aprendizados e de suas lacunas. Assim, deve-se ter muito cuidado com o uso da IA junto com a IC, para que essas informações e conhecimentos não sejam usados de forma equivocada, ineficaz e arriscada promovendo, então, malefícios à sociedade e às questões de sustentabilidade. Neste ponto, além das competências técnicas e digitais das pessoas, ganha importância a capacidade de planejar e utilizar a IA como pontos importantes da IC (Cremer; Kasparov, 2021).

As principais TICs usadas pelas empresas brasileiras para IC hoje são (Quadro 1): as redes sociais, o *marketplace*, o *Business to Business* (B2B) e os programas que trabalham cartografias e mapas. Constata-se também um maior uso de modelos estatísticos, de pesquisa operacional, de técnicas de geoprocessamento e de georreferenciamento, devido a melhoria contínua (*Kaizen*) de aplicativos (*apps*), programas ou TIC. Além disso, tais recursos conseguem suportar um volume cada vez maior de dados, informações e conhecimento a ser

processado, contribuindo decisões cada vez mais assertivas e com riscos menores. Alguns exemplos das principais TICs utilizadas pelas empresas dentro de suas zonas de influências e nas economias globais são, conforme: Oliveira e Gonçalves (2021), Pereira (2018, 2022) e Vargas (2022, p. 29-30):

- *Business Intelligence* (BI), que possibilita a utilização de dados acumulados por uma organização em suas bases de dados, com o objetivo de oferecer suporte à tomada de decisão. Assim, o BI engloba as aplicações de tecnologias, infraestrutura, ferramentas e boas práticas que possibilitam acessar e analisar informações capazes de promover melhorias e otimização do desempenho e das decisões em todos os níveis e hierarquias organizacionais;
- Data Warehouse (DW), que é a disponibilização de informações para apoio a decisões. É um conjunto de dados que integra e gerencia o fluxo de informações a partir do banco de dados da organização. Para ser utilizado, é necessário identificar as necessidades da empresa, visando a definição e a construção da base de dados;
- Data Mining, que busca e faz a extração de dados e informações relevantes a partir de uma grande base de dados, com o objetivo de gerar resultados potencialmente úteis para os envolvidos na tomada de decisão;
- Web & Text Mining, que são comumente usados para processar e analisar conteúdo na web. A análise de texto é necessária e usada porque uma parte significativa do conteúdo não estruturado está no formato textual. Esse instrumento pode ser usado, por exemplo, nas redes sociais, no marketplace, no B2B, em sites, blogs, entre outros;
- Modelos baseados em agentes, que correspondem a um conjunto de recursos orientados para a solução, incluindo o processo de raciocínio autônomo, computação proativa, representação do conhecimento, interação multimodal, consciência ambiental, autoconsciência e arquitetura distribuídas. Além disso, envolve

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

softwares que realizam alguns conjuntos de operações em nome de um usuário ou programa. Esse tipo de modelo pode também ser programado para simular a inteligência *humana* e, assim, ter algum nível de autonomia para tomar decisões e resolver problemas lógicos. Além de jogos de guerra e análise de cenários;

- Modelos estatísticos e de pesquisa operacional, que visam analisar, entre outros, dados sobre redes;
- Aplicativo baseado em pesquisa, que permite aos usuários encontrar informações de qualquer fonte e em qualquer formato. O usuário pode inserir qualquer coisa que ele saiba sobre o cliente ou produto, e o mecanismo de pesquisa tentará encontrar os clientes ou produtos que se assemelhem com a palavra-chave utilizada;
- Técnicas de geoprocessamento e georreferenciamento, em que a base principal é a representação cartográfica e de mapas em tempo real (síncrona) ou assíncrona;
- *Intranet*, que dissemina de forma rápida e eficiente informações aos usuários de uma mesma organização, permitindo o compartilhamento de informações de forma simples e intuitiva, que pode utilizar, por exemplo, diversos tipos de *Enterprise Resource Planning (ERP)* que buscam integrar os diversos setores da empresa;
- *Extranet*, que visa possibilitar o compartilhamento de informações entre diferentes organizações;
- Internet, que corresponde a uma rede de conexões globais que permite o compartilhamento instantâneo de dados entre dispositivos;
- Microsoft Office, para análise, envio e recebimento de documentos;
- Mapas mentais (*mindmaps*), software para apoiar, identificar ou visualizar os fatores críticos de sucesso e tópicos-chave de inteligência;

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

- Bancos de dados internos e comerciais que correspondem a um conjunto de arquivos relacionados entre si, podendo conter registros sobre pessoas, lugares ou informações em geral. São coleções organizadas de dados que se relacionam ou não, de forma a armazenar informações;
- *Web conferência*, que serve para comunicação síncrona por meio da internet, ou seja, você e outras pessoas se encontram em uma sala virtual on-line, em um horário agendado, para discutir um mesmo assunto, ou teleconferência, que funciona como se fosse uma transmissão de TV ao vivo, de forma unilateral, e os participantes podem interagir em tempo real por voz, chat, e-mail, entre outros;
- E-mail, uma ferramenta que permite compor, enviar e receber mensagens, textos, figuras e outros arquivos por meio da internet. É um modo assíncrono de comunicação;
- Sistemas dinâmicos, o que significa encontrar relação causal entre variáveis para melhor caracterização das necessidades de inteligência;
- *Groupware* (software colaborativo), o qual pode ser definido como um conjunto de aplicações síncronas e assíncronas, isto é, que ocorrem ao mesmo tempo ou em tempos diferentes, respectivamente, integradas em um ambiente para promover o trabalho cooperativo de um grupo de pessoas envolvidas em tarefas ou objetivos comuns;
- Mídias móveis, ou aparelhos móveis que recebem serviços de internet;
- Redes sociais, ou sites e aplicativos que operam em níveis diversos – profissional, de relacionamento, entre outros –, mas sempre permitindo o compartilhamento de informações entre pessoas e/ou empresas;
- Sistemas especialistas, é dizer, softwares que têm como objetivo simular o raciocínio de um profissional expert em alguma área de conhecimento específica;

- *Personal brain*, um software de mapeamento mental e base de conhecimento pessoal. Ele usa uma interface gráfica dinâmica que mapeia relacionamentos hierárquicos e de rede.

Algumas TIC que foram citadas e as que surgirão futuramente apresentam grande velocidade e disponibilidade para a gestão de empresas e são importantes para as bases da IC. Há cada vez mais incertezas para as pessoas responsáveis pelas decisões empresariais no processo de identificar o que é relevante ou não; assim, é necessário utilizar ferramentas que auxiliem a focar nos aspectos realmente graves, urgentes e tendenciosos (GUT) do ambiente empresarial para as tomadas de decisões operacionais, táticas ou estratégicas para a organização; muitas vezes essas TIC, junto com a IC, auxiliam nesse processo.

Outro aspecto é que a IC, por meio do uso de TIC, facilita a coleta, o tratamento, a análise e a disponibilização das informações empresariais; e consegue compreender as interações síncronas ou assíncronas existentes nas redes horizontais ou verticais desse modelo da sociedade da informação e/ou do conhecimento entre os usuários, os concorrentes, os fornecedores e vários autores relacionados direta ou indiretamente com a empresa. Esse modelo sistemático de pensar leva as organizações a buscar o entendimento da dinâmica do todo, bem como a pensar em termos de sistemas e de processo, e não de estrutura, buscando um fluxo mais veloz da nossa sociedade da informação.

O termo sociedade da informação está sendo usado aqui no sentido de que a informação é a principal protagonista enquanto fator de produtividade e competitividade, considerando seu impacto na empresa. Assim, a informação aqui é vista como um dos principais fatores de produção, além de um recurso econômico e estratégico (Passos; Ferreira, 2016).

Dessa maneira, na atual conjuntura, a cultura mais importante para as pessoas e empresas é ter a TIC e saber usá-la de forma a usufruir da alfabetização informacional, que corresponde à capacidade de a pessoa alfabetizada coletar dados e informações relevantes sobre o ambiente empresarial externo, transformando-os em conclusões significativas que apoiam o processo de tomada de decisão estratégica em diferentes tipos de empresas e entidades públicas, desde pequenas e médias empresas, passando por grandes corporações, chegando a instituições nacionais ou multinacionais.

Dentro da sociedade de informação, é necessário observar se as fontes informativas possuem métricas de qualidade e com cobertura de conteúdo, além de compreender as possibilidades de pesquisa, as regras de sintaxe de consulta e os resultados da interpretação dos dados. Para se ter ideia, existe um curso de Inteligência Competitiva e de Negócios, organizado pela Universidade de Economia e Negócios de Praga, que obriga os estudantes internacionais de Administração, Economia e Informática a se alfabetizarem em informações. O impacto desse comportamento é a compreensão de que a busca por informações é crucial quando se trata de situações reais de negócios e, portanto, são obrigados a resolver questões-chave de inteligência não triviais e a demonstrar o ciclo de inteligência (Černý; Potančok, 2023).

Assim, o termo sociedade da informação busca o uso de TIC como uma ferramenta capaz de construir uma IC, em que o aprendizado é constante e deve ser desenvolvido ao longo da vida das pessoas e das organizações. Logo, as pessoas e as empresas devem ser capazes, dentro dessa alfabetização, de encontrar, avaliar e usar a informação eficazmente para resolver problemas ou tomar decisões, pois a inteligência é a propriedade que “emerge” da observação, análise e entendimento da informação e do conhecimento (Tarapanoff, 2004).

O foco da gestão da informação empresarial nesta pesquisa, seja interna ou externa, permite o desenvolvimento do ciclo da inteligência, pois visa a aplicação de princípios administrativos para aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação para a operacionalização efetiva de empreendimentos de todos os tipos (Drucker, 1969; Wilson, 1997). Seu principal papel é o de identificar e potencializar recursos informacionais de uma empresa com o objetivo de proporcionar o seu ensinamento, aprendizado e adaptação a mudanças ambientais, sendo importante o monitoramento, o controle, a segurança, o sigilo e a confiabilidade da informação contínua do ambiente para reduzir a incerteza.

O ciclo da gestão da informação é iniciado quando se detecta uma necessidade informacional, um problema a ser resolvido, uma área ou assunto a ser analisado. É um processo que se inicia com a busca da solução do problema, da necessidade de obter informações sobre algo, e passa pela identificação de quem gera o tipo de informação necessária, as fontes e o acesso a informação, sua aquisição, registro, representação e recuperação, análise e disseminação da informação que quando usada aumenta o conhecimento individual e coletivo. (Tarapanoff, 2004, p. 20).

Entretanto, o acesso fácil da gestão da informação em todos os níveis da organização dependerá da forma como a cultura informacional é estruturada, visto que a forma como a informação é disseminada pode prejudicar ou potencializar a sua eficiência (Santos; Damian, 2020).

Já a terminologia “sociedade do conhecimento” retrata a importância de processar os dados – ou seja, a informação – para contextualizá-los e interpretá-los para servirem de suporte à tomada de decisão; em que cada indivíduo presente na sociedade e nas empresas entram

no universo tecnológico das redes interligadas trazendo sua cultura, suas memórias cognitivas e suas odisséias particulares (Barreto, 2005). Assim, o principal desafio das empresas hoje é criar e reutilizar o conhecimento, que constitui a ferramenta estratégica, contínua e dinâmica da empresa, capaz de gerar capital intangível empresarial, como, por exemplo, a marca, o design, o marketing, as patentes, as redes de cooperação e de conhecimento, entre outros.

Em razão disso, a sociedade da gestão do conhecimento empresarial é precedida do capital intelectual, assim como o conhecimento é derivado da informação e esta, por sua vez, dos dados. Há três tipos de conhecimento (Choo, 1998): o tácito, o baseado em regras/normas e o cultural. O primeiro é intrínseco do próprio indivíduo; dentro da empresa representa as habilidades, intuição e *know-how* que se adquire no contato diário com as atividades, sendo difícil de ser transferido, formalizado ou articulado. O conhecimento baseado em regras/normas também é chamado de explícito e pode ser encontrado em rotinas, operações e procedimentos padronizados em documentos e repositórios gerados pela empresa e em práticas e normas. O terceiro tipo faz parte da cultura organizacional que é comunicada por meio oral ou textual, podendo-se destacar, por exemplo, os valores, as crenças, as histórias, as analogias, os cenários, as metáforas, visão e missão institucionais. Dessa forma,

A gestão do conhecimento (em inglês *Knowledge Management*, KM) é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na identificação, geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional, com o objetivo de maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização. Apoiar-se também em tecnologia informacional que comporta computadores, telecomunicações, e sistemas de software, que possibilitam a organização, transmissão, arquivamento e utilização

do que pode ser chamado de “recursos do conhecimento” [...]. (Tarapanoff, 2004, p. 22).

Então, define-se a gestão do conhecimento como um conjunto de processos estabelecidos para viabilizar a sistematização, identificação e desenvolvimento de todo tipo de conhecimento que seja considerado essencial para a organização desenvolver seus objetivos. Consequentemente, a gestão da informação e do conhecimento servem de suporte para questionar a IC com análises e interpretações dos dados do passado, do presente e as tendências que podem impactar a organização e o setor de atuação; pode-se, assim, prever e antecipar as mudanças no ambiente organizacional (Nolasco *et al.*, 2018).

Pode-se dizer que a IC é a interface entre uma economia da informação e uma economia do conhecimento e sua prática baseia-se no controle das informações e na produção de novos conhecimentos para os que tomam decisões. Ela tem no seu desenvolvimento a interação entre os indivíduos e os grupos das organizações e tem como objeto a informação, o conhecimento e a inteligência [...]. (Chevallier *et al.*, 2016, p. 1194).

A IC deve ser construída, mantida e avaliada constantemente, visto que é movida por busca, compartilhamento, uso e gestão de dados, informações e conhecimento, visando descobrir riscos e propiciar diferentes tipos de inovações na organização, seja por exemplo nas áreas de produto/serviço, de marketing, de processo e na organizacional (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico, 2018).

A inovação corresponde a um dos fatores importantes para promover o crescimento das empresas e, em muitos casos, ela é gerada e sustentada pelo conhecimento adquirido por meio da IC da

empresa, pois conhecer as necessidades do cliente, do concorrente e do mercado é um requisito fundamental para a inovação (Vicente, 2022). Afinal, o conhecimento é base para a inovação e, desse modo, a geração de resultados de inovação pode demandar capacidades de aquisição, retenção e compartilhamento do conhecimento gerado interna e externamente à organização.

Em outras palavras, é possível afirmar que a presença da IC, por meio das informações, do conhecimento e das análises dentro das organizações, pode contribuir com os processos de inovação, desde que seja bem direcionada aos processos inovativos que possam impactar na performance da empresa (Quadro 1) em seu ambiente e nos cenários em que ela esteja inserida (Sewdass; Calof, 2020a, 2020b; Vicente, 2022). Assim, a inovação necessita das ações da IC para se fortalecer e, da mesma forma, colaborar para o fortalecimento da performance empresarial em ações e em qualquer atividade de inovação organizacional de cunho sustentável (Menezes; Muyllder, 2020; Vicente, 2022).

A palavra inovação apresenta várias abordagens, a maioria delas voltada para a tecnologia com foco em pesquisa e desenvolvimento (P&D), com ênfase em um produto ou processo (Ruaro, 2021). Entretanto, para se chegar à inovação, passa-se por três etapas. A primeira é a ideia que corresponde à descoberta, à representação mental de algo, seja concreto ou abstrato. Depois, há a invenção, que corresponde à ideia materializada, que se transformou em um pedido de patente. Posteriormente, vem a terceira fase, quando esse pedido de patente é registrado (no caso do Brasil, o registro é realizado no Instituto Nacional da Propriedade Industrial – Inpi), de forma a chegar ao mercado consumidor, contemplando uma demanda que seja capaz de gerar um valor financeiro, social e sustentável.

Uma inovação sustentável faz parte do aspecto estratégico das empresas e, conseqüentemente, de sua competitividade. Desde

o momento da concepção da ideia, passando pela invenção e a inovação, é necessário focar na escassez cada vez maior de recursos do planeta e na criação de novos espaços de mercado, produtos, serviços ou processos que contemplem os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e os três pilares de um desenvolvimento sustentável (econômico, ambiental e o social). A IC é uma ferramenta para identificar no mercado o SWOT organizacional, bem como para elaborar a base de conhecimentos para avaliar a capacidade da empresa diante da criação e execução da ideia, da invenção e da inovação.

Dessa forma, nem todas as empresas encontram-se dentro do contexto inovativo e sustentável de uma sociedade da informação ou do conhecimento, algumas mais na Era da Informação, outras mais na Era do Conhecimento (Saber); tudo dependerá da forma como elas utilizam a IC e das diversas ferramentas de competitividade.

Outro ponto presente na evolução conceitual da IC (Quadro 1) é que a sua origem sofre influência tanto do Oriente quanto do Ocidente. Dentro de ambas as visões há um tipo de metodologia que busca soluções de problemas ou otimização dos pontos positivos da empresa a partir da união entre a informação e o conhecimento para a tomada de decisão por meio da análise e das interpretações dos dados e/ou informações armazenadas.

Outro aspecto importante é que a IC pode ser encontrada com diversas nomenclaturas durante a pesquisa, por exemplo (López-Robles *et al.*, 2019; Ribeiro; Oliveira Jr., 2021; Vicente, 2022): “inteligência de mercado”, “inteligência tecnológica”, “inteligência financeira”, “inteligência organizacional”, “inteligência corporativa”, “inteligência de negócios”, “inteligência concorrente”, “inteligência estratégica”, “inteligência cultural”, “inteligência social”, “inteligência geográfica”, “inteligência business”, entre outros. A mais usada no Brasil é IC.

Os estudos na área de IC no Brasil englobam, em sua maioria, as áreas de Administração e Gestão de Empresas, Marketing, Ciências da Informação, Direito, Engenharia da Computação, Computação de uma forma geral, Tecnologia da Informação, Pesquisa Operacional, Análise Regional e Geografia, Economia, Psicologia e Pedagogia. Apesar de contemplar mais essas áreas, percebe-se que sua aplicação se dá de maneira integrada e inter-relacionada, constituindo um assunto de multidisciplinaridade. Ao avaliar o campo fora do Brasil, percebe-se que

[...] a Universidade de Ottawa é a instituição mais definida e com mais relações colaborativas, pois envolve a Universidade de Renmin, China; Universidade Deakin, Austrália; Universidade Nova de Lisboa, Portugal; Universidade de Liubliana, Eslovênia; Universidade de Toronto, Canadá; North-West University, África do Sul e Universidade da África do Sul, África do Sul. Como se pode verificar, estas instituições representam um exemplo de colaboração intercontinental, uma vez que incluem diferentes países: China, Austrália, Portugal, Eslovênia, Canadá e África do Sul. A colaboração entre essas instituições abordou temas como: *business intelligence*, gestão de desempenho corporativo, inteligência competitiva, desenvolvimento de aplicações e busca por maior eficiência na análise de negócios; estes temas vistos a partir de uma análise empírica, ou de acordos de conferências, ou de estudos de caso e impacto. No caso da Universidade de Ottawa, a maior parte dos seus artigos são aplicados no contexto do seu próprio país de origem: o Canadá ou acordos de conferência, ou estudos de caso e impacto.

A análise destas instituições mais representativas demonstra a diversidade de continentes envolvidos

na base de dados em questão (SCOPUS), e permite-nos apreciar as inúmeras colaborações realizadas pelos autores mesmo com barreiras culturais como idioma, posição geográfica e costumes ou formas de pensamento característico de cada país. (La Rosa *et al.*, 2021).

A partir dos diversos termos utilizados para IC, constata-se sua relação direta com a palavra “inteligência”, que aparece em qualquer uma de suas nomenclaturas pesquisadas. Confirma-se que a IC é baseada na informação, mas é diferente da inteligência em si, que está relacionada com o conhecimento. A informação é factual, como, por exemplo, números e estatísticas. Já a inteligência é a informação que passou por uma triagem e é analisada para chegar a interpretações que auxiliem na tomada de decisão por parte dos gestores ou responsáveis. Devido a esse aspecto, a palavra inteligência está presente em todos os termos relacionados com a IC. Diante disso, percebe-se que a definição evolutiva do termo (Quadro 1) engloba várias interpretações a depender da prática de cada empresa dentro de seu contexto organizacional. Por isso que há autores atuais que contextualizam a IC mais com atributos de sua evolução do passado do que com a sua forma de atuação mais recente.

Assim, a IC apresenta-se na literatura com uma série de definições distintas, promovendo confusões em relação ao seu conceito, inclusive embaralhando-se indistintamente com outras disciplinas do conhecimento, o que significa que algumas vezes ela é definida mais por influências geográficas e culturais do que por diferenças na estrutura conceitual. Especialmente no Brasil, alguns autores, ao realizarem uma revisão de literatura, convergem no entendimento de que o foco da inteligência se encontra no ambiente de competição como um todo, por isso a IC é mais encontrada com os nomes de: “inteligência

estratégica antecipativa”, “inteligência empresarial” e “inteligência empresarial estratégica” (Ribeiro; Oliveira Jr., 2021).

A ideia central ao se aplicar a IC é a de que ao coletar dados fragmentados, é possível dar sentido a eles (informação) e criar insights para compreender melhor o ambiente competitivo (conhecimento) e, a partir deles (inteligência), tomar as melhores decisões estratégicas. Nesse sentido, informação e conhecimento aplicado à tomada de decisão pode ser considerado inteligência [...]. (Cavallo *et al.*, 2020, p. 4).

Para visualizar melhor a evolução dos principais conceitos sobre a IC nas empresas no mundo – antes de 1000 a.C. até 2023 –, bem como sua relação com as TICs, as ferramentas de gestão, a gestão da informação e do conhecimento, foram elaborados os mapas mentais presentes nos Apêndices de A até F respectivamente.

Um aspecto observado durante o estudo de IC é que há duas correntes na literatura que sustentam o conceito e a prática de IC, mas com algumas diferenças (Vargas, 2022; Vicente, 2022, p. 73): a corrente americana e a corrente francesa. A primeira é representada hoje pela Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP) e aborda a IC dentro da perspectiva da aquisição do conhecimento por meio da análise lógica e da integração de informação disponível sobre competidores ou sobre o ambiente competitivo, pois, ao

[...] coletar informações de diversas fontes, se reduz risco estratégicos e alcança-se uma compreensão profunda do que aconteceu, o que está acontecendo, e o que pode acontecer em seu ambiente operacional, indo além do monitoramento de concorrentes. (Vargas, 2022, p. 62).

Já a corrente de tradição francesa trabalha a partir do monitoramento de um campo mais amplo de informações, abrangendo tanto o microambiente quanto o macroambiente. Nessa perspectiva, qualquer informação tem grande importância, seja de caráter científico, social e político, assim como as informações decorrentes de seus fornecedores, clientes, competidores e parceiros, possibilitando uma melhor análise dos impactos na organização frente a possíveis sinais de mudança.

Defendo ambas as correntes, pois é necessário adquirir e monitorar todo e qualquer conhecimento por meio de uma análise lógica e integrada de todos os atores presentes no ambiente (micro e macro) dinâmico, competitivo e instável de que a empresa faz parte, possibilitando uma melhor análise dos impactos e do risco da empresa, de forma a promover na sociedade ações cada vez mais sustentáveis e de acordo com pelo menos um dos 17 ODS. Por isso em todo o texto utilizo o termo IC.

Este livro visa a trazer exemplos de aplicação da IC com o uso do geoprocessamento e do georreferenciamento em algumas atividades empresariais de comércio e de serviço relacionadas a micro, pequenas e médias empresas na cidade de Bragança (Portugal) e de três bairros da cidade de Salvador (Bahia, Brasil), a partir da seguinte problemática: o que foi modificado nessas atividades quando analisadas as micro, pequenas e médias empresas dessas duas cidades antes (ano de 2020) e após a pandemia (ano de 2023). O objetivo geral é comparar, por meio de mapas, como estavam as principais atividades empresariais de comércio e de serviço na cidade de Bragança (Portugal) e em três bairros da cidade de Salvador no ano de 2020 (antes da pandemia) e no ano de 2023 (após a pandemia). Já os objetivos específicos são:

- mapear através do geoprocessamento e do georreferenciamento as principais atividades de comércio e de serviço relacionadas

a micro, pequenas e médias empresas na cidade de Bragança (Portugal) e em alguns bairros da cidade de Salvador;

- diagnosticar o antes (ano de 2020) e o após a pandemia (ano de 2023) no território da cidade de Bragança (Portugal) e em três bairros da cidade de Salvador, utilizando a análise de SWOT; e
- quantificar o número de empresas que havia antes de 2020 e no ano de 2023 (após a pandemia) na cidade de Bragança (Portugal) e em alguns bairros da cidade de Salvador.

Este estudo se justifica porque os estudos relacionados à IC no Brasil focam predominantemente nas empresas privadas (Oliveira; Ribeiro Jr., 2021), restando poucos voltados a metodologias e técnicas de IC para melhoria de políticas públicas de cunho governamental e a pequenas e microempresas que fazem parte de *clusters* (aglomeração) espontâneos.

Outro aspecto que justifica esta pesquisa é que, durante a pandemia de covid-19, antes de a maioria da população ser vacinada e o vírus ser mais controlado, os governos do Brasil e de Portugal tentaram contê-lo com medidas restritivas e proibitivas de circulação e aglomeração de pessoas em ambientes abertos e fechados, além de terem promovido o fechamento de empresas, afetando suas atividades. Para manter a competitividade e não falir, tiveram que empreender e inovar. A partir do momento que se analisa o assunto, é possível utilizar a IC para elaborar um breve diagnóstico empresarial a respeito de como as empresas se encontravam no ano de 2020, como sobreviveram ou não durante o período pandêmico e como se encontravam no ano de 2023, constituindo um material para que a sociedade acadêmica, empresas e pessoas que tenham curiosidade sobre o assunto possam avaliar e utilizar as informações para futuras aplicações empresariais.

Outro aspecto é que a pesquisadora já trabalha com *cluster* e geoprocessamento empresarial desde sua dissertação de mestrado

no ano de 2007, além de publicar artigos e livros na área (Pereira, 2019; 2022a, 2022b; Pereira; Carvalho, 2020; Pereira; Souza; Araújo, 2022), sendo um assunto de pouca aplicação em pequenos negócios. E, finalmente, ao realizar um diagnóstico por meio de IC na cidade de Bragança e em alguns bairros de Salvador, é possível auxiliar na melhoria de políticas públicas que trabalhem com a realidade local, bem como municiar as empresas desses territórios com dados e informações.

### METODOLOGIA

Esta pesquisa é um estudo de caso em relação aos serviços relacionados a micro, pequenas e médias empresas em dois períodos. Trata-se de uma investigação qualitativa de cunho dedutivo, que utilizou três tipos de pesquisa: a bibliográfica, a de internet e a experimental.

A pesquisa bibliográfica teve como foco principal as palavras-chave: “IC” e “cluster espontâneo”, resultando nos materiais bibliográficos citados no Quadro 1 e ao longo do texto.

A pesquisa de internet foi iniciada por meio da observação e identificação no mapa do Google Maps de alguns bairros do município de Salvador e da cidade de Bragança (Portugal). O início da coleta de dados da IC foi do local no mapa com a maior aglomeração (*cluster*) espontânea de atividades empresariais em ambas as localidades tanto no ano de 2020 (período sem o acontecimento pandêmico) quanto no ano de 2023 (período após a pandemia). É bom esclarecer que a coleta de dados foi feita em cada um dos anos em questão.

Durante a pesquisa de internet considerou-se *cluster* espontâneo quando, ao olhar no mapa do Google Maps, foi possível observar os locais – em regiões e, por vezes, numa única cidade ou localidade

– de maior concentração ou proximidade geográfica em relação às atividades empresariais de empresas, seja de forma setorial e/ou espacial, seja pela interconexão em um campo específico – como aspecto tecnológico, de competência e/ou característica comum –, com relações verticais (*intercluster*) e horizontais (*intracluster*) dentro de uma cadeia de valor, seguindo os trabalhos publicados por Pereira Pereira (2019, 2020, 2022a, 2022b) e Pereira, Souza e Araújo (2022).

O Google Maps foi usado por ser uma fonte pública e com acionabilidade, seguindo assim o padrão da metodologia de IC.

Paralelamente às pesquisas bibliográfica e de internet, foi feita a pesquisa experimental ou causal, que começou identificando no mapa do Google Maps alguns bairros do município de Salvador e da cidade de Bragança (Portugal) de maior aglomeração (*cluster*) espontânea das principais atividades empresariais.

Na cidade de Salvador, optou-se por trabalhar com os bairros Baixa de Quintas (a atividade empresarial é representada nesse caso pelos veículos) (Pereira, 2019); Caminho das Árvores (a atividade aqui é representada por educação, casa, construção e decoração) (Pereira; Carvalho, 2020); e Rio Vermelho (aqui, com foco na atividade comercial de alimentos e bebidas) (Pereira; Souza; Araújo, 2022), por já haver pesquisas publicadas com essas atividades empresariais antes do início da pandemia.

Após essa etapa, começou a coleta manual das coordenadas de latitude e longitude dessas empresas no Google Maps, partindo-se da localidade de maior para a de menor concentração no mapa em relação aos serviços prestados por micro, pequenas e médias empresas na cidade de Bragança (Portugal) e nos já mencionados bairros da cidade de Salvador no ano de 2020 (antes da pandemia) e no ano de 2023 (após a pandemia). Pesquisas similares foram feitas em Pereira (2019, 2022a, 2022b) e Pereira, Souza e Araújo (2022). Essas obras analisam

os dados de forma descritiva, não experimental, e usam como ferramentas a estatística descritiva e o geoprocessamento focado para o *geomarketing*, que corresponde a um outro nome dado à IC.

Inicialmente os dados foram organizados em duas planilhas eletrônicas distintas (a do ano de 2020 e a do ano de 2023). A primeira é a área de controle que foi coletada no ano de 2020; já a segunda é a área teste que foi coletada no ano de 2023. Ambas as planilhas tiveram os mesmos dados e a mesma quantidade de colunas.

Após essa fase, houve a necessidade de comparar as informações de cada planilha, com o objetivo de conhecer os efeitos (causas) promovidos pela pandemia de covid-19 nas empresas das áreas analisadas.

O ano de 2023 foi escolhido para o estudo por corresponder ao período em que se tem o maior controle da variável independente em relação às variáveis dependentes, chegando aos parâmetros similares do ano de 2020. Dessa forma, trata-se de um estudo experimental cujos resultados somente foram passíveis de medição após o maior controle do período da pandemia; assim, há unidades da área teste (ano de 2023) que serão submetidas ao controle de variáveis e outras que servirão de grupo de controle, sem procedimentos de medições anteriores, tendo sido mantida a mesma delimitação da localidade, tratando-se, portanto, de um estudo de geolocalização empresarial de IC.

A partir dessa etapa, foi elaborada uma terceira planilha que comparou os resultados do ano de 2020 com os do ano de 2023. Essa comparação foi importante para validar em uma nova e única planilha as empresas que continuaram no mercado e as que deixaram de existir. Em caso de dúvida se a empresa existia ou não, os dados eram checados novamente no Google Maps ou em lócus pela própria pesquisadora, no Brasil, e pela equipe de pesquisadores do Instituto

Politécnico de Bragança (IPB), em Portugal, com a supervisão da Dra. Vera Alexandra Ferro Lebres, que checou as informações coletadas no Brasil presencialmente. Depois de feitas as correções dessas planilhas eletrônicas, elas foram transformadas e salvas em formato CSV-DOS, para posterior lançamento no QGIS.

Para testar o experimento, optou-se pelo uso do geoprocessamento, que corresponde a um

[...] conjunto de técnicas e métodos teóricos e computacionais relacionados com a coleta, entrada, armazenamento, tratamento e processamento de dados, a fim de gerar novos dados e ou informações espaciais ou georreferenciadas. É importante observar que informações georreferenciadas têm como característica principal o atributo de localização, ou seja, estão ligadas a uma posição específica do globo terrestre por meio de suas coordenadas (Zaidan, 2017, p. 198).

O conceito supracitado deixa claro que o geoprocessamento está diretamente ligado ao conceito de sistemas de informação geográfica (SIG). Consiste em um conjunto de informações e técnicas organizadas de forma a apresentar visualmente mapas cartográficos (Fitz, 2017; Sgrancio; Rodrigues; Komati, 2023). Atualmente o geoprocessamento permite o carregamento de camadas de informações sobre os mapas; neste caso específico, da geolocalização das empresas dos municípios de Bragança e de Salvador. Dessa forma, fica mais fácil visualizar as causas e os efeitos das mudanças vivenciadas por cada empresa nos seus respectivos mercados no mapa, pois a geolocalização empresarial é uma das metodologias da análise de IC.

Para transformar os dados da planilha em mapas, e assim avaliar os resultados de causa e efeito sofridos por cada empresa por meio de sua geolocalização, lançou-se essa nova planilha no programa QGIS com o objetivo de elaborar os mapas para os testes deste estudo.

O QGIS é um sistema de informação geográfica (SIG) de código aberto licenciado segundo a Licença Pública Geral GNU. O QGIS é um projeto oficial da Open Source Geospatial Foundation (OSGeo).

Após a elaboração dos mapas com geoprocessamento e georreferenciamento das principais atividades de comércio e de serviço relacionadas a micro, pequenas e médias empresas na cidade de Bragança (Portugal) e em três bairros da cidade de Salvador, os dados cartográficos foram interpretados com as informações presentes na primeira (antes da pandemia), segunda (pós-pandemia) e terceira planilha (síntese dos dados comparados da primeira e segunda planilha) de cada cidade com o objetivo de gerar os principais resultados nos capítulos 2 e 3, que buscam:

- diagnosticar os empreendimentos antes da pandemia (ano de 2020) e após a pandemia (ano de 2023) por meio do SWOT; e
- quantificar o número de empresas que havia antes de 2020 e no ano de 2023.

Nesses resultados, que estão presentes nos capítulos 2 e 3, os dados de latitude (X) e de longitude (Y) foram utilizados para calcular o índice de correlação. A regressão é a função matemática capaz de descrever a relação entre duas ou mais variáveis, enquanto a correlação determina um valor numérico que representa uma medida numérica do grau de relação encontrado na rede do *cluster* (aglomeração) de maior quantidade de atividade.

Assim, foi estipulada a matriz de correlação a partir do coeficiente de Pearson ( $r$ ) com o nível de confiança de 5%, classificando-a da seguinte forma (Pereira, 2018, 2022a). Se:

- $0 < r < 1$  a correlação é positiva; nesse caso, quanto mais próximo  $r$  estiver de  $+1$ , mais próximos estarão os pontos de ajustes, ou seja, quando  $y$  cresce,  $x$  cresce também; quando  $y$  decresce,  $x$  também decresce;

- $r=1$  a correlação é perfeitamente positiva; ocorre quando  $x$  e  $y$  estão perfeitamente alinhados;
- $-1 < r < 0$  a correlação é linear negativa; quando isso ocorre,  $y$  cresce e  $x$  decresce e vice-versa;
- $r=-1$  a correlação é perfeitamente negativa; ocorre quando os valores de  $x$  e  $y$  estiverem perfeitamente alinhados, mas em sentido contrário; assim estarão mais próximos os pontos de ajustes integrais a uma reta decrescente;
- $r=0$ , não há relação entre  $x$  e  $y$ , logo as variáveis ocorrem independentemente.

Com base nessa explicação sobre matriz de correlação pelo coeficiente de Pearson ( $r$ ), constata-se que, quanto mais próximo de 1, maior é a relação entre as variáveis analisadas. Também foram utilizados gráficos de radar e de dispersão para confirmar os dados encontrados no cálculo de correlação.

Já no capítulo 4, “Resultados e tendências futuras...”, foi utilizado o programa computacional Gephi, que corresponde a um software de exploração e manipulação de rede que utiliza a teoria dos grafos. O Gephi é um programa gratuito e de código aberto, no qual foram utilizadas as mesmas informações das planilhas eletrônicas adquiridas na elaboração da IC dos capítulos 2 e 3. Essas planilhas foram adequadas e importadas para o Gephi para as representações das redes empresariais, nas quais há nós, que são os principais atores das atividades, ou seja, as pequenas e microempresas; e linhas que conectam as empresas de cada nó (arestas). Assim, as redes elaboradas no capítulo 4 possuem nós que se conectam por meio de ligações simples (em que todos possuem o mesmo peso) e de forma dirigida (quando um nó apresenta ligação com outro não necessariamente de forma recíproca). É dizer, houve o uso da teoria dos Grafos.

De uma forma sintética, pode-se afirmar que a teoria dos Grafos é um conjunto de vértices (ou nodos) interconectados dois a dois por arestas (ou arcos). Ela é representada graficamente utilizando diagramas chamados de grafos. Um grafo consiste em vértices (ou nós) e arestas que se conectam em vértices. No caso específico desta pesquisa, os nós são as empresas e as arestas são as redes que ligam dentro do *cluster* (aglomeração) e de sua localidade. Nesses capítulos, os vértices são representados por pontos, enquanto as arestas são linhas que ligam os vértices e que foram elaboradas utilizando o algoritmo de distribuição Fruchterman-Reingold.

O Fruchterman-Reingold tem o objetivo de criar uma estrutura de rede mais limpa e visivelmente possível, correspondendo a uma análise tradicional em que os nós conectados se atraem. Afinal, o algoritmo de Fruchterman-Reingold é indicado para trabalhar em redes grandes como as encontradas no estudo das localidades de Portugal e do Brasil. Além disso, ele elabora um layout interativo direcionado por uma força que trata as arestas como molas que aproximam ou afastam os vértices uns dos outros na tentativa de encontrar um equilíbrio que minimize a energia do sistema empresarial. Foram apresentados no capítulo 4 três tipos de sistemas-redes com o uso desse algoritmo em cada localidade: o do *cluster* por atividade; o do ciclo de vida das empresas no ano de 2023 e o das empresas que usavam algum tipo de site ou aplicativo no ano de 2023.

No capítulo 4, também foram feitos alguns cálculos estatísticos referentes aos grafos das redes das localidades de Portugal e do Brasil. O objetivo é o de ter métricas capazes de representar e comparar estatisticamente as figuras das redes empresariais por localidade, pois tais métricas indicam características da rede, que está sendo analisada como um todo, e não apenas os seus nós. Assim, o capítulo 4 gera

resultados dos mapas e dos gráficos apresentados nos capítulos 2 e 3 de forma mais visual e sintética.

É importante esclarecer que, para facilitar a apresentação e a leitura objetiva e sintética dessas métricas estatísticas para os leitores, elas foram explicadas no capítulo 4 por meio de teoria e de representações de tabela, sem qualquer fórmula estatística.

Também foram elaborados para cada capítulo mapas mentais (Apêndices) que tiveram o auxílio da IA, com o programa GitMind, para sintetizar as seções. A maior dificuldade do uso desse aplicativo é não ser muito apropriado para realizar mapas mentais com dados quantitativos. Finaliza-se o livro com as conclusões e tendências futuras para o estudo.

Assim, iniciaremos o próximo capítulo mostrando a aplicação da IC na cidade de Bragança em Portugal.

# INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO MUNICÍPIO DE BRAGANÇA (PORTUGAL)

Entre 2019 e 2022, a população residente de Portugal aumentou em 133,9 mil pessoas, chegando a quase 10,5 milhões. Nesse mesmo período, 134,3 mil brasileiros foram incorporados às estatísticas oficiais (Por Data Estatística Sobre Portugal e Europa, 2023). Ou seja, o fato de o número de mortes continuar maior do que o número de nascimentos no país europeu foi compensado com as migrações – provenientes de 143 nacionalidades –, suprimindo-se também o buraco aberto por portugueses que foram para outros países (conforme Figura 1). Outro aspecto é que, entre os anos de 2021 e 2022, a proporção de jovens na população portuguesa caiu de 15% para 12,9% e a de pessoas com mais de 65 anos aumentou de 19,2% para 24%. Para cada 100 jovens no país europeu, há 185,6 idosos. Com isso, percebe-se que as populações portuguesa e europeia são constituídas basicamente de idosos.

Para se ter ideia, os mais de 800 mil imigrantes que residem em território luso têm idade média de 37 anos, 10 anos a menos que os portugueses. Se a comparação for feita entre os brasileiros, a idade média é de 33 anos. Dos estrangeiros, 79,4% estão em idade ativa, ou seja, aptos para o mercado de trabalho. Entre os portugueses, esse índice é de 62,8%, e vem caindo ano a ano. Hoje, os cidadãos oriundos do Brasil representam 62% da população imigrante ativa. São os brasileiros que têm suprido, em grande parte, a mão de obra necessária para manter a economia portuguesa funcionando.

O saldo migratório (Figura 1) tem sido positivo, mas apresenta grande volatilidade, de modo que nem sempre é suficiente para compensar a baixa taxa de natalidade. Outro aspecto a ser observado é que, em períodos de crises como a de 2011, muitos estrangeiros perderam o emprego e tiveram de retornar aos países de origem. Movimento semelhante se viu entre 2020 e 2021 durante a pandemia. Os brasileiros foram os que mais deixaram Portugal nesse período. É preciso que o governo português dê foco às políticas de imigração, de forma que Portugal atraia pessoas em idade ativa, com qualificação para o mercado de trabalho e com incentivos para ter filhos.

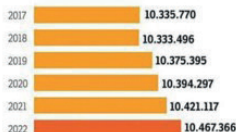
Figura 1 – Dados sobre a população de Portugal

### Curva invertida

O forte fluxo de imigrantes para Portugal fez mudar a curva populacional do país, que vinha caindo há uma década

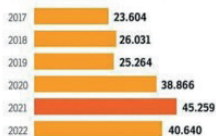
#### População em Portugal

O número de cidadãos residentes volta a crescer a partir de 2019



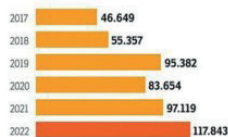
#### Mortes superam os nascimentos

A baixa taxa de fecundidade no país e o envelhecimento da população formam uma combinação explosiva. Morre mais gente todos os anos do que nasce. Veja o saldo:



#### Imigrantes adicionados à população

Por conta das facilidades criadas pelo governo português, mais estrangeiros têm se mudado para território luso. Saldo por ano de pessoas regularizadas



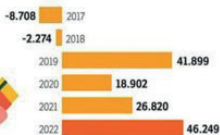
#### Portugueses que emigraram

Os jovens de Portugal continuam saindo do país em busca de oportunidades em outros países da União Europeia. Um problema



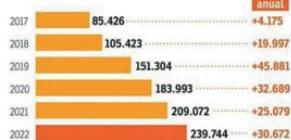
#### Diferença na população

Esse saldo se dá entre a diferença dos nascimentos, das mortes, dos imigrantes que chegam a Portugal e dos portugueses que abandonam o país



#### Brasileiros regularizados em Portugal

Os cidadãos oriundos do Brasil já representam um terço de todos os estrangeiros que vivem regularmente em terras lusitanas



Fontes: Banco de Portugal, Instituto Nacional de Estatística e Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF)



Fonte: Nunes (2023).

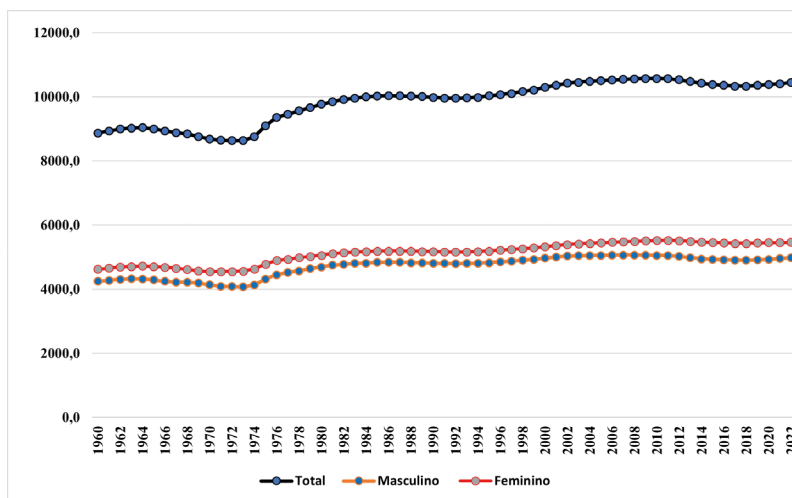
O impacto da chegada de estrangeiros e, principalmente, de brasileiros a Portugal já se vê no mercado de trabalho e em vários outros segmentos da estrutura

social do país europeu. Os imigrantes respondem, atualmente, por mais de 1,2 bilhão de euros (R\$ 6,6 bilhões) por ano em arrecadação para a Seguridade Social, a Previdência local. No ano passado, quase 17% dos bebês — 14 mil — nascidos em terras lusitanas foram de pais não portugueses, sendo a maior parte deles oriunda do Brasil. Com isso, o número de filhos por mulher em idade fértil aumentou de 1,35 para 1,43, ainda muito aquém dos 2,1 necessários para repor, naturalmente, a população portuguesa. Não é só. Pelo menos 30 mil crianças estrangeiras foram matriculadas para a pré-escola e para o primeiro ciclo de educação no ano letivo que começa neste mês de setembro. Delas, mais de 15 mil são brasileiras. No geral, quase 10% dos estudantes da rede pública são filhos de imigrantes. Entre os alunos de mestrado e doutorado, 50% são brasileiros. Chama também a atenção o fato de os pais de crianças estrangeiras terem uma taxa de escolaridade maior do que a dos portugueses. Isso reforça a percepção de que o perfil dos imigrantes, em especial, dos brasileiros, mudou. Estão emigrando para Portugal mais famílias de classe média e média alta e não somente aqueles que estão interessados apenas em um posto de trabalho (Nunes, 2023).

O censo de 2021 mostra que, em Bragança, a população era de 1. 0407,7 habitantes. Já em 2022, tinha 10444,2 habitantes, havendo um aumento de 0,35% da população do ano de 2021 em relação ao ano de 2022. Se fizer esta relação de todos os anos, desde 1960, em relação ao ano de 2022 (Gráfico1), percebe-se que os anos que tiveram maior queda da população foram respectivamente 1972 (17,37%) e 1973 (17,24%); já os anos que tiveram um aumento da população, tendo como parâmetro o ano de 2022, foram respectivamente 2010 (23%) e 2009 (19%). Estes dados do Gráfico 1 leva em consideração as pessoas nascidas em Bragança e os estrangeiros. Outro aspecto observado no

Gráfico 1 é que a população do sexo feminino sempre predominou na cidade entre os anos de 1960 até 2022.

**Gráfico 1** – Total da população, inclusive por sexo, Bragança (Portugal), anos de 1960 até o ano de 2022



Fonte: Por Data Estatística Sobre Portugal e Europa (2023).

É uma cidade com uma superfície de 1.174 km, o que corresponde a 1,3% da superfície de Portugal. Percebe-se também que houve um aumento da população estrangeira na cidade que, no ano de 2011, era de 824 e, em 2021, passou para 2.059, um aumento de 40%. Portanto, Bragança, assim como Portugal, tem aumentado o número de estrangeiros. Ao fazer a mesma análise em relação à percentagem da população residente, no ano de 2011, ela era de 2,3%, já, em 2021, foi para 5,9%. Além disso, houve uma queda no número de nascimentos em torno de 21%, pois, no ano de 2011, tiveram 261 e 206, no ano de 2021.

O que se pode falar rapidamente sobre a história de Bragança? A cidade está localizada em um território favorável à ocupação humana devido aos seus cruzamentos de corredores naturais de circulação. Uma cidade fundada nos

[...] séculos XIII a XI antes de Cristo, e as dezenas de Castros da Segunda Idade do Ferro, espalhados ao longo de vales e linhas de água (Alimonde, Soutelo, Calvelhe, Castro de Avelãs...), comunidades que integravam o povo conhecido como os Zoelae, com sede política e administrativa em Castro de Avelãs, estendendo-se por uma vasta área territorial no Nordeste de Portugal e Nordeste de Espanha. (Fernandes, 2019, p. 1).

A história de Bragança está marcada pela Igreja Católica e pelas ordens religiosas que lá se instalaram, construindo relevante patrimônio capaz de interferir nas questões culturais e religiosas da cidade, sobretudo nas áreas de ensino, saúde e solidariedade social (Fernandes, 2019, p. 1). Teve destaque na indústria internacional de seda nos séculos XVII e XVIII. Entretanto,

[...] a situação económica da Bragança e seu distrito agravou-se profundamente na penúltima década do século XIX, devido ao afundamento da sericultura e à crise vinícola, que lhe sucedeu, pelo terrível efeito da filoxera, ao inteiro aniquilamento da cultura do sirgo, e pela baixa considerável no preço do azeite, mergulharam a região numa “crise extraordinária”, que acabou por envolver todas as classes. Na passagem do século XIX para o século XX, Bragança e o Nordeste Transmontano, vão conhecer um dos períodos mais terríveis da sua história contemporânea, caracterizado pela estagnação da economia, mais concretamente, de uma agricultura de baixíssimo rendimento, privada de investimentos indispensáveis à sua modernização

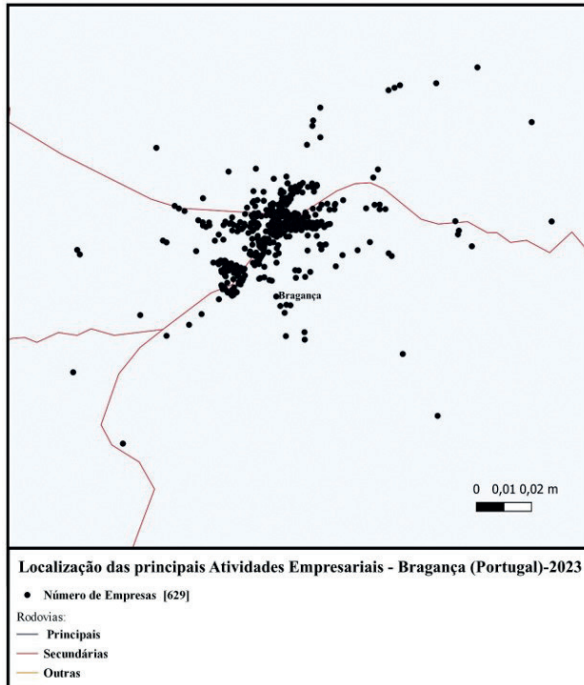
e crescimento. Famílias inteiras, “a braços com a miséria extrema emigraram”, sobretudo para o Brasil, que adquiriu maior expressão, com a chegada do comboio no ano de 1906, tendo sido mais acentuada no Norte de Portugal, nos anos de 1911 a 1913. A área urbanística da cidade, no início do século XX não diferia muito relativamente aos finais do século XVIII, e cresceu lentamente até aos anos sessenta do século XX (sic) [...] (Fernandes, 2019, p. 3-4).

Entre os séculos XX e XXI, Bragança conseguiu se destacar entre as cidades de referência no norte de Portugal, pois fortaleceu suas ligações fronteiriças e regionais, melhorando os índices locais. Um exemplo disso é que, no ano de 2012, Bragança (Câmara Municipal de Bragança, 2020, p. 2) foi considerada, num estudo da Deco, a sexta cidade com melhor qualidade de vida em Portugal, tendo obtido a maior classificação nos itens habitação, mobilidade, ruído, crime, restaurantes, supermercados, além de cultura, lazer e desporto. Seus trabalhadores ganham em média 868 euros, menos do que a média em Portugal, que é de 1.084 euros. Entretanto, é bom enfatizar que o número de desempregados inscritos no centro de empregos na cidade entre os anos de 2011 (1.715) e 2021 (913) teve uma queda de 5,8%, e o próprio censo de 2021 relatou queda de 4% da população entre 15 e 64 anos, com tendência de uma população cada vez mais idosa, mesmo com a entrada de estrangeiros.

## **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA CIDADE DE BRAGANÇA (PORTUGAL), ANO DE 2020 COM O ANO DE 2023**

No ano de 2020, a cidade de Bragança tinha 450 empreendimentos; em 2023, foram encontradas 629 empresas (Mapa 1). A maior concentração do ano de 2023 permanece nas imediações do IPB e segue para os bairros: Campo Redondo, São João de Brito, Formarigos, Santa Maria, Riozinho e bairro do Sol (Mapa 1). Percebe-se que a maior aglomeração acontece devido ao encontro de três estradas secundárias (N-103, N-217, N-15) de Portugal dentro desses bairros (Mapa 1, linhas em vermelho).

**Mapa 1** – Posição dos 629 empreendimentos avaliados – Bragança (Portugal) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

Em seguida, ao comparar o ano de 2020 com o ano de 2023, percebe-se que algumas atividades comerciais aumentaram e outras diminuíram (Tabela 1).

Constata-se que o *cluster* de alimentos e bebidas permaneceu em primeiro lugar na quantidade de empresas tanto em 2020 (28%) quanto em 2023 (30%), havendo um aumento de 2% entre os anos.

No ano de 2020 (Tabela 1), a ordem das atividades eram os serviços voltados para a área residencial; seguido do *cluster* de turismo

(10%) e de hospedagem (8%), os quais possuem atividades empresariais diretamente relacionadas. Já no ano de 2023, houve uma inversão e o *cluster* de turismo relacionado com a parte religiosa da cidade correspondeu a 9,55%, enquanto o de serviços designados para as atividades residenciais contribuiu com 8,78% das atividades.

É bom enfatizar que o setor de alimentos e bebidas está relacionado tanto com as necessidades da população local (residente) quanto da população externa (turistas que visitam a cidade). A parte de turismo está relacionada diretamente com hospedagem, e ambos correspondem a 17,01% (Tabela 1). Enquanto isso, os serviços residenciais estão relacionados diretamente com o *cluster* de casa, decoração e construção, que juntos representam 16,02% (Tabela 1).

Os itens 6, 7, 8, 9, 10 e 11 da Tabela 1 contemplam em maior grau a população residente na cidade e somavam 27,8% das atividades empresariais no ano de 2020; já no ano de 2023 o total era de 23,73% (Tabela 1). Isso é importante, pois mostra que as características locais estão sendo modificadas para contemplar a sociedade não local. É necessário sinalizar essa modificação, pois a cidade de Bragança poderá perder características locais próprias, sendo imprescindível promover um crescimento empresarial local com sustentabilidade.

Os *clusters* tiveram grande aumento quando comparados os anos 2020 e 2023, apesar da já mencionada queda de 2% do número de empreendimentos relacionados com os serviços para as atividades residenciais. Podemos exemplificar as seguintes atividades, relacionadas em especial com a população local (Tabela 1): religião (300%), terceiro setor (200%), lazer (200%), saúde e farmácia (50%), casa, decoração e construção (42%).

**Tabela 1** – Comparação por *cluster* – Bragança (Portugal) – anos de 2020 e 2023

(continua)

Número	<i>Cluster</i>	Quantidade de empresas (ano de 2020)	Porcentagem (ano de 2020)	Quantidade de empresas (ano de 2023)	Porcentagem (ano de 2023)	Comparação do ano de 2023 com 2020
1	Alimentos e Bebidas	127	28,2	195	30,05	54%
2	Serviço designado para as atividades residenciais	58	12,9	57	8,78	-2%
3	Turismo e a maioria está relacionada as atividades de religião da cidade	43	9,6	62	9,55	44%
4	Hospedagem	35	7,8	49	7,55	40%
5	Veículos-Serviços e produtos	35	7,8	45	6,93	29%
6	Casa, Decoração e Construção	33	7,3	47	7,24	42%
7	Lazer (tanto para a população local como para turistas)	22	4,9	18	2,77	200%
8	Empresas públicas	19	4,2	23	3,54	21%
9	Educação	18	4	22	3,39	22%
10	Saúde e Farmácia	18	4	27	4,16	50%

(conclusão)

11	Supermercados que atendem às áreas residenciais	15	3,3	17	2,62	13%
12	Agropecuária	8	1,8	8	1,23	0%
13	Transporte	7	1,6	10	1,54	43%
14	Religião	6	1,3	19	2,93	300%
15	Indústria	4	0,9	4	0,62	0%
16	Terceiro setor	2	0,4	6	0,92	200%
	<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>100</b>	<b>609</b>	<b>96,82</b>	

Fonte: elaboração da autora (2023).

A Tabela 2 mostra os *clusters* que não estavam no estudo do ano de 2020 e que apareceram em 2023. Como a Tabela 1 foi feita a partir das denominações levantadas no ano de 2020, nela há 609 empreendimentos no ano de 2023, número que representa 96,82% do total levantado naquele ano. Somando-se esses empreendimentos aos da Tabela 2 – que, no caso, são 20 –, chega-se ao montante de 629 empresas, complementando os dados do Mapa 1 e totalizando 100%.

De acordo com a Tabela 2, houve a implantação de empreendimentos relacionados aos *clusters* de: igreja evangélica, tecnologia da informação (TI), pets e eventos. Essas quatro atividades não existiam no ano de 2020 e passaram a existir no ano de 2023, juntas totalizam 3,18% do total das atividades dos *clusters*.

**Tabela 2** – *Cluster* que somente existiam no ano de 2023 – Bragança (Portugal)

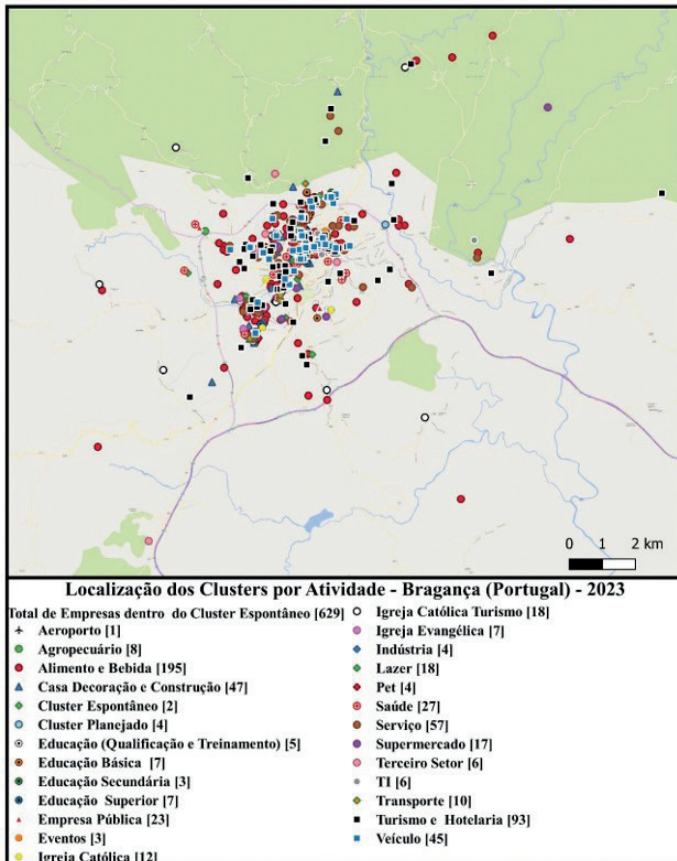
<i>Cluster</i>	Quantidade de empresas (ano de 2023)	Porcentagem (ano de 2023)
Igreja Evangélica	7	1,11
TI	6	0,95
Pets	4	0,64
Eventos	3	0,48
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>3,18</b>

Fonte: elaboração da autora (2023).

O Mapa 2 mostra a localização das empresas presentes no ano de 2023 por *cluster*, com o objetivo de representar cartograficamente as informações das Tabelas 1 e 2. No Mapa 2, vê-se de forma clara que a maior concentração dos empreendimentos se encontra no centro das rodovias (Mapa 2, linha vinho), mostrando a influência que essa

infraestrutura tem na localização dos empreendimentos na cidade de Bragança.

**Mapa 2** – Principais atividades empresariais identificadas por *clusters* (aglomerações) – Bragança (Portugal) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

O Aeródromo Municipal de Bragança fica localizado a cerca de 10km de distância da cidade de Bragança, junto ao Parque Nacional de Montesinho, entre as localidades de Baçal e Sacoias. Faz parte da região do Alto Trás-os-Montes, localizada no extremo nordeste de Portugal, fazendo fronteira com a Espanha. Encontra-se a 530km de Lisboa, a 252km do Porto e a 330km de Madrid.

Ele é gerido pela Gestão Pública Municipal do Concelho de Bragança. É um aeroporto antigo, pois foi construído entre 1965 e 1972 pela Câmara Municipal de Bragança. É necessário que se melhore o transporte público entre o aeroporto e a cidade de Bragança.

A melhoraria do aeroporto é importante não apenas para o Turismo, mas também para a população local. Podemos destacar o Parque Natural de Montesinho que é um dos maiores parques dos 12 existentes em Portugal, abarcando a parte norte dos concelhos de Bragança e Vinhais. Destacam-se os dois grandes maciços existentes: a Serra da Coroa (a Oeste do parque) e a Serra de Montesinho, que dá nome ao Parque.

A localização do aeroporto é importante não apenas para os poucos voos domésticos que recebe, mas também para outras atividades:

- atividades turísticas no Parque Natural de Montesinho, onde existe diversidade de fauna e flora, além de vestígios arqueológicos de antigos assentamentos populacionais.
- rota da Terra Fria, onde se localizam os concelhos de Bragança, Miranda do Douro, Vimioso e Vinhais. Pretende-se promover o turismo na zona, mediante diversas atividades desportivas (caça, pesca e desportos de aventura), culturais (museus, património artístico e artesanato), gastronômicas e tradicionais (festivais e romarias) e de observação da natureza (postos de observação de aves e formações graníticas).

- rotas de barco pelo Rio Douro, que podem durar até seis dias, passando pela Vila Nova de Gaia e chegando até a Barca D'Alva, perto da fronteira com Espanha.

A infraestrutura interna do aeroporto para os passageiros, por sua vez, pode ser aprimorada em relação a: alimentos e bebidas; sala de espera; transporte público para facilitar o acesso; despacho e entrega das malas; logística dos passageiros do terminal até o embarque e desembarque nos aviões; bem como aumento da quantidade de voos domésticos e implementação de voos internacionais.

A quantidade de empresas na área agropecuária (Mapa 2, círculo verde) continuou a mesma, sem variação entre os anos de 2020 e 2023, ou seja, sete com as mesmas atividades.

No *cluster* de alimentos e bebidas (Mapa 2, círculo vermelho), as áreas que tiveram aumento entre os anos de 2020 e 2023 foram: açougue (450%), pastelaria (300%), cervejaria (233%), café (58%), pizzaria (50%), restaurante (43%), bar (22%). As atividades de padaria, confeitaria, peixaria, fast food e o restaurante do IPB se mantiveram com a mesma quantidade. A sorveteria deixou de existir entre 2020 e 2023. Surgiram duas empresas ligadas à castanha, um produto específico da localidade relacionado à alimentação e ao turismo. A castanha ganhou valor no mercado e passou a ser vendida como algo a mais, sendo caracterizada como um produto local que tem algo a mais a oferecer, não apenas um produto bruto a ser vendido, uma matéria-prima simples. De uma forma geral, esse *cluster* de alimentos e bebidas não teve grande influência da pandemia.

O *cluster* de casa, decoração e construção (Mapa 2, triângulo azul) sofreu mais com a pandemia do que o de alimentos e bebidas. As atividades relacionadas que deixaram de existir foram as de granizo e de jardim. Houve queda de 33% no número de lojas relacionadas à área de artigos domésticos. Entretanto, percebe-se que, após a pandemia,

surgiu uma loja mais especializada nesse *cluster*, a qual abrangia as seguintes atividades: armazém, armarinho, engenharia, produtos descartáveis, bordados, decoração e bricolagem, ferramentas, móveis de casa e escritório, revestimentos e isolamentos, tintas, vidros e serviços de instalação elétrica. Houve um aumento nas seguintes atividades: marmoraria e engenharia (200% cada uma); imobiliária (50%); e loja de material de construção (40%). Algumas atividades se mantiveram com a mesma quantidade de 2020 até 2023: lojas de casa e decoração; fornecedores de equipamentos e sistemas de aquecimento; lavanderias; lojas de eletrodomésticos; lojas de telas e serralharia.

Percebe-se a presença de *clusters* planejados (Mapa 2, círculo azul), como um complexo de condomínio e três shoppings (mesma quantidade do ano de 2020), totalizando quatro, conforme Mapa 2 (círculo azul). Assim, apenas o complexo de condomínio foi adicionado à região.

O *cluster* de educação foi subdividido em quatro: educação para treinamento (5), básico (7), secundário (3) e superior (7). No caso de educação para treinamento, as instituições de música, consultoria e futebol que existiam no ano de 2020 permaneceram em 2023, sendo acrescentadas a elas empresas de Montanha (escalada e montanhismo) e de autoescola. Em relação ao ensino básico e superior, permaneceu entre os dois anos a mesma quantidade de empresas. O setor de ensino secundário aumentou de duas para três.

Em relação ao número de empresas públicas (Mapa 2, triângulo rosa), houve um aumento de 21%: no ano de 2020 havia 19, já em 2023 tinham 23.

O *cluster* de eventos também aumentou de 2020 para 2023, de um para três. No ano de 2020, havia apenas uma casa noturna, que permaneceu em 2023, tendo surgido mais uma, totalizando duas; além disso, uma organização de eventos e cerimonial também surgiu.

No *cluster* de igreja foram identificadas trinta católicas e sete evangélicas. No Mapa 2, há a identificação das igrejas católicas que são mais conhecidas para a área de turismo, que são 18. É bom esclarecer que, no ano de 2020, apenas 12 eram identificadas para a área de turismo pelo Google Maps, e esse número continuou no ano de 2023, mas todas as Igrejas Católicas da cidade podem ser utilizadas para área do turismo devido ao histórico da cidade.

No *cluster* industrial (Mapa 2, losango azul) e no de lazer (Mapa 2, losango verde), permaneceram as mesmas empresas e as mesmas atividades entre os anos de 2020 e 2023. O *cluster* industrial continuou com um fabricante e três finalistas de metais. Já o *cluster* de lazer totalizou 19 locais: dois teatros, seis clubes com piscinas, dois clubes com espaço para jogar futebol, três parques, um local de esporte e aventura, dois estádios de futebol, duas quadras poliesportivas e um local de práticas esportivas.

O *cluster* de saúde (Mapa 2, círculo vermelho com cruz) teve um total de 26 empreendimentos. Algumas organizações se mantiveram com a mesma quantidade entre os anos de 2020 e 2023, como: centro médico público (1); clínica de ginecologia e obstetrícia (1); fisioterapia (1) e terapia (1). Seja pelo aumento da população idosa, seja pelo número de mortos durante a pandemia, houve um aumento no número de: médico legista (100%), asilos para idosos (33%); e hospitais (25%). Também se percebe o aumento de farmácias e academias em cinco unidades cada uma, além de uma clínica.

No *cluster* de serviço (Mapa 2, círculo marrom), foi implantada uma empresa de cada um dos seguintes setores: assessoria contábil, barbearia, consultoria empresarial, consultoria educacional, distribuição de energia, impressão digital, loja de camisa personalizada, loja de produtos de nutrição esportiva, loja de roupas esportivas e loja de roupas para jovens. Assim, percebe-se maior especialização das

atividades empresariais em nichos entre os anos de 2020 para 2023. As atividades mais gerais de loja e de bancos tiveram uma queda de 20%, devido ao uso de aplicativos nessas áreas, o que resultou na demissão de pessoas das agências físicas e no maior deslocamento da população para locais onde há agência física. A quantidade de empresas permaneceu estável nas áreas de serviços de: Cemitério, Companhia Elétrica, Correio, Empresa de Comunicação, Estúdio de Tatuagem, Livraria, Loja de Roupas, Ótica, Serviço de Design, Sindicato Estudantil, Serviço Rodoviário e Loja de Cigarros Eletrônicos (maior regulamentação deste tipo de serviço na Comunidade Europeia).

No *cluster* de supermercado (Mapa 2, círculo roxo), há 17 empresas no ano de 2023 em relação a 15 empresas no ano de 2020. Entretanto, percebem-se diferenças sutis entre os dois anos: no ano de 2023, havia um atacadista de artigos de higiene que não existia em 2020, além de 14 supermercados, um atacado e um hipermercado; em 2020, estes dois últimos se juntavam a 13 supermercados. Assim, houve um aumento de 15% no número de supermercados entre os anos de 2020 e 2023.

Constata-se também um aumento nas empresas do *cluster* do terceiro setor (Mapa 2, círculo rosa) de três, no ano de 2020, (Associação de Bombeiros Voluntários, empreendedorismo, Associação de Pais) para seis, no ano de 2023, constando-se que foram mantidas as do ano de 2020 e abriram duas relacionadas a centro de acolhimento social e um centro comunitário.

Em relação a empresas de tecnologia (Mapa 2, círculo cinza), entre os anos de 2020 e 2023, as duas empresas de software foram mantidas e houve o aumento – de uma loja para duas – na área de consultoria em informática. Entretanto, no ano de 2023, passaram a existir uma loja de informática e um parque empresarial e tecnológico

para atender à demanda de serviços de cunho on-line e tecnológico durante a pandemia.

Em relação à área de transporte (Mapa 2, losango rosa), foram mantidas as empresas de serviço de distribuição (1) e de garagem (1). Porém, no ano de 2023, havia surgido mais uma empresa de garagem (totalizando duas) e o número de pessoas que realizam serviço de transporte (50%).

Em relação ao *cluster* de turismo (Mapa 2, quadrado preto), duas atividades tiveram queda: áreas relacionadas com o turismo de forma geral (com queda de três para dois empreendimentos); e turismo cultural (de 18 para 12). Entretanto, outras atividades surgiram, podendo-se destacar por exemplo: albergue (1), atração turística (3), auditório (1), centro cultural (1), escultura (3), hospedagem (6), hospedagem via internet (21), turismo rural (2), trilha (3), restaurante e hotel (1), ponto turístico (2), ponte (4), museu (3) e marco histórico (2).

No *cluster* de veículos (Mapa 2, quadrado azul), permaneceram as mesmas quantidades de serviços entre os anos de 2020 e 2023: concessionárias (6), estacionamentos (4), lojas de autopeças (3), loja de vidro automotivo (1), revendedora de carro usado (1). Mas surgiram novos empreendimentos no ano de 2023: agências de aluguel de carros (2), clube de carros (x), concessionária de motocicletas (1), garagem de veículos (1), loja de bicicleta (1), oficina de inspeção veicular (1), oficinas mecânicas de motos (2), serviço de limpeza de automóveis (1), serviços de usinagem automotiva (3), venda de carros (1), venda e aluguel de carros (1). A única atividade que diminuiu foi o número de postos de gasolina, que foi de sete para quatro. Percebe-se que, com o aumento dos derivados do petróleo no mundo, os países têm modificado as suas matrizes energéticas – no caso específico de automóveis, para a área elétrica –, o que promove uma diminuição

dos postos de gasolinas, além do aumento do uso de bicicletas e motos (custo mais barato do que o dos carros).

Das 450 empresas presentes no ano de 2020, 39 faliram (Mapa 3, Círculo com preenchimento branco); outras 39 não foram identificadas em seu endereço de origem e, no seu antigo local, há novas empresas, supondo-se assim que não sobreviveram (Mapa 3, Losango vermelho). Dessa forma, constatou-se que 372 empreendimentos conseguiram sobreviver após pandemia – ou seja, 83% das empresas continuaram atuando –, bem como houve o surgimento de outros 257 (Mapa 3, losango verde), o que corresponde a um aumento de 69% do número de empresas no ano de 2023, já que seis (Mapa 3, retângulo preto) empresas do ano de 2020 não foram identificadas, então não se sabe se elas continuam atuando ou se faliram.

Ao analisar o ciclo de vida de uma empresa, é possível detectar desde sua concepção, crescimento e maturação no mercado até sua falência, caso não haja renovação (Adizes,1990; Miller; Friesen, 1984). Desta forma, o

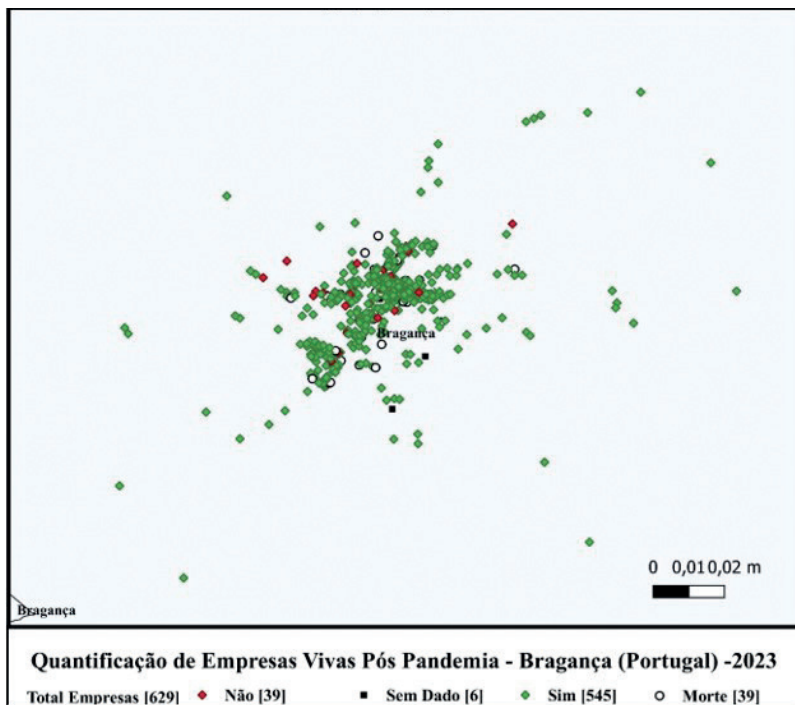
[...] processo evolutivo de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde sua criação até a empresa transformar-se numa instituição efetivamente consolidada. Por analogia à evolução dos seres vivos, este processo tem sido denominado de ciclo de vida da organização [...]. (Lezana, Grapegia, 2006, p. 10).

Durante a pandemia de covid-19, foram adotadas medidas drásticas pelos empresários, para possibilitar que as empresas sobrevivessem à crise econômica (Batista; Nobre; Nobre, 2023). Os pequenos negócios tenderam a sofrer ainda mais as consequências da crise causada durante o período pandêmico, tendo em vista que, muitas vezes, eles não dispõem de um planejamento de atividades e a tomada de

decisão é baseada em experiências anteriores ou na intuição (Amin, 2020). Assim, é necessário, em momentos difíceis como esse, que o empresário tenha conhecimento associado à sua confiança empresarial e saiba em que posição do ciclo de vida organizacional se encontra para buscar soluções que não sejam radicais e se manter de forma sustentável no mercado.

Ao compreender o ciclo de vida organizacional, os gestores, sobretudo os micro e pequenos empresários, buscaram sustentabilidade organizacional, a fim de atingir a longevidade. O ciclo de vida organizacional é utilizado para analisar o desenvolvimento da empresa durante sua evolução. Saber em qual fase a empresa se encontra é um fator crítico para o sucesso (Batista; Nobre; Nobre, 2023). Assim, esta pesquisa permitiu quantificar as empresas que iniciaram a sua atividade a partir da morte de outra; as que se mantiveram maduras no mercado e continuaram suas atividades no ano de 2023; e as que deixaram de existir, conforme se pode verificar no Mapa 3.

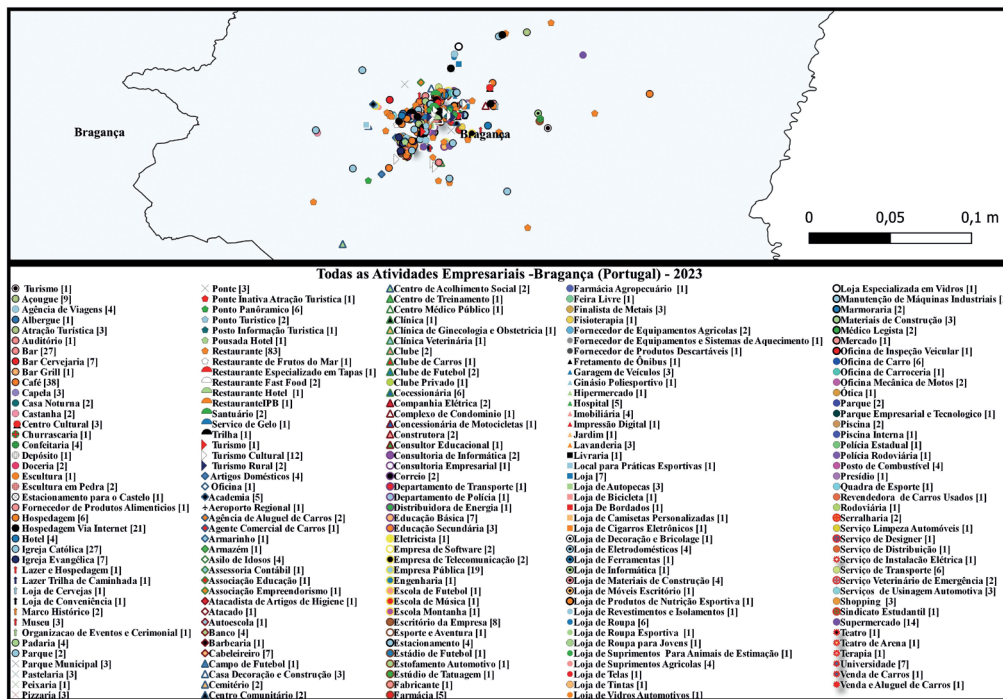
**Mapa 3** – Quantidade de empresas que permaneceram vivas ou morreram pós-pandemia – Bragança(Portugal) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

O Mapa 4 mostra de forma quantificada todas as atividades na cidade de Bragança por tipo de empreendimento.

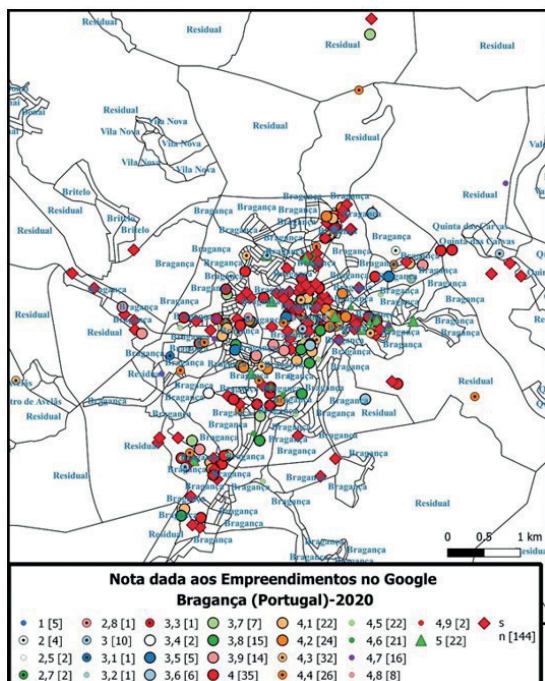
Mapa 4 – Quantificação de todas as atividades – Bragança (Portugal) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

Em relação às notas dadas aos empreendimentos no Google Maps no ano de 2020 (Mapa 5), percebe-se que 144 deles, ou seja, 32%, não tiveram qualquer tipo de nota de avaliação em relação ao seu público frequentador. Assim, a avaliação da estatística levou em consideração apenas 306 organizações no ano de 2020, o que corresponde a 68% do total de empresas. Naquela época, apenas 3,11% dos empreendimentos tiveram notas abaixo de 3 estrelas dadas pelos seus frequentadores. Deve-se levar em consideração que a nota 1 é péssima, 2 é ruim, 3 é regular, 4 é boa e 5 é excelente.

**Mapa 5** – Notas dadas aos empreendimentos – Bragança (Portugal) – 2020

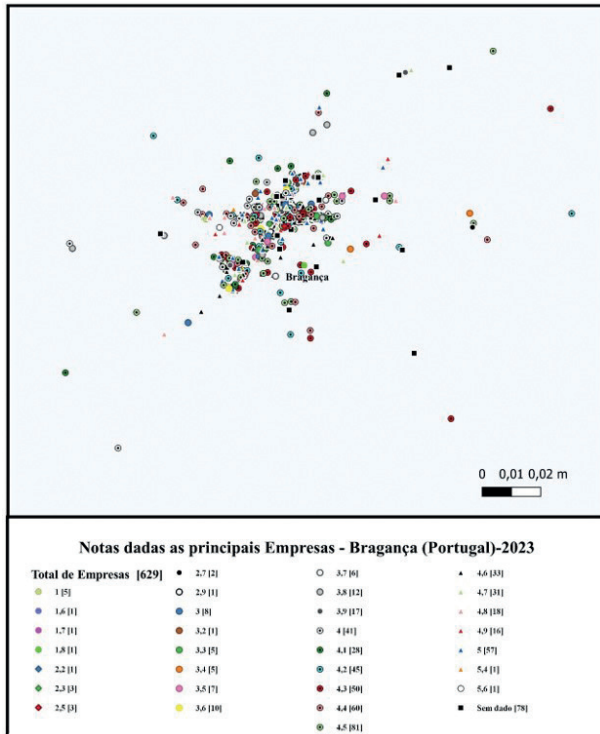


Fonte: elaboração da autora (2020).

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Ao analisar o ano de 2023 (Mapa 6), houve uma queda de 0,25% no número de empresas que tiveram notas abaixo de 3, o que corresponde a 18 empresas e a uma percentagem de 2,86% do total de empresas avaliadas. Apenas 12,4% das empresas não tiveram notas dadas pelo consumidor, o que indica que as pessoas estão usando mais as plataformas após a pandemia para dar notas aos produtos e serviços das empresas, pois a queda em relação a 2020 foi de 19,6%.

**Mapa 6** – Notas dadas aos empreendimentos – Bragança (Portugal) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

A Tabela 3 representa os Mapas 4 e 5 e compara as notas dadas no ano de 2020 com as do ano de 2023. Como o total de empreendimentos em cada período é diferente, levou-se em consideração a porcentagem em relação ao total de empresas em cada época. Percebe-se que, no ano de 2023, 84,74% dos empreendimentos tiveram notas de 3 até 5, sendo considerados, então, de regular para excelente, um aumento de 19,85% em relação ao ano de 2020. Nos relatos do Google Maps, os clientes mencionam os atendentes são receptivos e cordiais, mesmos atributos do ano de 2020.

**Tabela 3** – Comparação das notas dadas aos empreendimentos – Bragança (Portugal) – ano de 2020 em relação ao ano de 2023

Notas	Parâmetro	Número de estabelecimentos 2020	Porcentagem	Número de estabelecimentos 2023	Porcentagem
1 até 1,9	Péssimo	5	1,11	8	1,27
2 até 2,9	Ruim	9	2	10	1,59
3 até 3,9	Regular	62	13,78	71	11,29
4 até 4,9	Bom	208	46,22	403	64,07
5 até 5,9	Excelente	22	4,89	59	9,38
Sem dado		144	32	78	12,4
<b>Total</b>		<b>450</b>	<b>100%</b>	<b>629</b>	<b>100%</b>

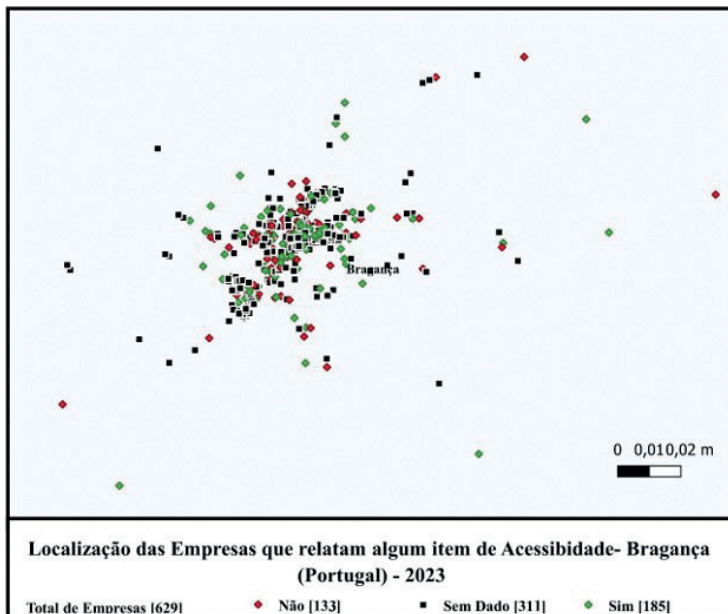
Fonte: elaboração da autora (2023).

No ano de 2023, 185 empresas relataram ter algum tipo de acessibilidade (Mapa 7). Em 2020, apenas quatro empresas (0,89% do total da época), todas restaurantes, relataram ter algum item de acessibilidade, mas a grande maioria (99,11%) não informou nada sobre o assunto. Falar de acessibilidade é difícil, pois não adianta os empreendimentos afirmarem que ela existe sem relatar o tipo de acessibilidade

disponibilizado, como se verificou na cidade de Bragança. Além disso, é necessário conciliar a acessibilidade do empreendimento com a parte urbana da cidade, já que a acessibilidade local ou urbana corresponde à forma das pessoas se deslocarem com segurança e autonomia, independentemente de suas limitações físicas ou sensoriais, nos espaços públicos da cidade e dos empreendimentos que a compõem.

As atividades que sinalizaram alguma acessibilidade no ano de 2023 eram das áreas de: alimentos e bebidas, turismo e hotelaria, educação superior, empresa pública, veículos, saúde, supermercado, casa, decoração e construção, Igreja Católica e pets.

**Mapa 7** – Empreendimentos que relatam algum item de acessibilidade – Bragança (Portugal) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

Já no ano de 2023, percebe-se uma maior preocupação dos estabelecimentos de relatarem de forma virtual se eles têm (29,41%) ou não (21,14%) algum item de acessibilidade (Tabela 4). Isso não ocorria antes da pandemia, mas ainda existe um número alto de empresas que não relatam se dispõem ou não de acessibilidade (49,44%). Nota-se, entretanto, que, em 2023, não apenas as empresas do *cluster* de alimentos e bebidas mencionam acessibilidade, mas também as de: casa, decoração e construção; supermercados; turismo e hotelaria; terceiro setor; veículos; saúde; empresas públicas; lazer; agropecuária; Igreja Católica; pet; e serviços.

**Tabela 4**– Comparação do número de empresas que têm ou não algum item de acessibilidade – Bragança (Portugal) – ano de 2020 em relação ao ano de 2023

Alguma acessibilidade	Número de estabelecimentos 2020	Porcentagem	Número de estabelecimentos 2023	Porcentagem
Sim	4	0,89	185	29,41
Não	0	0	133	21,14
Sem dado	446	99,11	311	49,44
Total	450	100	629	100

Fonte: elaboração da autora (2023).

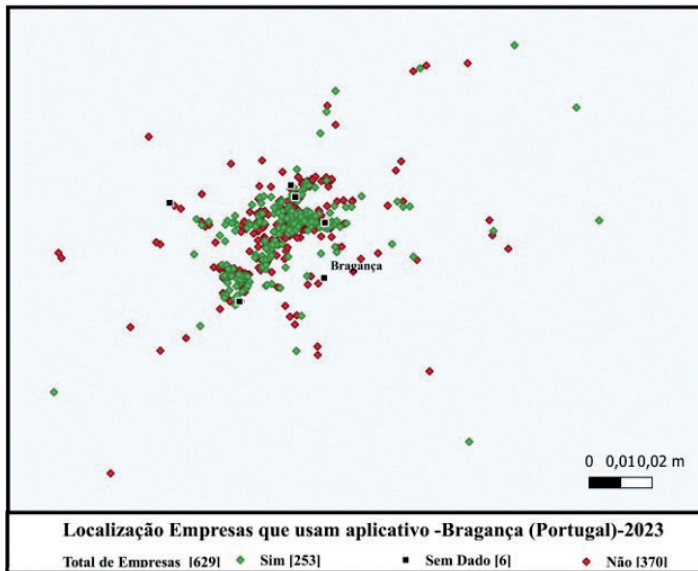
Percebe-se também que, com a pandemia, a maior parte das empresas aderiu a algum tipo de aplicativo (app), havendo mais interação e troca de informação entre elas tanto *intracluster*, como *intercluster*. O Mapa 8 mostra que 40,22% das empresas usavam algum aplicativo no ano de 2023, o que corresponde a 253 empreendimentos (Mapa 8, losango verde), mas ainda é um número pequeno.

Os aplicativos constituem o programa principal de uma rede social. Eles são capazes de prover a interface entre os membros da

rede, de modo que organizam a informação, disponibilizam todos os serviços e recursos típicos de uma rede social e colocam os participantes em contato seletivamente nas formas privada ou pública, síncrona ou assíncrona (Junger *et al.*, 2018).

Percebe-se que o uso maior de apps encontra-se no local de maior concentração de empresas nas diversas atividades em Bragança no ano de 2023. Isso é visível no mapa, pois apesar das empresas indicadas por “sim” estarem em menor número, elas se destacam no mapa mais do que as marcadas com “não” devido à concentração geográfica, que provavelmente acontece porque os empreendedores têm uns aos outros como referência, ou *benchmarking*, isto é, o que um começa a fazer o outro próximo fará também.

**Mapa 8** – Número de empresas que usam App – Bragança (Portugal) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A Tabela 5 mostra que houve um crescimento de 20,67% no uso de aplicativos pelas empresas do ano de 2020 para o de 2023.

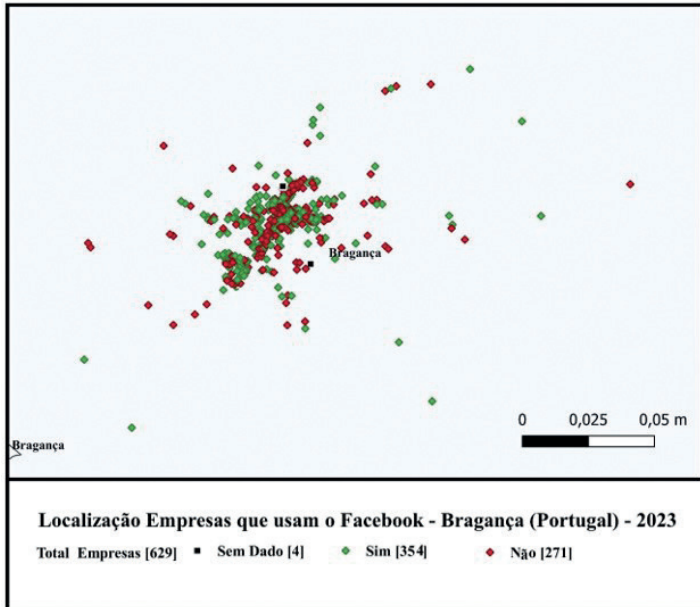
**Tabela 5** – Comparação da quantidade de empresas que usavam aplicativo – Bragança (Portugal) – ano de 2020 em relação ao ano de 2023

<b>Uso de algum aplicativo</b>	<b>Número de estabelecimentos 2020</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Número de estabelecimentos 2023</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	88	19,56	253	40,22
Não	361	80,22	370	58,82
Sem Dado	1	0,22	6	0,95
<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>100</b>	<b>629</b>	<b>100</b>

Fonte: elaboração da autora (2023).

O aplicativo mais usado pelas empresas tanto no ano de 2020 como no ano de 2023 foi o Facebook. No ano de 2023, 254 empresas usavam o serviço (Mapa 9, losango verde).

**Mapa 9** – Número de empresas que usam aplicativo do Facebook – Bragança (Portugal) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

Ao comparar 2023 com 2020, houve um aumento de 51,84%, pois em 2023, 56,28% das empresas usavam o Facebook, e, no ano de 2020, apenas 4,44% o faziam (Tabela 6).

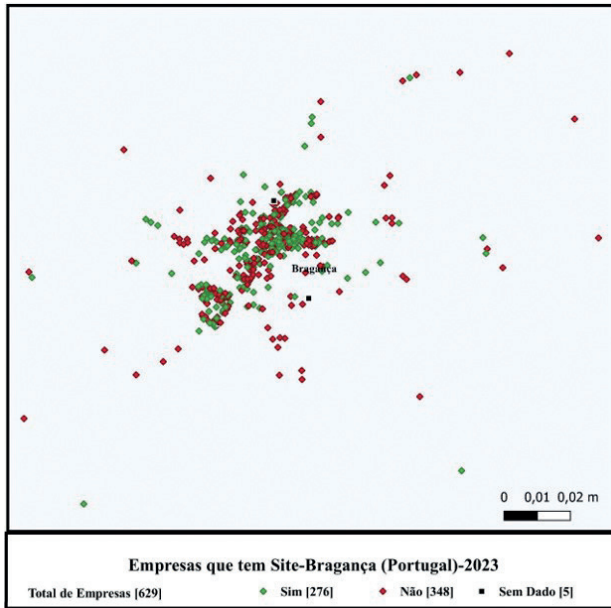
**Tabela 6**– Comparação da quantidade de empresas que usavam aplicativo Facebook- Bragança (Portugal) – ano de 2020 em relação ao ano de 2023

Uso de Facebook	Número de estabelecimentos 2020	Porcentagem	Número de estabelecimentos 2023	Porcentagem
Sim	20	4,44	354	56,28
Não	430	95,56	271	43,08
Sem dado	0	0	4	0,64
<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>100</b>	<b>629</b>	<b>100</b>

Fonte: elaboração da autora (2023).

É bom ressaltar que há o uso de sites próprios também pelas empresas, nos quais elas colocam os links de suas redes sociais. O Mapa 10 mostra que 276 usam sites (Mapa 10, losango verde), 348 não usam (Mapa 10, losango vermelho) e 5 não têm dados (Mapa 10, quadrado preto).

**Mapa 10** – Número de empresas que usam sites – Bragança (Portugal) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

Percebe-se que houve um aumento de 12,32% do total de empresas que usam sites comparando os anos de 2023 com 2020 (Tabela 7). É bom esclarecer que o cálculo levou em consideração o total de empresas em cada período e que nos sites são colocados os aplicativos usados pelas empresas.

**Tabela 7** – Comparação da quantidade de empresas que usavam site – Bragança (Portugal) – ano de 2020 em relação ao ano de 2023

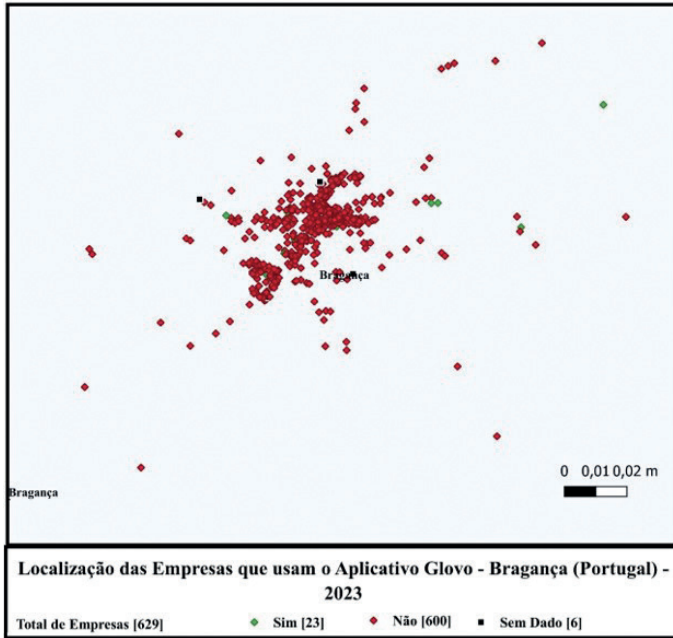
Uso de site	Número de estabelecimentos 2020	Porcentagem	Número de estabelecimentos 2023	Porcentagem
Sim	142	31,56	276	43,88
Não	308	68,44	348	55,33
Sem dado	0	0	5	0,79
<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>100</b>	<b>629</b>	<b>100</b>

Fonte: elaboração da autora (2023).

Outro aspecto observado é que, no ano de 2020, apenas 250 empresas (55%) disponibilizavam o número de contato telefônico na internet. Atualmente, no ano de 2023, 100% delas disponibilizam o número para promover negócios, com a realização dos pagamentos com cartões de débito e/ou crédito e com emissão da nota fiscal do produto/serviço. A parte de alimentos e bebidas pode trabalhar com reserva dos locais; enquanto as atividades que vendem produtos destacam a possibilidade de retirada na loja por parte dos clientes, algo que no ano de 2020 não existia.

Algumas empresas utilizam apenas o app do Glovo para a realização de entregas em Bragança, todas da área de alimentos em bebidas e de supermercados (Mapa 11, losango verde), correspondendo a 23 empreendimentos.

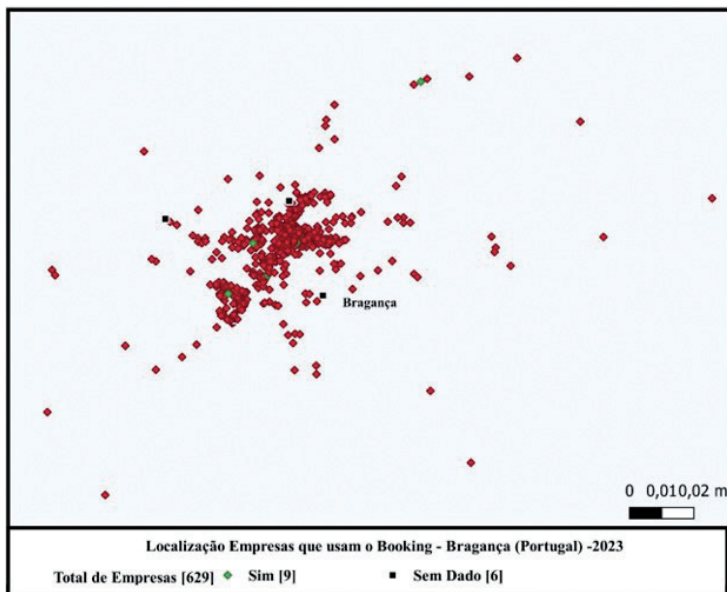
**Mapa 11** – Número de empresas que usam aplicativo Glovo para entrega – Bragança (Portugal) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

Percebe-se que, no ano de 2023, não há ainda uma ampla adesão ao uso de aplicativos conforme o *cluster*, sendo que, no ano de 2020, o único utilizado era o Facebook. Na área de turismo e hotelaria, por exemplo, usa-se o Booking, especialmente para reserva de hospedagem via internet em pousadas e hotéis; mas apenas nove empreendimentos o utilizam (Mapa 12), ou seja, 9,7% dos 93 desse *cluster* (Mapa 12).

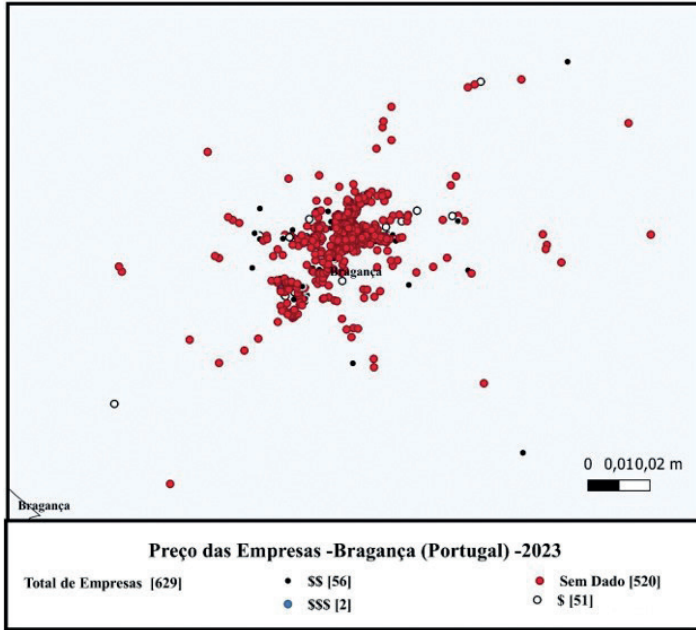
**Mapa 12** – Localização das empresas que usam o Booking – Bragança (Portugal) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

Outro aspecto observado é que, nos dois períodos estudados, apenas as empresas da área de alimentos e bebidas disponibilizam o preço dos seus produtos e serviços. O Mapa 13 mostra as faixas de preços de todas as empresas de Bragança, conforme divulgado no Google. A única área que faz isso é a de alimentos e bebidas, por meio de três tipos de símbolos (\$, \$\$ e \$\$\$). Essa ferramenta pode ser utilizada por qualquer cluster na cidade de Bragança, mas empresas de outras áreas não estão fazendo uso dela.

**Mapa 13** – Número de empresas que identificam seus preços – Bragança (Portugal) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

O primeiro símbolo é o \$ (Tabela 8) que corresponde aos locais que têm preço barato e foram com ele identificadas, no ano de 2020, 30 empresas e, no ano de 2023, 51. Já o segundo é \$\$ (Tabela 8), que significa preços médios e os locais com boas condições. Dentro desse padrão, há 18 organizações no ano de 2020 e 56 no ano de 2023. O terceiro símbolo é o \$\$\$ (Tabela 8), que representa preços altos e padrão sofisticado. No ano de 2020, havia nessa categoria apenas um empreendimento e, no ano de 2023, dois. Há um número alto

de empresas que não identificam seus preços: no ano de 2020, esse número correspondia a 89,11%; já no ano de 2023, a 82,67% (Tabela 8).

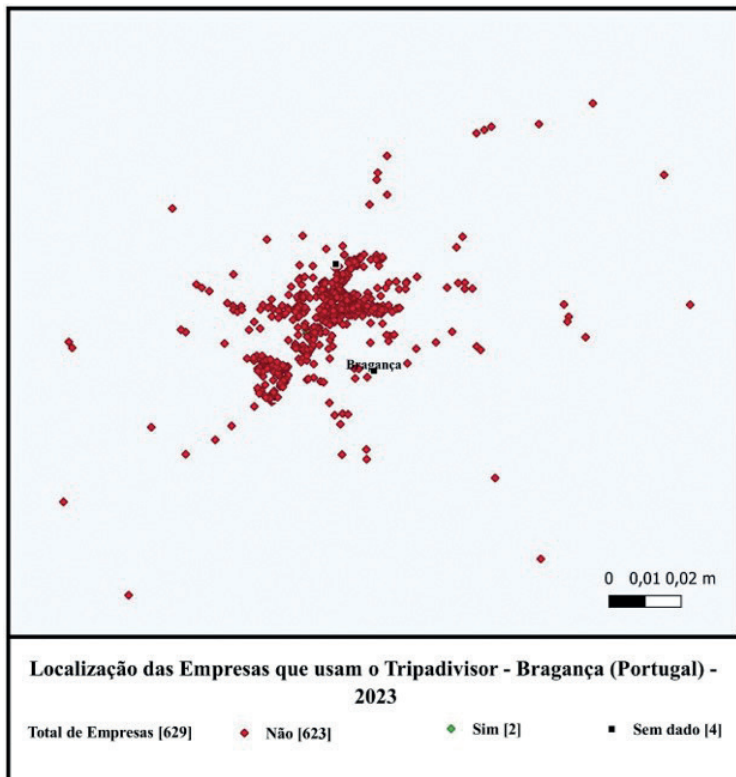
**Tabela 8**– Comparação da quantidade de empresas que identificaram seus preços – Bragança (Portugal) – ano de 2020 em relação ao ano de 2023

Preços	Número de estabelecimentos 2020	Porcentagem	Número de estabelecimentos 2023	Porcentagem
\$	30	6,67	51	8,11
\$\$	18	4	56	8,9
\$\$\$	1	0,22	2	0,32
Sem dados	401	89,11	520	82,67
<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>100</b>	<b>629</b>	<b>100</b>

Fonte: elaboração da autora (2023).

Também no *cluster* de alimentos e bebidas, apenas um restaurante e um bar utilizam o aplicativo TripAdvisor, ambos localizados na área mais antiga da cidade, conforme Mapa 14.

**Mapa 14** – Localização das empresas que usam o TripAdvisor – Bragança (Portugal) – 2023



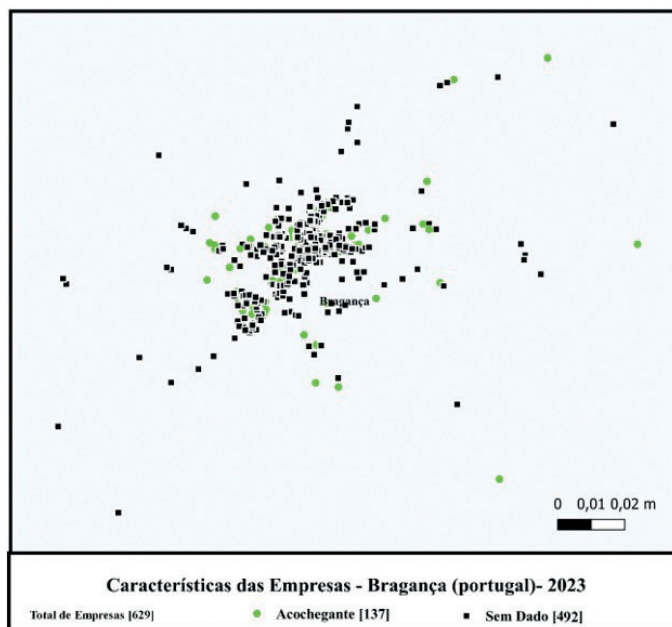
Fonte: elaboração da autora (2023).

O Instagram é usado apenas por uma loja de armarinho e o LinkedIn por uma loja de engenharia, ambas partes do *cluster* de casa, decoração e construção.

Em relação a características ambientais para atuar com os clientes, 137 empreendimentos, 22% do total das empresas, relataram que possuem um ambiente acolhedor (Mapa 15, círculo cor verde).

Consideram-se ambientes acolhedores aqueles que dão uma permanente sensação de conforto, aconchego e bem-estar. Essas empresas são apenas dos *clusters* da área de alimentos e bebidas; de turismo e hotelaria; e de casa, decoração e construção. Há a possibilidade de informar ao cliente outras características do ambiente da empresa além do fato de ser acolhedor. Um dado preocupante é que 78% das empresas de Bragança não informaram qualquer atributo do seu ambiente (Mapa 15, quadrado preto). As empresas deveriam explorar mais as características presentes nos seus empreendimentos e informar no *intra* e no *intercluster*. É bom enfatizar que, no ano de 2020, nenhuma empresa informou as características do seu ambiente empresarial para o público externo.

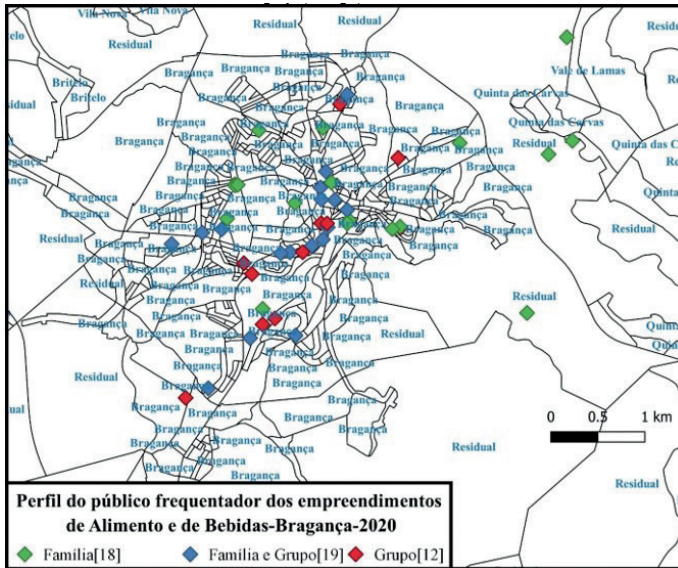
**Mapa 15** – Característica do ambiente das empresas – Bragança (Portugal) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

Em relação a características do público que frequenta o estabelecimento, percebe-se um maior detalhamento entre os anos de 2020 e 2023. No ano de 2020, apenas o *cluster* de alimentos e bebidas estabeleceu os atributos dos seus frequentadores, que eram (Mapa 16): família e grupo (19), apenas famílias (18) e grupos (12). Naquele ano, apenas 10,89% dos empreendimentos divulgaram as características do seu público, enquanto 89,11% não o fizeram.

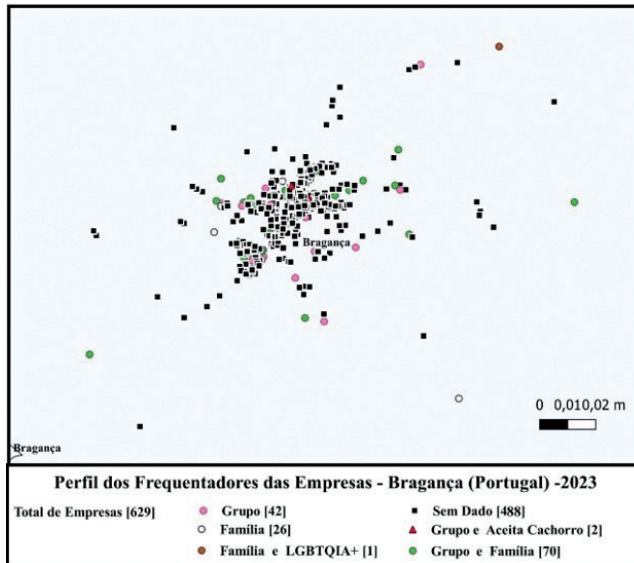
**Mapa 16** – Frequentadores do *cluster* de Alimentos e Bebidas e de Casa, Decoração e Construção – Bragança (Portugal) – 2020



Fonte: elaboração da autora (2020).

Já no ano de 2023, os principais frequentadores desse *cluster* foram (Mapa 17): grupo e família (70); grupo (42); família (26); grupo e aceita cachorro (2); e família e LGBTQIA+(1). Entretanto, apenas 22,42% identificaram os seus frequentadores em 2023 e 77,58% não o fizeram de forma pública. Essa identificação é importante, pois o público, ao buscar informações na internet, vai direto para os estabelecimentos com os quais sente que tem maior afinidade. As empresas que fazem esse tipo de divulgação se encontram na área de alimentos e bebidas; casa, decoração e construção; turismo e hotelaria; igreja; lazer; TI; e o *cluster* planejado. Assim, há também uma mudança em relação ao tipo de empresas que passaram a divulgar seu público frequentador após o ano de 2023.

**Mapa 17** – Frequentadores do *Cluster* – Bragança (Portugal) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

A Tabela 9 mostra uma comparação da quantidade de empresas que identificaram seus frequentadores e constata-se que houve um aumento de 11,53% do número de empresas que passaram a divulgar na internet, de forma sintética, o perfil de seus frequentadores. Entretanto, é uma porcentagem baixa, pois no ano de 2023, 77,58% dos empreendimentos ainda não divulgavam em rede social ou na internet o principal perfil do seu público. Percebe-se também o surgimento de dois públicos: grupo e aceita cachorro; e família e LGBTQIA+.

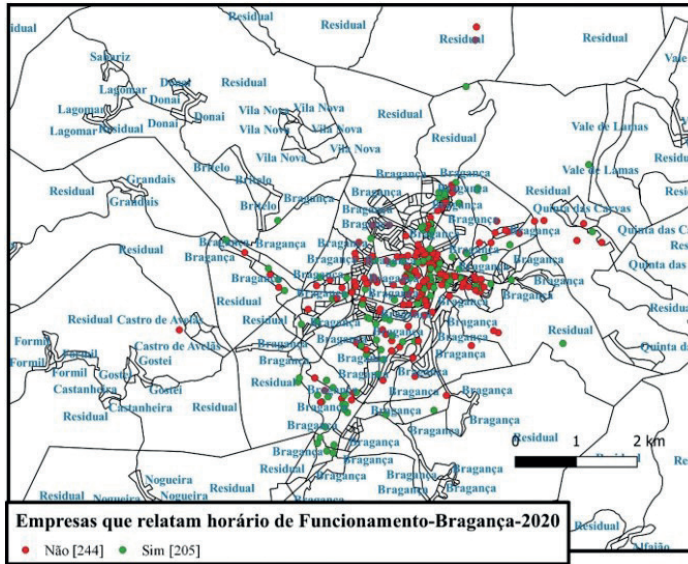
**Tabela 9** - Comparação da quantidade de empresas que identificaram seus frequentadores – Bragança (Portugal) – ano de 2020 em relação ao ano de 2023

Frequentares	Número de estabelecimentos 2020	Porcentagem	Número de estabelecimentos 2023	Porcentagem
Grupo e família	19	4,22	70	11,13
Grupo	12	2,67	42	6,68
Família	18	4	26	4,13
Grupo e aceita cachorro	0	0	2	0,32
Família e LGBTQIA+	0	0	1	0,16
Sem dados	401	89,11	488	77,58
<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>100</b>	<b>629</b>	<b>100</b>

Fonte: elaboração da autora (2023).

No ano de 2020, apenas 205 empresas (45%) relataram o seu horário de funcionamento na internet (Mapa 18). No ano de 2023, todas relataram seu horário de funcionamento.

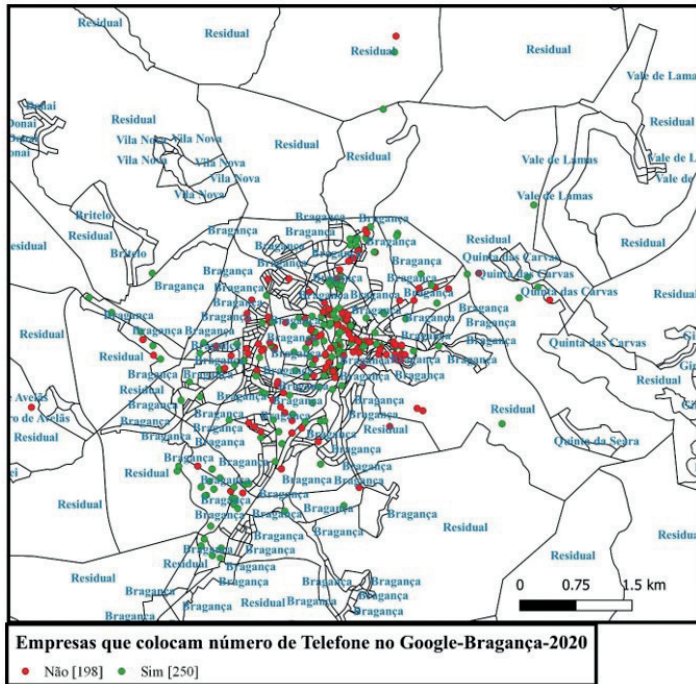
**Mapa 18** – Localização das empresas que relatam horário de funcionamento – Bragança – 2020



Fonte: elaboração da autora (2020).

No ano de 2020, apenas 250 empresas (55%) disponibilizavam o número de contato telefônico na internet (Mapa 19). Atualmente, todas divulgam o seu telefone para contato ou algum modo de entrar em contato on-line, geralmente por meio de algum aplicativo que tenha chat.

**Mapa 19** – Localização das empresas que divulgaram número de telefônico para contato – Bragança (Portugal) – 2020



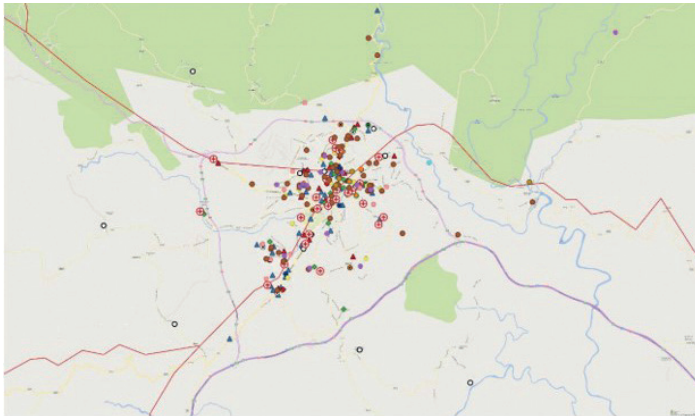
Fonte: elaboração da autora (2020).

A Figura 2 mostra que os empreendimentos relacionados às atividades residenciais (por exemplo, educação, saúde, lazer, serviços, empresas públicas, pets, terceiro setor, TI e casa, decoração e construção) e ao turismo (podemos citar, turismo, hotelaria e eventos) seguem as rodovias (N-103, N-217, N-15) e têm estas como influência direta, sendo a coluna vertebral dos negócios na área. A quantidade de organizações que trabalham direta ou indiretamente com a área de turismo é maior do que as relacionadas com as atividades residenciais.

Outro fato é que se sobrepostos os pontos A e B da Figura 2, teremos o Mapa 20, bem como a constatação de que muitas atividades da área residencial atendem também ao turista e vice-versa, como a área de alimentos e bebidas, lazer, igreja e transporte.

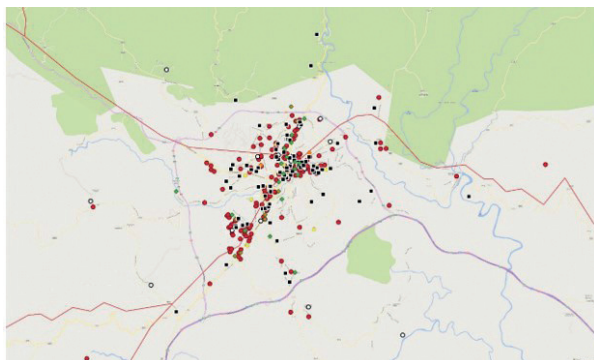
**Figura 2** – O crescimento dos empreendimentos residenciais e turísticos a partir das rodovias – Bragança (Portugal) – 2023

### A - Localização dos Empreendimentos Residenciais



Fonte: elaboração da autora (2023).

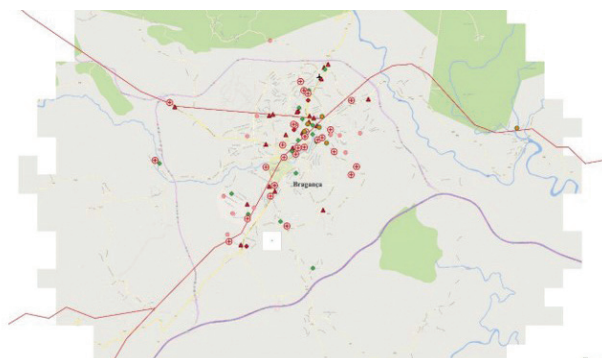
B-Localização dos Empreendimentos Turismo



Fonte: elaboração da autora (2023).

A Figura 3 mostra que a maior concentração de atividades está no encontro de duas estradas; inclusive das que mais cresceram ou que surgiram nas áreas de saúde, pets, empresas públicas, terceiro setor, TI, Igreja Evangélica.

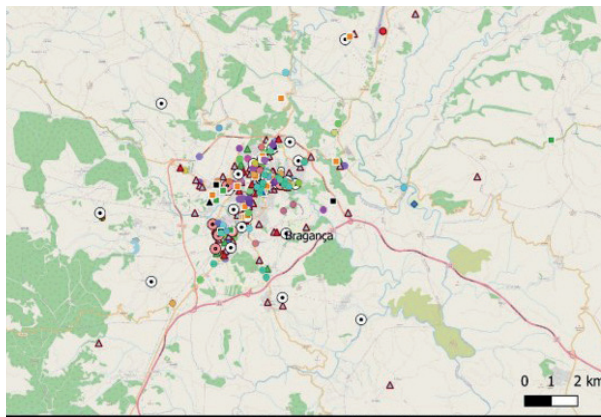
**Figura 3** – Local de maior concentração a partir das Rodovias – Bragança (Portugal) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023)

O Mapa 20 representa a localização e a quantidade de atividades relacionadas direta ou indiretamente com turismo, hospedagem e alimentação, o que corresponde a 370 empresas.

**Mapa 20** – Localização e a quantidade de atividades relacionadas diretamente ou indiretamente com o Turismo, Hospedagem e Alimentação – Bragança (Portugal) – 2023



**Localização das Empresas relacionadas com Turismo, Hotelaria e Alimentos - Bragança (Portugal) - 2023**

- |                                    |   |                                       |
|------------------------------------|---|---------------------------------------|
| Total de Empresas: [370]           |   |                                       |
| ▶ Turismo [1]                      | ● Escultura em Pedra [2]                        | ● Pastelaria [3]                      |
| ▶ Acougue [9]                      | ● Estacionamento para o Castelo de Bragança [1] | ● Peixaria [1]                        |
| ▶ Aeroporto_Regional [1]           | ● Fabricante [1]                                | ● Pizzaria [3]                        |
| ▶ Agência de Aluguel de Carros [2] | ● Farmácia Agropecuária [1]                     | ● Polícia_Estadual [1]                |
| ▶ Agência de Viagens [4]           | ● Finalista de Metais [3]                       | ● Polícia Rodoviária [1]              |
| ▶ Albergue [1]                     | ● Fornecedor de Equipamentos Agrícolas [2]      | ● Ponte [3]                           |
| ▶ Atração Turística [3]            | ● Fornecedor de Produtos Alimentícios [1]       | ● Ponte Inativa Atração Turística [1] |
| ▶ Auditório [1]                    | ● Hospedagem [6]                                | ● Ponte Panorâmico [6]                |
| ▶ Bar [27]                         | ● Hospedagem Via Internet [22]                  | ● Ponto Turístico [2]                 |
| ▶ Bar Cervejaria [7]               | ● Hotel [4]                                     | ● Ponto Informação Turística [1]      |
| ▶ Bar Grill [1]                    | ● Igreja Católica [27]                          | ● Pousada Hotel [1]                   |
| ▶ Café [38]                        | ● Igreja Evangélica [7]                         | ● Presídio [1]                        |
| ▶ Capela [3]                       | ● Lazer e Hospedagem [1]                        | ▶ Restaurante de Frutos do Mar [1]    |
| ▶ Casa Noturna [2]                 | ● Lazer Trilha de Caminhada [1]                 | ▶ Restaurante Especializado em Tapas  |
| ▶ Castanha [2]                     | ● Loja de Cervejas [1]                          | ▶ Restaurante Fast Food [2]           |
| ▶ Centro Cultural [3]              | ● Loja de Conveniência [1]                      | ▶ Restaurante Hotel [1]               |
| ▶ Churrascaria [1]                 | ● Loja de Suprimentos Agrícolas [4]             | ▶ Restaurante IPB [1]                 |
| ▶ Confeitaria [4]                  | ● Manutenção de Máquinas Industriais [1]        | ● Santuário [2]                       |
| ▶ Departamento de Polícia [1]      | ● Marco Histórico [2]                           | ● Serviço de Gelo [1]                 |
| ▶ Depósito [1]                     | ● Museu [3]                                     | ● Trilha [1]                          |
|                                    | ● Organização de Eventos e Cerimonial [1]       | ● Turismo [1]                         |

Fonte: elaboração da autora (2023).

A localidade corresponde ao tema a respeito do qual há maior comentário em relação às empresas, principalmente as da área de alimentos e bebidas:

- Petiscos confeccionados com produtos da região de excelente qualidade;
- Famoso prato de posta mirandesa (javali e castanhas) que é assado no limiar do queimado;
- Espaço de alimentos e bebidas onde se joga futebol, bate papo, aprecia o jogo e ainda recebe uma caneca;
- Tem hambúrguer, coxa de frango, pastel de nata, tapioca, croissant, café, grandes tostas-mistas e pão local saboroso;
- Bacalhau às sextas-feiras;
- Polvo assado no forno com arroz, feijão e batata frita, posta, bife, lulas no espeto, polvo à Lagareiro, bacalhau, posta de bacalhau grelhada na brasa, chocos fritos à Setubalense, costela, pica-pau (vitela frita), sushi, pudim de queijo;
- Leitão assado e bacalhau à Narcisa;
- Espaços servindo comida vegana;
- Cafés próprios para atender ao público que trabalha na área industrial;
- Churrasco;
- Alguns bares e restaurantes têm vista para os pontos principais de Bragança (parque);
- Cerveja artesanal, vinho, sangria;
- Marisqueira;
- Pizza;
- Preferência dos clientes por lugares com música;

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

- O Mercado Municipal deve melhorar, muitas lojas fechadas e necessidade de focar nos produtos locais;
- Patê de cogumelos com pickles de cogumelos e pão artesanal.

Começa a haver perda de algumas características locais em relação ao ano de 2020, com influência da comida de Portugal de forma geral (bacalhau) ou de culturas externas como a americana por meio dos diversos tipos de hambúrguer. A comida continua nos anos de 2020 e 2023, sendo descrita como saborosa, e a população continua acolhedora.

Em relação ao ano de 2020, houve perda dos seguintes pratos e bebidas – devido à pandemia, percebe-se que as empresas tiveram que se adequar a pratos mais gerais:

- manteve a cerveja artesanal, mas antes havia cervejas para todos os gostos (variedade maior, preta de barril, etc.);
- francesinhas de Bragança;
- posta na brasa assada;
- panquecas e *waffles* com caramelo;
- bolos de aniversário;
- comida com variedade de cogumelos;
- carnes de caça;
- leitão assado;
- coquetéis;
- tostas/bifanas mistas;
- carne transmontana;
- maior variedade de petiscos;

- croquete de alheira e castanha numa “calda” de espinafres, servido num coreto (a imagem de marca da casa);
- entrada de sapateira com uma salada de alface e vinagre balsâmico envelhecido;
- cesta de pães transmontanos com manteiga e azeite locais;
- arroz de peixe e camarão;
- frango recheado com alheira, com redução de vinho do porto;
- purê de cenoura;
- citrinos, azeite e azeitonas com doce;
- torta de azeite;
- azeitonas confitadas;
- creme de tangerina;
- sorvete, inclusive de limão.

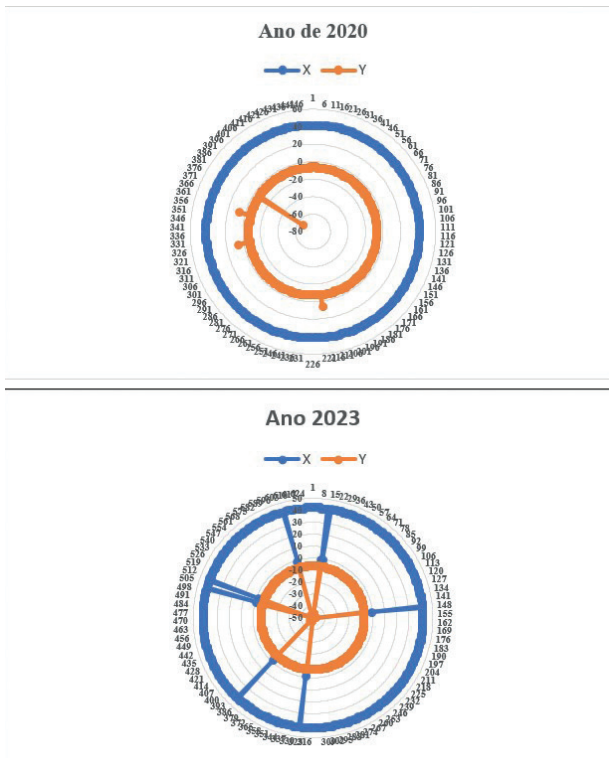
Relatou-se bom atendimento na parte de aluguel de carro, e a importância de os bares e restaurantes estarem próximos da natureza e de terem uma arquitetura única em espaços únicos e com características históricas.

### **ANÁLISE DE SWOT (FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS) E RESULTADOS NA CIDADE DE BRAGANÇA E TENDÊNCIAS FUTURAS**

Por meio da representação em gráfico de radar das coordenadas de latitude (X) e longitude (Y) das instituições de Bragança sinalizadas no Google Maps, a partir do conceito inicial de *cluster*, percebe-se que as empresas ficaram mais próximas fisicamente e interagiram mais

no ano de 2023 do que no ano de 2020, pois quanto mais próximo do vértice (ponto central), maior a relação com o atributo analisado (Gráfico 2).

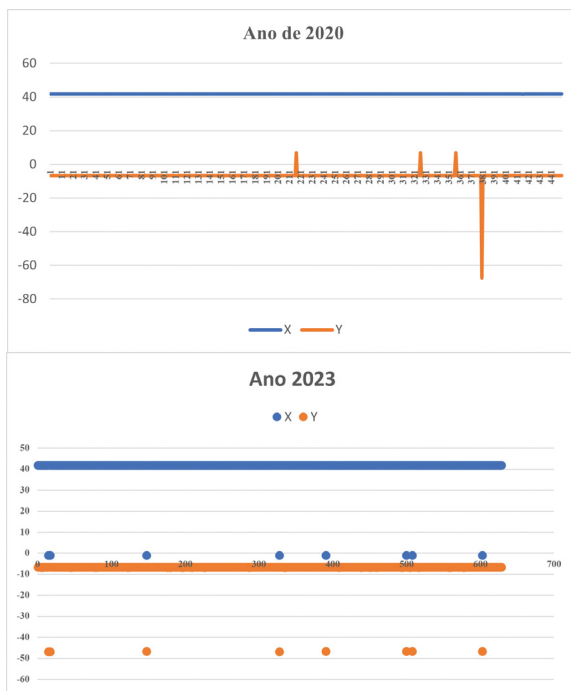
**Gráfico 2** – Representação em radar de todos os empreendimentos – Bragança (Portugal) – 2020 e 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

O Gráfico 3 mostra os mesmos resultados apresentados no Gráfico 2, ou seja, as empresas no ano de 2023 estão trabalhando mais em colaboração e parceria entre si, pois os pontos estão mais próximos. Percebe-se que, no ano de 2020, cada empresa trabalhava individualmente, sem otimizar seus serviços de forma coletiva no território, existindo pouca ou nenhuma interação na rede horizontal naquele ano. Isso ocorria no ano de 2020 porque as empresas contemplavam o seu mercado atual (real), não existindo grandes concorrências, já que os cidadãos em sua maioria seriam contemplados pelos serviços locais; com a pandemia, tiveram que modificar a forma que mantinham suas redes horizontais e verticais.

**Gráfico 3** – Representação em dispersão de todos os empreendimentos – Bragança (Portugal) – 2020 e 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

Outra forma de realizar esta análise é através do cálculo estatístico da correlação. Os empreendimentos de Bragança com a pandemia estão mais fortes e mais integrados dentro do intra e *intercluster*. Para se ter ideia, o índice de correlação foi de 0,11 no ano de 2020 e de 0,99 no ano de 2023, sendo certo que, quanto mais próximo de 1, melhor é a correlação entre as empresas, mostrando colaboração e parceria.

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

- Serviços com atendimento cortês, população acolhedora;
- Notas dadas entre 3 e 5 aos empreendimentos de Bragança no ano de 2020 representaram 64,89%; já no ano de 2023, 84,74%, mostrando que os clientes estão tendo a consciência de avaliar os negócios. Mesmo assim, 12,4% dos empreendimentos continuam sem avaliação do público no ano de 2023;
- Aparecem de forma bem incipiente empreendimentos que atuam com o público LGBTQIA+ ou que aceitam pets, mostrando que a cidade está se preocupando com outros nichos de mercado e especializando seus serviços;
- Atividades da área residencial conseguem trabalhar bem com a área de turismo (aglomeração da maior parte das empresas);
- A cidade possui muitas igrejas católicas que têm um grande peso na parte turística. Entretanto, é bom sinalizar o aumento das igrejas evangélicas no território;
- Aumento de empreendimentos na área de atacado, mais do que em varejo, inclusive nichos específicos de artigos de higiene;
- Aumento na área de saúde, em especial, academias e lojas relacionadas com tal tipo de atividade; além do aumento de locais e serviços de atendimento para idosos (casas de repouso);
- Foco maior na Inovação com o parque empresarial e tecnológico, além de empresas mais especializadas na área de TI;
- Aumento de empresas do terceiro setor para acolher a população;
- Aumento do número de leitos para hospedagem com uso de aplicativo, tanto para hotéis como para pessoas individuais;
- Aumento de loja de bicicletas (foco saúde) e motocicletas (foco na economia dos clientes em relação ao transporte oriundo do petróleo);
- Castelo como um diferencial turístico, mas que precisa melhorar e cuidar mais da parte dos jardins;
- Comida e bebida de qualidade, deliciosa e barata;

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

- A castanha ganhou valor no mercado e passou a ser vendida como algo a mais, sendo caracterizada como um produto local. Necessidade ser patenteada como uma indicação geográfica local.

Já as principais fraquezas e as respectivas sugestões de melhorias no ambiente interno são:

- Utilizar mais aplicativos direcionados a cada área de negócio;
- Deixar claro se o empreendimento tem acessibilidade e, em caso positivo, de qual tipo;
- Sinalizar as principais características do negócio e do público;
- Melhorar no transporte na cidade, tanto interno quanto externo;
- Alguns lugares de comida e bebida devem cuidar do ambiente e proteger os alimentos em relação a insetos (barata e mosca), bem como ter cuidado com alimentos estragados;
- Comentar e responder as respostas dos clientes na internet.

Em relação ao ambiente externo, tem-se como principais oportunidades:

- A pandemia fortaleceu os negócios e houve a criação e/ou expansão de atividades, como, por exemplo, pets, saúde (farmácia e academia), terceiro setor, parque empresarial tecnológico, atividades relacionadas a motocicletas e bicicletas. Além disso, houve o aumento de empresas, de 450 para 629;
- As atividades bancárias com queda, o que interfere na empregabilidade nessas atividades;
- A diminuição do número de postos de gasolina, sinalizando uma modificação da matriz energética de petróleo para itens mais sustentáveis;
- O aumento das atividades de atacado, inclusive sinalizando a criação de atividades em nicho como a de artigos de higiene;

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

- Todas as áreas que foram criadas ou expandiram oportunidades de emprego.

Já as principais ameaças presentes no ambiente externo são:

- Aumento de atividades por aplicativo, sendo necessário avaliar por atividades e por categoria;
- Necessidade de melhorar a acessibilidade da cidade e, conseqüentemente, dos negócios, os quais devem especificar na internet que tipo de acessibilidade possuem;
- Dificuldade de aceitar cartão de crédito em boa parte dos empreendimentos;
- Começa a haver perda da culinária local, com influência da gastronomia portuguesa hegemônica, em detrimento da regional, bem como de comidas externas, em especial fast food.

Como tendências futuras, é necessário realizar políticas públicas que fortaleçam o micro e o pequeno empresário, inclusive dando qualificação tanto a eles quanto à população que busca emprego, principalmente no que diz respeito a como utilizar aplicativos e redes sociais e como promover o engajamento dentro e fora do *cluster* de Bragança.

## ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

É necessário:

- Treinamento e capacitação no uso de aplicativo, sites e engajamento;
- Curso técnico para preparação e forma de servir pratos e sobremesas, bem como para manter a qualidade dos alimentos;
- Otimizar mais o turismo cultural e religioso, sem perder as características locais, afinal a cidade é feita para os cidadãos e não para os turistas;
- Recuperar um pouco da culinária local de Bragança, que está sofrendo influência da culinária geral de Portugal e de outros países.

A porcentagem de empresas em Bragança que encerraram suas atividades entre os anos de 2020 e 2023 foi de 12,4%, e a cidade aumentou o número de empreendimentos entre os anos de 2020 e 2023 em quase 40%. Ao fazer a correlação, as empresas estão trabalhando mais com colaboração e parceria, pois o coeficiente de correlação subiu de 11% para 99%.

Hoje a cidade tem produtos mais especializados na área médica, de esporte e lazer, pets, dentre outras.

A cidade cresceu, mas é necessário ver se se desenvolveu dentro dos atributos sustentáveis.

O próximo capítulos usará a IC para analisar três bairros da cidade de Salvador.

# INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO MUNICÍPIO DE SALVADOR COM FOCO EM TRÊS BAIRROS (BRASIL)

A cidade de Salvador foi fundada no período da colonização portuguesa; foi a capital do Brasil entre 1549 e 1763, constituindo o principal centro político e econômico do país. A partir do ano de 1763, a capital foi transferida para o Rio de Janeiro.

Hoje o município de Salvador é a capital da Bahia, localizada no litoral nordeste do Brasil. Conforme censo de 2022 (IBGE; Cidades@..., 2023), tem população de 2.417.678 pessoas e o salário médio mensal da população é de 3,2 salários-mínimos. O estado da Bahia tem 14.141.626 pessoas, de modo que Salvador corresponde a aproximadamente 17% do total de sua população.

Salvador tem uma extensão territorial de 693,442 km<sup>2</sup> e está situada na Baía de Todos os Santos, no Recôncavo Baiano, com saída para o oceano Atlântico tanto a leste quanto a oeste, correspondendo a 0,12% do total do território da Bahia, sendo o município mais populoso desse estado. Separa-se da ilha de Itaparica, a sudoeste, pelo canal de Salvador, e estabelece divisa física com os municípios de Lauro de Freitas e Simões Filho. Desde o ano de 1973, faz parte da Região Metropolitana de Salvador (RMS), junto com mais 11 municípios.

Na capital baiana, as principais atividades econômicas dentro do setor terciário são: administração pública, comércio, serviço, turismo e festas públicas. As duas últimas atividades sofreram muito no período pandêmico, pois ficaram praticamente dois anos sem qualquer atividade.

Em relação à quantidade de habitantes, a cidade de Salvador ocupa a primeira colocação na Bahia; a segunda, se comparada com o Nordeste todo; e a quinta, em relação ao Brasil (IBGE; Cidades@..., 2022).

De acordo com o último censo, a cidade diminuiu 9,6% da quantidade de habitantes em relação ao censo de 2010, período do último recenseamento. Na época, Salvador era a terceira maior capital do país, com 2.675.656 moradores. Um dos fatores para a queda da população é a desmetropolização, isto é, a saída das pessoas para outros centros urbanos em busca de locais que ofereçam trabalho e qualidade de vida. Afinal, Salvador tem passado por uma estagnação econômica, tornando-se uma cidade cara para se viver, além do aumento da desigualdade social e da violência. Assim, as pessoas buscam centros urbanos mais seguros do que a capital baiana e com melhores oportunidades de trabalho.

A segurança pública é uma questão importante dentro dessa análise. Conforme pesquisa do 17º Anuário Brasileiro de Segurança Pública (Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2023), a Bahia tem 11 das 20 cidades com maiores taxas de homicídio e Salvador está na décima primeira posição, com 66 homicídios por 100 mil habitantes.

Por outro lado, a Bahia é o estado que tem mais pessoas centenárias do Brasil em áreas com melhor qualidade de vida e de segurança, como a localidade de Abaíra na Chapada Diamantina. Em Salvador, a idade média da população é de 38 anos, e o índice é de 66,4%, ou seja, menos da metade do registrado em Abaíra.

Abaíra é uma cidade que vive da fabricação de cachaças artesanais e ficou conhecida por passar oito anos sem registrar homicídios, entre os meses de janeiro de 2014 e julho de 2022.

O censo de 2010 mostrou que a Bahia já tinha o maior número de centenários no Brasil, com 3.335 moradores com 100 anos ou mais;

já o censo de 2022 mostrou que esse número aumentou 60%. Salvador, de 2010 a 2022, teve o segundo maior aumento no índice de envelhecimento entre as cidades brasileiras, sendo o índice mais que dobrou, atingindo 66 idosos por 100 crianças. Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), melhorias na segurança pública e no acesso à saúde e ao saneamento básico são alguns dos fatores que contribuem para o aumento desse índice. Por fim, a redução do número de nascimentos nos municípios é outro dado que precisa ser levado em consideração.

Em relação à empregabilidade, conforme o Cadastro Geral de Dados de Emprego e Desemprego (Caged, 2023), do Ministério do Trabalho e Emprego, a cidade de Salvador registrou no ano de 2023 a criação de 13.562 empregos formais, estando entre os dez municípios que mais criaram empregos no país, ocupando a segunda posição no Nordeste.

O setor de serviços foi o que mais se destacou no período de janeiro a agosto de 2023, registrando 12.811 postos formais. Desse total, os segmentos que mais contribuíram foram de saúde (2.719), educação (2.694) e atividades administrativas (2.248). Se a avaliação for do ano de 2022, percebe-se que Salvador encerrou o ano como a segunda capital do Nordeste que mais gerou empregos formais, atrás apenas de Fortaleza, com saldo positivo de 33.343 novas vagas de trabalho com carteira assinada. Os setores de serviços (58,6%), construção civil (26,8%), indústria (7,4%) e comércio (7,2%) registraram os números mais significativos.

É bom lembrar que o Caged registrou apenas os empregos formais. No estado da Bahia e em Salvador, há muitos trabalhadores informais, ou seja, pessoas que exercem trabalhos sem carteira assinada, incluindo trabalhadores domésticos, pessoas que trabalham por conta própria ou ajudando familiares e empregadores que não

contribuíram para a previdência. A Bahia ficou em 9º lugar entre as maiores taxas de informalidade (42,4%) entre os estados do Brasil, com os trabalhadores recebendo o valor correspondente a 93% do valor do salário-mínimo. Já Salvador tem uma taxa de 42,4% das pessoas de 14 anos ou mais que trabalhavam de maneira informal. Isso significa 651 mil trabalhadores que recebem em média 1,5 salário-mínimo, valor maior do que a média dos municípios da Bahia para trabalhadores nas mesmas condições (IBGE; Cidades@..., 2023).

Ainda segundo o Caged (2023), no acumulado do ano, o setor de construção criou 1.020 empregos formais, seguido da indústria com 815 postos de trabalho gerados. Já a atividade comercial registrou perda de 1.097 postos de trabalho, mas apresentou a criação de 391 postos apenas no mês de agosto.

O IBGE (2023) classifica os domicílios em três categorias: os permanentemente ocupados (onde as pessoas moram), que representam 79,18% na capital baiana; os de uso ocasional (onde as pessoas passam algum tempo, como casas de praia), que têm uma probabilidade de 16,43%; e os vagos (onde não há moradores), que têm uma porcentagem de 4,39%. Assim, Salvador é uma cidade de residências permanentes.

A Bahia, no ano de 2010, tinha uma população com idade de 65 anos ou mais (idosa), equivalente a 7,2% da população; já em 2022, esse número aumentou para 10,6%. Percebe-se, conforme Tabela 10, que no ano de 2022 69,2% da população tem idade entre 15 e 64 anos, ou seja, é uma população que está em fase de envelhecimento.

**Tabela 10** – Proporção de grupos de idade específicos na população residente total – Bahia – anos de 1980 até 2022

Ano	População de 0 a 14 anos (%)	População de 15 a 64 anos (%)	População de 65 anos ou mais (%)	Total (%)
1980	44	51,9	4,1	100
1991	39,7	55,5	4,8	100
2000	32	62,3	5,7	100
2010	25,6	67,2	7,2	100
2022	20,2	69,2	10,6	100

Fonte: IBGE (2023).

Em relação às questões educacionais, a Bahia tem 1,5 milhão de analfabetos (com 15 anos ou mais que não sabem ler ou escrever), Salvador tem 61.351 deles e 22.344 estão em outros municípios da região metropolitana.

O município de Salvador está dividido oficialmente em 18 regiões administrativas, que são compostas por 170 bairros. Este estudo tratará do *cluster* (concentração) empresarial das empresas concentradas em três bairros: Baixa de Quintas, Caminho das Árvores e Rio Vermelho. Esses bairros foram escolhidos porque foi feita a coleta de dados a seu respeito antes da pandemia, inclusive com publicações de artigos na área de IC. Dessa forma, ficou mais fácil realizar a coleta pós-pandemia para fazer a comparação por meio da metodologia de IC, que corresponde ao assunto que será tratado nos próximos tópicos.

## **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC) NA CIDADE DE SALVADOR (BRASIL): COMPARAÇÃO ENTRE OS ANOS DE 2020 E 2023 EM TRÊS BAIRROS DE SALVADOR**

Cada bairro de Salvador, inclusive os três em análise, tem suas próprias atividades empresariais, que estão relacionadas direta ou indiretamente de forma sistêmica e são interdependentes dentro do inter ou do *intracluster*. Entretanto, um setor empresarial se destaca mais em relação à quantidade quando comparado a outras atividades na mesma localidade.

Tudo começa com a identificação no bairro do empreendimento organizacional que tenha maior concentração (*cluster*) na localidade até a sua desconcentração, de maneira a contemplar outros bairros. Por isso, no estudo, identifica-se o bairro primordial, onde há a maior concentração, até chegar à desconcentração (localidades e bairros adjacentes). No caso da Baixa de Quintas, as atividades relacionadas direta ou indiretamente com a aglomeração são as de veículos; já no Caminho das Árvores, são as de casa, decoração e construção; e, finalmente, no bairro do Rio Vermelho, são as relacionadas ao *cluster* de alimentos e bebidas.

A IC do bairro Baixa de Quintas com destaque ao *cluster* das atividades de veículos

O nome original do bairro é Baixa de Quintas e ele se constituiu um bairro secular e um dos lugares mais antigos da cidade de Salvador, fundado no final do século XVI (Pereira, 2018).

Lá, no século XVI, jesuítas portugueses construíram um imponente casarão para o descanso dos católicos. Chamada de quinta, a casa, hoje patrimônio histórico e arquitetônico de Salvador, pertenceu à ordem até 1759, quando os jesuítas foram expulsos do Brasil. Hoje, ali está o Mosteiro de Quintas, que abriga o Arquivo Público da Bahia (APB), um dos mais importantes acervos do Estado. Os traços históricos que repousam na biblioteca do arquivo, guardiães de uma cidade colonial e rural, contrastam com o pequeno bairro – área de 7.200 m<sup>2</sup> – atualmente marcado pelo comércio vigoroso, rodeado pela parte residencial, de moradores pobres e de classe média baixa, cuja extensão sobe até à Praça Rubin Muller. Neste local abre-se um “largo de cemitérios”, por assim dizer. São quatro localizados no bairro: da Ordem Terceira do Carmo, da Ordem Terceira de São Francisco, o Israelita e o da Quinta dos Lázaros. Este último, um dos mais antigos do Brasil, faz o maior número de sepultamentos de Salvador, com aproximadamente 80 mil covas. Ali, está a Igreja da Quinta dos Lázaros, fundada em 1885, e hoje tombada pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan). Na Quinta também repousam baianos ilustres, como o militante comunista Carlos Marighella (1911-1969) e o major Cosme de Farias (1875-1972) (Brito, 2008).

Os Cemitérios foram construídos por volta de 1850, após a epidemia de cólera que atingiu a cidade de Salvador.

O Mapa 21 mostra a localização da concentração de todos os 693 empreendimentos presentes na Baixa de Quintas e adjacências no ano de 2023; no ano de 2020, havia 234, verificando-se, portanto, um crescimento de 296% no número de pequenas e médias empresas na localidade.

**Mapa 21** – Posição dos 693 empreendimentos avaliados – Baixa de Quintas e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023

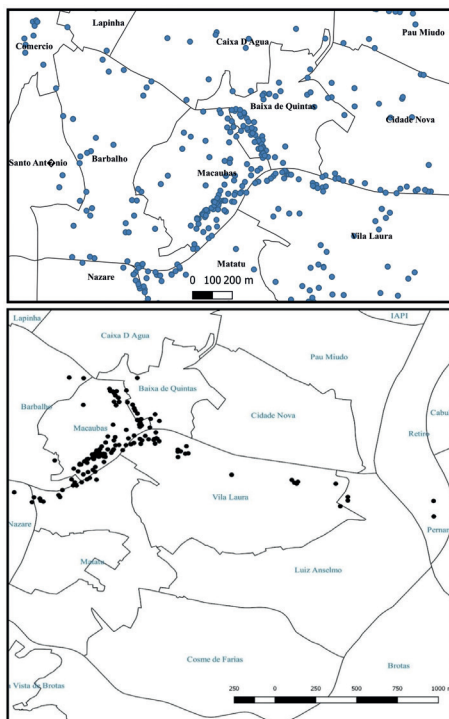


Fonte: elaboração da autora (2023).

O Mapa 22 mostra a comparação da localização do bairro da Baixa de Quintas, entre os anos de 2020 e 2023, em relação a todos os empreendimentos. Percebe-se uma maior quantidade de empresas

na área no ano de 2023 (Mapa 22, superior, pontos em azul) do que no ano de 2020 (Mapa 22, inferior, pontos em preto), o que desfez no *cluster* de veículos o desenho da letra “Y” que havia no território no ano de 2020. Aumentou a concentração na Baixa de Quintas no ano de 2023, assim como nos bairros de Nazaré, Barbalho, Vila Laura, Cidade Nova e Pau Miúdo. Os últimos cinco bairros, apesar de terem aumentado o número de empresas, são locais em que há desconcentração das atividades de veículos.

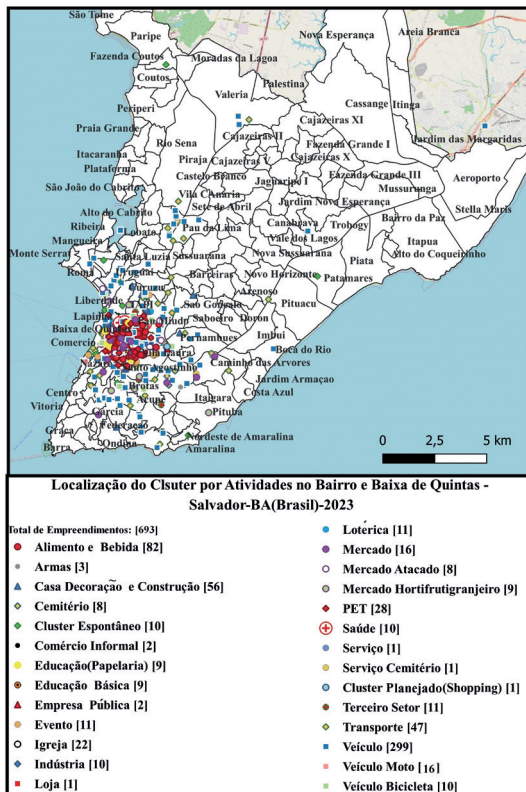
**Mapa 22** – Comparação da localidade – Baixa de Quintas e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – ano de 2023 com o ano de 2020



Fonte: elaboração da autora (2023).

Ao analisar o Mapa 23 comparando as informações do ano de 2020, percebe-se que houve o aumento da quantidade de empresas como: as de armas, atividades relacionadas a cemitério, mercados, terceiro setor, motos e bicicletas.

**Mapa 23** – Principais atividades empresariais identificadas por *cluster* (aglomerações) – Baixa de Quintas e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

Houve um aumento de 357% das empresas de armas nessa localidade (Tabela 11). Isso ocorreu devido ao incentivo do governo de Jair Messias Bolsonaro (janeiro de 2019 a dezembro de 2022), que publicou 40 decretos federais para facilitar o acesso da população brasileira civil a armas. No ano de 2023, uma média de 1.300 armas eram compradas por brasileiros por dia. Para se ter ideia, no ano de 2018, um ano antes de Bolsonaro ser eleito, o total de armas registradas no Brasil em nome de colecionadores, atiradores e caçadores (Cacs) era de 350 mil, número que passou para 1 milhão em julho de 2022. Essa interferência nacional teve efeito em nível regional e local (Instituto Sou da Paz, 2022).

Já o aumento das atividades de cemitério (todos os serviços funerários) foi de 160% e a do terceiro setor foi de 1.100% (Tabela 11). O acréscimo dessas duas atividades tem a ver com o mesmo fator: a morte promovida pela pandemia do coronavírus entre os anos de 2020 e 2023. No caso das empresas de cemitério, elas surgiram para sepultar as pessoas que morreram por causa da pandemia durante esse período. Já as empresas de terceiro setor surgiram para apoio físico e psicológico à população atingida, bem como para proteção de grupos desfavorecidos.

No ano de 2023, houve um maior controle da pandemia devido ao uso de vacinas pela população; assim, a quantidade de empresas tanto de cemitério quanto do terceiro setor tende a diminuir até buscar uma estabilidade nos próximos anos, a não ser que haja um novo evento na localidade que demande tais atividades. Todos os empreendimentos do terceiro setor que surgiram são organizações das áreas de associações sociais.

O período da pandemia também fez com que as pessoas evitassem o transporte público com medo de contágio, aumentando o número de veículos como bicicletas e motos (Tabela 11). Outro

aspecto é que as bicicletas e as motos podem ser usadas não apenas como transporte, mas também para entregar mercadorias, utilizando aplicativos como intermediários, serviço muito usado durante a pandemia e que permanece nos dias de hoje. Além disso, bicicletas e motos têm facilidade de acesso especialmente nos grandes centros urbanos em relação a outros veículos como carros e caminhões. No caso da bicicleta, além de ser um veículo de transporte e trabalho, também pode ser usada como lazer, contemplando a saúde física e mental dos cidadãos que a usam. No caso da moto, é um veículo mais econômico do que os carros e caminhões, especialmente devido aos aumentos constantes nos preços da gasolina e do álcool, já que o Brasil ainda não apresenta opções baratas de veículos elétricos ou de fontes energéticas mais sustentáveis. Assim, esses dois tipos de veículos promoveram também o aumento das empresas de transporte de remessa e entrega de mercadorias em 261% (Tabela 11).

Outro aspecto é que as pessoas ficaram mais tempo em casa durante a pandemia devido à intervenção na circulação feita pelos órgãos públicos, o que levou ao aumento da adoção de pets (animais de estimação, como cachorros, gatos, pássaros, entre outros), que passaram a incorporar os lares como companhias essenciais durante o período em que todos estavam isolados da família e dos amigos. Houve um aumento das atividades relacionadas a esse setor em 2.800% (Tabela 11).

Houve também um aumento das atividades de Mercado (Tabela 11), com tendências do maior aparecimento dos Atacados, inclusive em nichos específicos (hortifrutigranjeiro), pois são empresas que trabalham com variedade de Marcas e produtos, com quantidade fracionada, tendo uma boa relação entre o preço e o benefício do produto, contemplando o público de pequenos e médios negócios, bem como as famílias.

Algo detectado foi a diminuição ou a inexistência de Empresas Bancárias de forma física (Agências físicas e caixas eletrônicos) (Tabela 11). Isso ocorre devido ao avanço da tecnologia e o aumento das transações eletrônicas pela Internet. No entanto, o principal fator é a busca de redução de custos fixos pelas instituições financeiras, deixando uma parcela da população praticamente sem atendimento físico. Para as Empresas Bancárias, se uma agência ou caixa eletrônico sofrer algum tipo de destruição por questão de Segurança Pública, a melhor opção é não reparar a infraestrutura danificada.

**Tabela 11**– Comparação dos *cluster* (aglomeração) – Baixa de Quintas e adjacências (Salvador/BA – Brasil) – ano de 2020 em relação ao ano de 2023

<i>Cluster</i>	Ano de 2020	Ano de 2023	Comparação entre os anos de 2023 em relação a 2020	Porcentagem
Alimentos e Bebidas	23	82	3,57	357
Armas	1	3	3	300
Banco	2	0	Deixou de existir	Deixou de existir
Casa, Decoração e Construção	12	56	4,67	467
Cemitério	5	8	1,6	160
<i>Cluster</i> espontâneo	2	10	5	500
Comércio informal	2	2	1	100
Educação (Papeleria)	0	9	Novo empreendimento	Novo empreendimento
Educação Básica	4	9	2,25	225
Educação Pública	3	2	0,67	67
Eventos	0	11	Novo empreendimento	Novo empreendimento

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

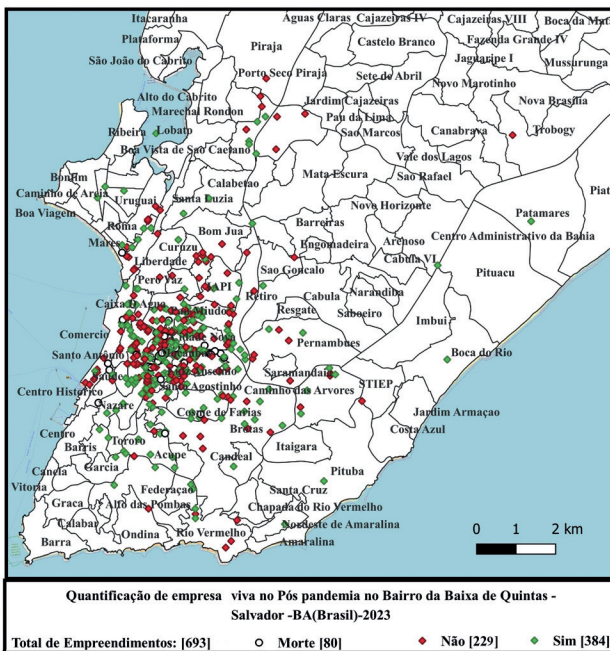
Igreja	7	22	3,14	314
Indústria	1	10	10	1000
Loja	1	1	1	100
Lotérica	11	11	1	100
Mercado	6	16	2,67	267
Mercado Atacado	0	8	Novo empreendimento	Novo empreendimento
Mercado Hortifrutigranjeiro	1	9	9	900
Pets	1	28	28	2.800
Saúde	0	10	Novo empreendimento	Novo empreendimento
Serviços	0	1	Novo empreendimento	Novo empreendimento
Serviços de Cemitério	0	1	Novo empreendimento	Novo empreendimento
Cluster Planejado (Shopping Bela Vista)	1	1	1	100
Terceiro Setor	1	11	11	1.100
Transporte	18	47	2,61	261
Veículo	123	299	2,43	243
Veículo (Moto)	9	16	1,78	178
Veículo (Bicicleta)	0	10	Novo empreendimento	Novo empreendimento
<b>Total</b>	<b>234</b>	<b>693</b>	<b>2,96</b>	<b>296</b>

Fonte: elaboração da autora (2023).

O Mapa 24 mostra que 55% dos empreendimentos continuaram (losango verde-Mapa 24), 12% deixaram de existir (círculo

branco Mapa 24) e, no local onde havia as 229 empresas representadas com o losango vermelho (Mapa 24), as empresas deixaram de existir, mas surgiram novas organizações.

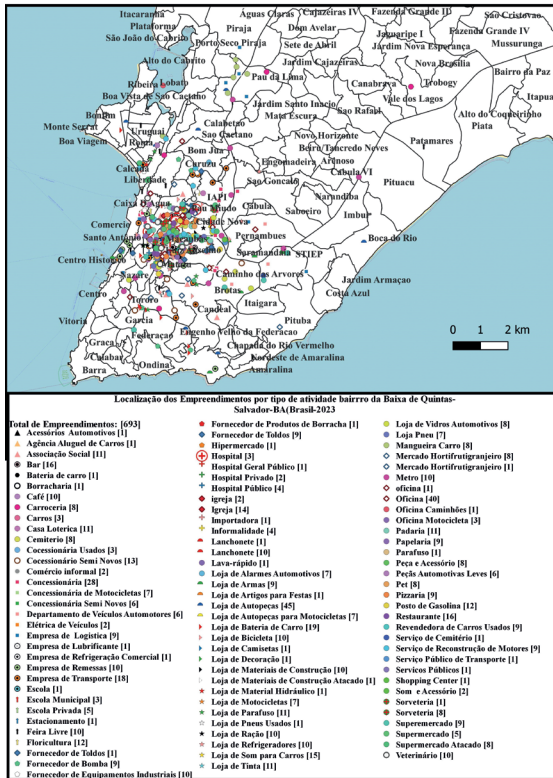
**Mapa 24** – Quantidade de empresas que permaneceram vivas ou deixaram de existir pós pandemia – Baixa de Quintas e adjacências (Salvador/BA – Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

O Mapa 25 mostra de forma quantificada os 693 empreendimentos presentes no bairro da Baixa de Quintas e adjacências por tipo de atividade. Percebe-se que as empresas que têm destaque devido à maior quantidade são: oficinas e lojas de autopeças.

Mapa 25 – Quantificação de todas as atividades – Baixa de Quintas e adjacências (Salvador/BA – Brasil) – 2023

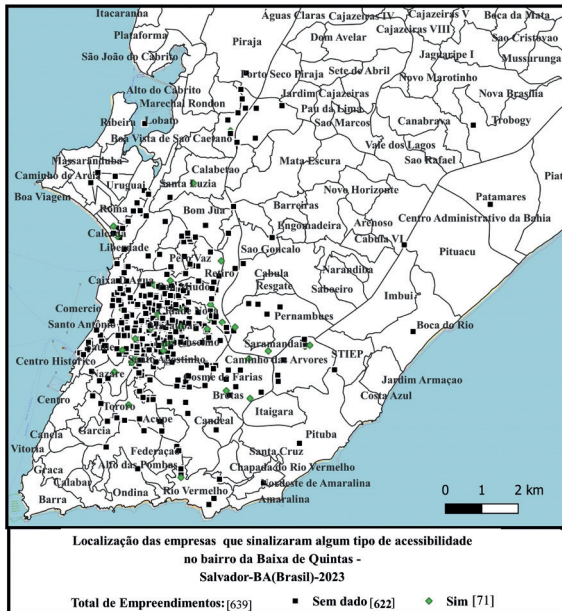


Fonte: elaboração da autora (2023).

No ano de 2020, as empresas não identificaram se atendiam a algum item de acessibilidade. Já no ano de 2023, 10,2%, ou 71 empresas (Mapa 26, losango verde), relataram ter algum item de acessibilidade. Em relação às áreas em que atuam, verificaram-se: alimentos e bebidas, concessionária de veículos seminovos, concessionária de veículos, concessionária de motos, floricultura, fornecedor de bombas,

loja de equipamentos industriais, importadora, loja de alarmes de veículos, loja de armas, loja de autopeças, loja de som, loja de autopeças para bicicletas, loja de ração, loja de tintas, loja de pneu, loja de bicicleta, revendedora de carro usado, mercado e veterinária. Ainda é necessário realizar um trabalho de conscientização das empresas, já que 89,2% delas não relataram nenhum tipo de acessibilidade (Mapa 26, quadrado preto).

**Mapa 26** – Empreendimentos que relatam algum item de acessibilidade – Baixa de Quintas e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023

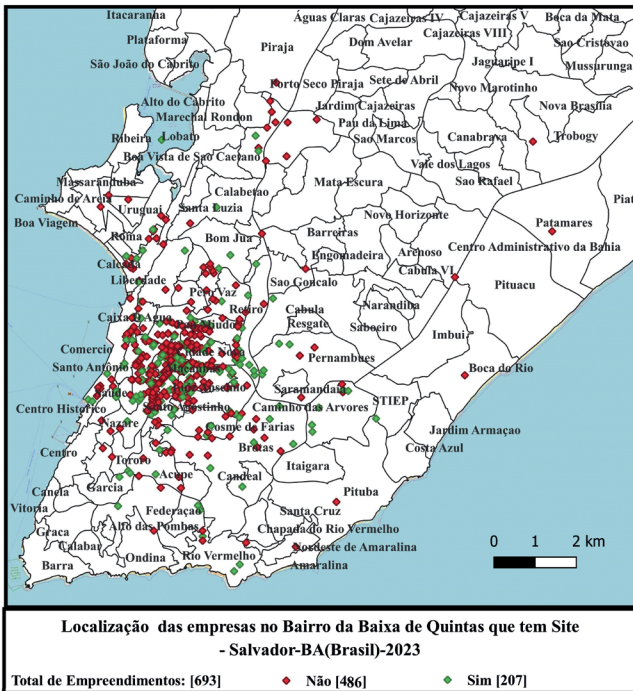


Fonte: elaboração da autora (2023).

No ano de 2020, 86,7% do total de empresas na localidade não usavam qualquer site. Já em 2023, essa porcentagem caiu para 70%

(Mapa 27-losango verde), um aumento de 16,7% no uso desse tipo de ferramenta. Porém, mesmo com o crescimento de empreendimentos que usam site, a maioria ainda não faz.

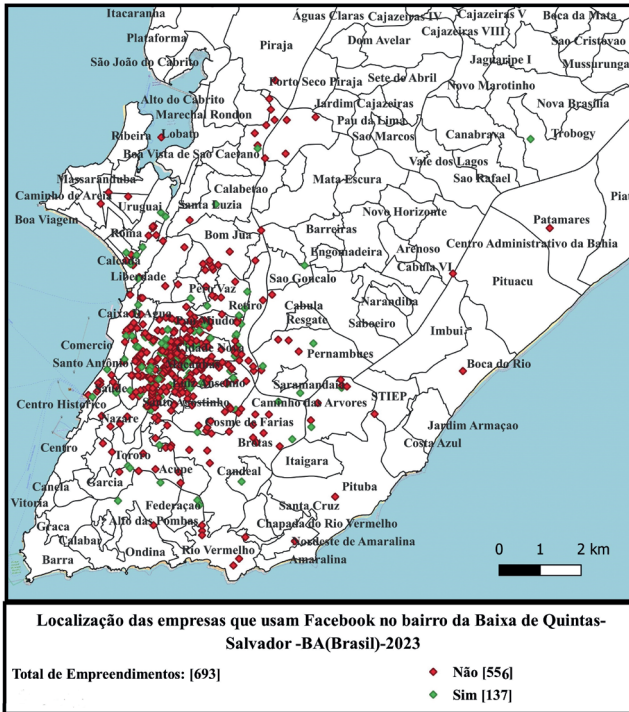
**Mapa 27** – Número de empresas que usam site – Baixa de Quintas e adjacências (Salvador/BA – Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

O Mapa 28 (losango verde) mostra que 20% (137 empresas) usam o Facebook e 80% (556) não o fazem, demonstrando uma baixa presença nessa rede social específica.

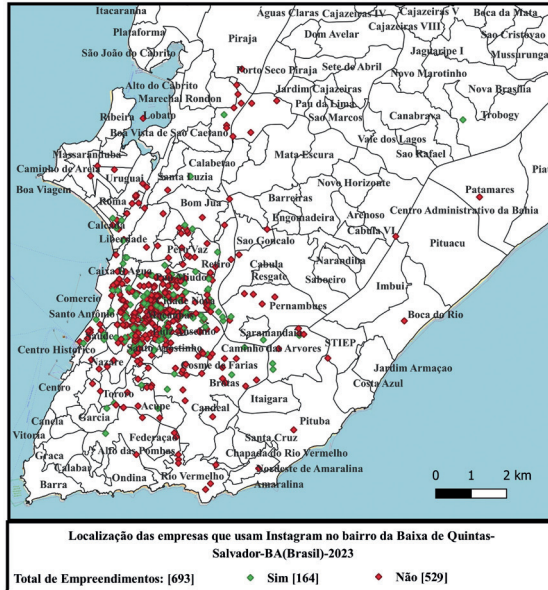
Mapa 28 – Número de empresas que usam aplicativo do Facebook – Baixa de Quintas e adjacências (Salvador/BA – Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

Quando a análise é feita com o Instagram, percebe-se que 24% (Mapa 29, losango verde) o utilizam, enquanto 76% (Mapa 29, losango vermelho) não fazem uso dele, mantendo assim uma proporção similar à do Facebook.

**Mapa 29** – Número de empresas que usam aplicativo do Instagram –  
Baixa de Quintas e adjacências (Salvador/BA – Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

Comparativamente, o aplicativo mais utilizado pelas empresas na Baixa de Quintas é o Instagram (Mapa 29 e Tabela 12), mas ainda assim os números demonstram pouca presença em redes sociais. É importante que as empresas se utilizem de aplicativos que estejam relacionados diretamente à sua atividade principal. Como a predominância da localidade é em atividades relacionadas a veículos, seria interessante essas empresas estarem no iCarros ou em aplicativos relacionados com seu público específico. A única empresa que se encontra no TikTok é a de papelaria, aplicativo que trabalha mais com o público infanto-juvenil. O fato de estarem em um aplicativo já comunica

informações para o inter e intra *cluster*. Entretanto, é necessário um maior trabalho por parte dos empresários em redes sociais e sites de divulgação do seu trabalho.

**Tabela 12** – Quantificação de aplicativos mais usados – Baixa de Quintas e adjacências (Salvador/BA – Brasil) – 2023

<b>Aplicativo</b>	Sim	Não	<b>Total</b>
<b>Facebook</b>	137	556	<b>693</b>
<b>Instagram</b>	164	529	<b>693</b>
<b>LinkedIn</b>	12	681	<b>693</b>
<b>Twitter</b>	10	683	<b>693</b>
<b>You Tube</b>	16	678	<b>694</b>
<b>OLX</b>	13	680	<b>693</b>
<b>Tik Tok</b>	1	692	<b>693</b>
<b>Pinterest</b>	1	692	<b>693</b>
<b>iFood</b>	12	681	<b>693</b>
<b>iCarros</b>	1	692	<b>693</b>

Fonte: elaboração da autora (2023).

Assim como os aplicativos, é necessário que as empresas identifiquem as características do seu público-alvo. O Mapa 30 mostra que apenas 0,58% das empresas relata trabalhar com o público LGBTQIA+.

**Mapa 30** – Frequentadores LGBTQIA+ – Baixa de Quintas e adjacências (Salvador/BA – Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

Por fim, todas as empresas no ano de 2023 relatam o seu horário de funcionamento e telefone de contato com foco no WhatsApp, o que não ocorria no ano de 2020. Muitas retiraram o telefone fixo e usam apenas celular devido ao aplicativo.

## A IC do bairro do Caminho das Árvores com destaque aos *clusters* das atividades de Educação e de Casa, Decoração e Construção

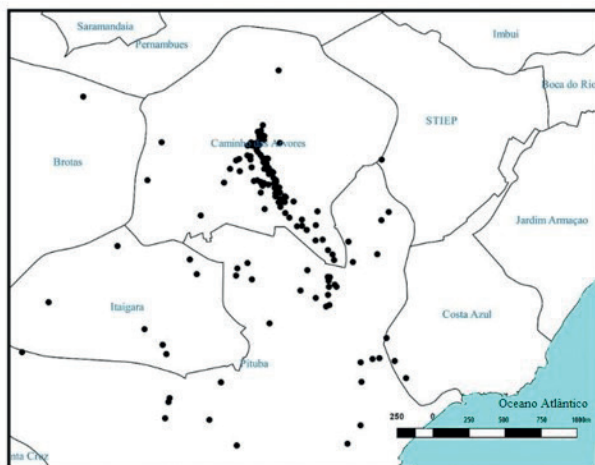
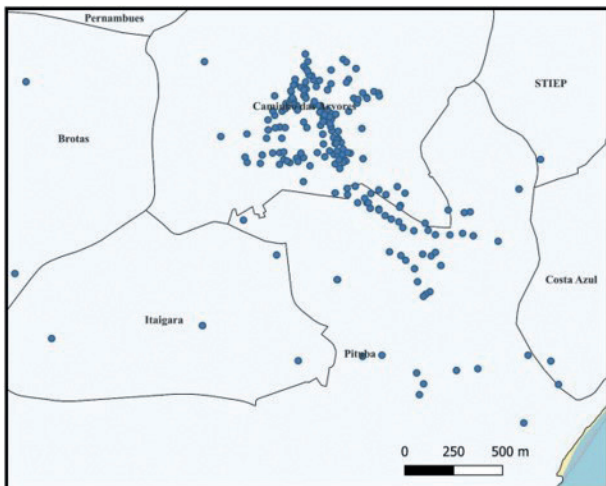
Esse bairro foi lançado pela construtora Odebrecht para a classe média alta da capital soteropolitana no final da década de 1970 (Braga, 2000; Cruz, 1996; Pereira; Carvalho, 2020). A localidade pretendia ser uma área que proibia a instalação de empresas e prédios residenciais, mas a norma foi desrespeitada pela própria Prefeitura de Salvador (como, por exemplo, por meio da Lei Municipal 5.533), que foi assediada pelas empresas comerciais para transformar o bairro em área comercial, havendo uma reestruturação da região.

No ano de 2020, havia uma maior predominância de atividades comerciais e prédios; as casas residenciais que existiam estavam com os valores de mercado baixo e várias delas com placa de “aluga-se” ou “vende-se”. Apesar disso, a área estava no *ranking* das dez mais valorizadas pelo mercado imobiliário de Salvador. O valor do metro quadrado (m<sup>2</sup>), no ano de 2018, girava em torno de R\$ 5.955 e, no ano de 2023, era R\$ 7.811,00. A título de comparação, o valor médio de outras áreas de Salvador era de R\$ 5.167,00, no ano de 2018, e de R\$ 5.452,00, no ano de 2023 (Agente Imóvel, 2023).

No ano de 2020, o bairro possuía um total de 194 empreendimentos e, no ano de 2023, 326 empreendimentos, tendo um aumento de 56,5% no total de empresas na localidade (Mapa 31). Percebe-se que, nos anos de 2020 e 2023, as empresas se concentram mais nos bairros do Caminho das Árvores e Pituba. No ano de 2023, em relação ao ano de 2020, houve uma diminuição da quantidade nos bairros do Itaigara e Costa Azul. As empresas buscaram ficar mais próximas do *cluster* de empresas do bairro do Caminho das Árvores, em locais com valores mais baratos de aluguel ou de compra de imóvel mais baratos,

pois assim aproveitariam o fluxo dos clientes que visitam o local mais concentrado do *clusters*, presentes nas principais vias. Os locais mais caros por m<sup>2</sup> no ano de 2023, no bairro Caminho das Árvores, e que correspondem aos locais de maior concentração empresarial, são as alamedas: das Framboesas (R\$ 10.370), das Catabas (R\$ 9.998), dos Sombrieros (R\$ 9.871), dos Flamboyants (R\$ 9.783) e das Cajazeiras (R\$ 9.586). Esses cinco locais estão próximos do atual centro comercial de Salvador que são as avenidas Tancredo Neves (R\$ 8.676) e Antônio Carlos Magalhães (R\$ 8.416). Constatou-se que, dentro do Caminho das Árvores, a depender da localização, há preços diferenciados entre as ruas e as alamedas.

**Mapa 31** – Comparação da localidade – Caminho das Árvores e adjacências (Salvador/BA – Brasil) – ano de 2023 com o ano de 2020

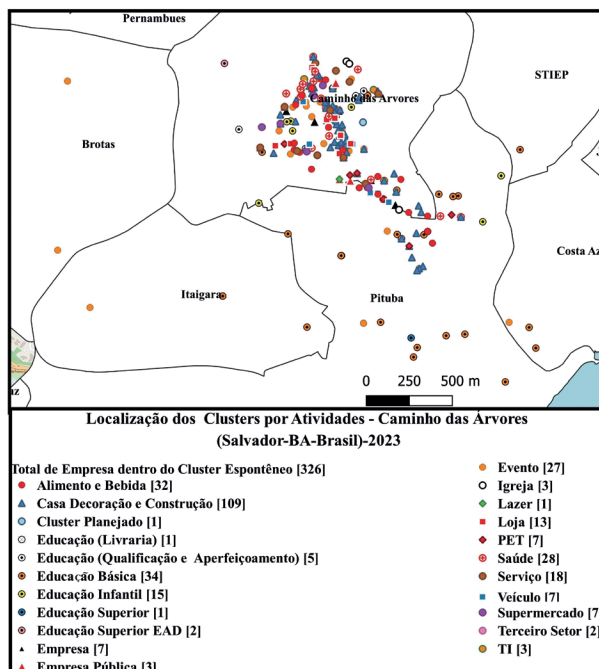


Fonte: elaboração da autora (2023).

No ano de 2020, havia 80 empresas que tinham atividades relacionadas diretamente com o *cluster* de Casa, Decoração e Construção. A distribuição era a seguinte: lojas de decoração correspondiam a 26% do total das empresas, seguidas das lojas de móveis, com 21%, e, depois, lojas de móveis planejados e de iluminação, cada uma com 9% do total. Esses quatro tipos de empresas representam 65% das atividades do *cluster* de casa, decoração e construção do bairro do Caminho das Árvores e adjacências. Já 59% das lojas fazem parte do *cluster*, mas não estão relacionadas diretamente com as suas atividades comerciais. Entretanto, são importantes para as necessidades dos consumidores locais ou frequentadores deste.

Os dois *clusters* que dominaram tanto no ano de 2020 como 2023, no bairro do Caminho das Árvores e adjacências (Mapa 32), são: casa, decoração e construção, seguido de educação e, por fim, alimentos e bebidas. Assim, a área de eventos de buffet infantil saiu desse *ranking* principal no ano de 2023, apesar de continuar com algumas atividades na localidade.

**Mapa 32** – Principais atividades empresariais identificadas por *cluster* (aglomerações) – Caminho das Árvores e adjacências (Salvador/BA-Brasil) –2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

Com o objetivo de melhorar a visualização do Mapa 32, foi elaborada a Tabela 13, que compara por tipo de *cluster* o que foi modificado entre os anos 2020 e 2023. Percebe-se um aumento em todas as atividades, bem como a inserção de novas. Destacam-se, como atividades que tiveram acréscimo, serviços (1.800%), saúde (467%), alimentos e bebidas (457%), empresas públicas (300%), igrejas (300%). Já os novos *clusters* que surgiram são das áreas de: educação superior, tanto presencial quanto ensino remoto; lazer; pets; terceiro setor e TI.

Atualmente, percebe-se que o *cluster* na área de casa, decoração e construção continua sendo o predominante, com 109 empreendimentos, tendo havido um acréscimo de 73% do ano de 2020 para 2023 (Tabela 13), seguido de alimentos e bebidas com 7 empreendimentos, no ano de 2020, e 32, no ano de 2023.

**Tabela 13** – Comparação dos *cluster* (aglomeração) – Caminho das Árvores e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – Ano de 2020 com o de 2023

<i>Cluster</i>	Ano de 2020	Ano de 2023	Comparação entre os anos de 2023 e 2020	Porcentagem
Educação Superior	0	1	Novo empreendimento	Novo empreendimento
Educação Superior EAD	0	2	Novo empreendimento	Novo empreendimento
Lazer	0	1	Novo empreendimento	Novo empreendimento
Pet	0	7	Novo empreendimento	Novo empreendimento
Terceiro Setor	0	2	Novo empreendimento	Novo empreendimento
TI	0	3	Novo empreendimento	Novo empreendimento
Serviço	1	18	18	1.800
Saúde	6	28	4,67	467
Alimento e Bebida	7	32	4,57	457
Empresa Pública	1	3	3	300
Igreja	1	3	3	300
Loja	5	13	2,6	260

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Educação (Qualificação e Aperfeiçoamento)	2	5	2,5	250
Empresa	4	7	1,75	175
Veículo	4	7	1,75	175
Supermercado	4	7	1,75	175
Evento	16	27	1,69	169
Casa Decoração e Construção	80	109	1,36	136
Educação Básica	35	34	0,97	97
Educação Infantil	17	15	0,88	88
Educação (Livraria)	2	1	0,5	50
Cluster Planejado (Shopping da Bahia)	1	1	0	0
<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>326</b>	<b>1,76</b>	<b>176</b>

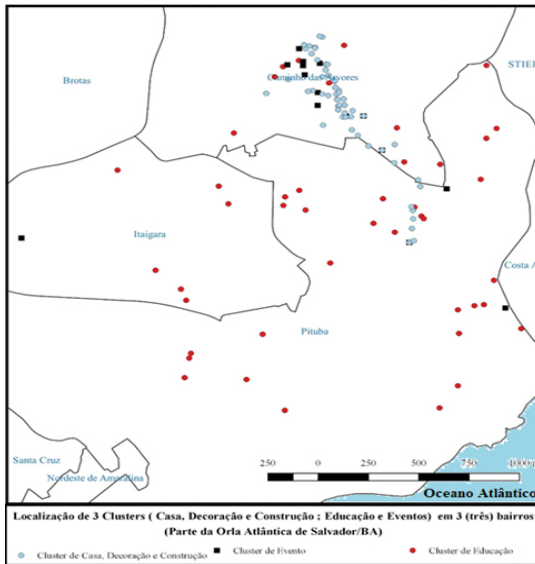
Fonte: elaboração da autora (2023).

No ano de 2020, portanto, havia três *clusters* que dominavam o bairro do Caminho das Árvores (Tabela 13): o de casa, decoração, construção, com 80 empresas; o de educação, com 52 empreendimentos (sendo 35 de educação básica e 17 da educação infantil); e o de eventos, com 16 empresas (13 de buffet, 2 de artigos de festa e 1 de fantasia). Considerou-se como empreendimento de buffet infantil um local preparado especialmente para festas, eventos e cardápios infantis. Esses locais oferecem brinquedos, playgrounds e diversas brincadeiras para animar principalmente as crianças durante o evento, além de profissionais preparados para monitorar a atividade dos pequenos enquanto eles se divertem.

Os buffets infantis estavam próximos das 53 escolas da localidade, sendo 51 particulares e apenas 2 públicas (Mapa 33). A maior

parte das escolas presentes nessa localidade eram: berçários e de educação infantil, com 32 unidades (59%); e escolas que contemplam a educação infantil, ensino fundamental e ensino médio, somando 22 empreendimentos (41%). Assim, as empresas de buffet infantil estavam próximas do seu público-alvo.

**Mapa 33** – Localização dos três *clusters* (Casa, Decoração e Construção; Educação e Eventos) – Caminho das Árvores e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2020



Fonte: elaboração da autora (2020).

Durante a pandemia, não foi possível fazer aglomerações. Assim, no novo comportamento dos soteropolitanos, as festas de aniversário ou comemorações (inclusive as infantis) foram feitas por meio de reuniões on-line. Após a ligação agendada, bastava esperar

para fazer aquele brinde *fake* com parentes e amigos pelo outro lado da tela. Isso levou os buffets infantis a alocarem os painéis temáticos das festas, utensílios personalizados para festas temáticas infantis e, até mesmo, o cardápio. Mas, por serem eventos pequenos (com média de 12 pessoas), na maioria das vezes, não cobriam os custos de manter a infraestrutura grande dos buffets infantis, o que ocasionou demissões das pessoas que trabalhavam com esse tipo de evento, ou mesmo o fechamento definitivo do estabelecimento. Assim, muitos restaurantes e serviços de *catering* (serviço que fornece todos os insumos necessários para a alimentação em um evento) tiveram que se adaptar ao período em questão. Nesse modelo, os alimentos costumam ser preparados nas instalações da empresa de *catering* e são entregues e servidos no local do evento. Buffets de doces e sobremesas e empresas de organização de eventos e cerimonial passaram a competir também na entrega de produtos/serviços para esse pequeno mercado.

As empresas de buffet infantil também concorriam com sites empresariais (por exemplo, Shein, Aliexpress, Shopee, Mercado Livre, Casas Bahia, Elo7, Americanas e Magazine Luiza), que ofereciam pequenos kits temáticos da festa de aniversário (copo, vela, painel para festas, prato, toalha, entre outros) para até 30 pessoas por preços mais baratos do que os vendidos no Brasil ou nas lojas de buffet infantil. Mas, embora os sites internacionais possuíssem o kit mais barato do que os nacionais, havia uma demora na entrega, que poderia ser de, no mínimo, 30 e, no máximo, 60 dias para chegar ao Brasil.

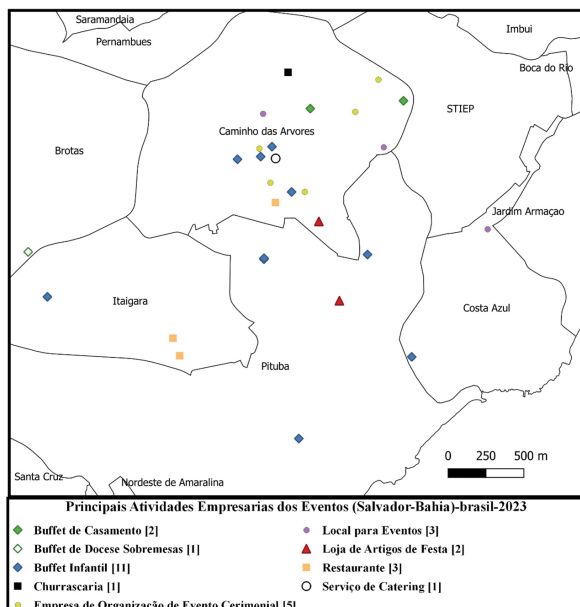
Elas concorreram também com microempresários que usaram carros de som ou faziam lives com artistas famosos que cantavam parabéns e tocavam a música predileta do aniversariante, tudo filmado e depois publicado nas redes sociais. Outra forma foi fazer carreatas que, na maioria das vezes, as pessoas realizavam com amigos e parentes usando faixas do que está sendo comemorado, festejo utilizado

muito com as festas religiosas, em que a imagem é levada em um carro utilitário e as pessoas o seguem. O que cresceu também foram as encomendas de bolo e de pequenos kits de aniversário com a entrega aos consumidores por meio de delivery.

Assim, na pandemia, o mercado de grandes festas deixou de existir e, devido à conjuntura, as pessoas passaram a buscar um estilo de celebração mais simples para os eventos, não tão focado no consumismo, mas sim em um padrão “menos é mais”. Portanto, passou-se a valorizar as relações humanas, a família, os pequenos prazeres, os objetos do dia a dia, aquilo que se tem em casa. Tanto é que as lives em que há presença de alto consumismo foram criticadas, valorizando, dessa forma, as coisas simples, como por exemplo, as lives em casa, com atividades mais familiares e de solidariedade entre as pessoas.

O Mapa 34 mostra a nova configuração das empresas a partir dos anos de 2021 e 2022, com a inclusão de novas empresas no setor de buffet de casamento e empresas de organização de eventos e cerimonial.

**Mapa 34** – Empresas que entraram no mercado de *cluster* de Eventos – Salvador – ano de 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

O Mapa 35 mostra que, no ano de 2023, permaneceram 13 empresas e 9 deixaram de existir. Assim, 41% das empresas do *cluster* espontâneo de eventos fecharam os seus negócios relacionados direta ou indiretamente com buffet infantil.

Das empresas que sobreviveram (Mapa 35), duas modificaram a localização. Essas empresas trabalham indiretamente com buffet infantil; são lojas de artigos de festas, sendo certo que uma continua no Caminho das Árvores, mas saiu da área de maior aglomeração (*cluster*) espontânea, enquanto a outra foi para Pituba (bairro adjacente ao Caminho das Árvores). Aliás, as seis empresas novas que surgiram na

área optaram por se estabelecer em áreas mais fora da concentração. Isso ocorre porque a área mais central do Caminho das Árvores é uma das áreas mais caras de Salvador. O valor médio do m<sup>2</sup> no ano de 2023 era de cerca de R\$ 7.811,00 e o do bairro da Pituba era de R\$ 6.216,00.

Entre os anos de 2021 e 2022, havia 30 empresas presentes no *cluster* espontâneo de eventos (Mapa 35); em 2018, eram 13 de buffet infantil (Mapa 1), e apenas três delas, ou seja, 23% continuaram no *cluster* no ano de 2023, enquanto as outras 10 deixaram de existir. Entretanto, surgiu mais um buffet infantil no ano de 2023, totalizando quatro empresas desse ramo no *cluster* espontâneo e mostrando que a localidade ainda apresentava a maior concentração de buffets infantis em Salvador no ano de 2023, apesar do encerramento de nove empresas na localidade.

Percebe-se que, na área, surgiram duas empresas relacionadas diretamente com buffet de casamentos (Mapa 35). Elas também são capazes de montar festas infantis, desde que alugando e terceirizando toda a parte da estrutura de brinquedo e de pessoas para monitorar e entreter as crianças, o que torna o orçamento mais caro do que as empresas que já têm toda a infraestrutura dentro do próprio negócio. Outro aspecto é que as empresas estão com a lista cheia por pelo menos 5 a 6 meses entre os eventos, ou seja, as pessoas optaram por casar-se mais após a pandemia.

Outro fato é que, no ano de 2020, havia duas empresas de organização de eventos e cerimonial (Mapa 35). No ano de 2023, permaneceu apenas uma empresa, uma deixou de existir e surgiram mais duas novas empresas para esse tipo de atividade que atuam com buffet infantil e adulto.

A única empresa de buffet de doces e sobremesas permaneceu, junto com a única empresa de serviço de *catering* (Mapa 35).

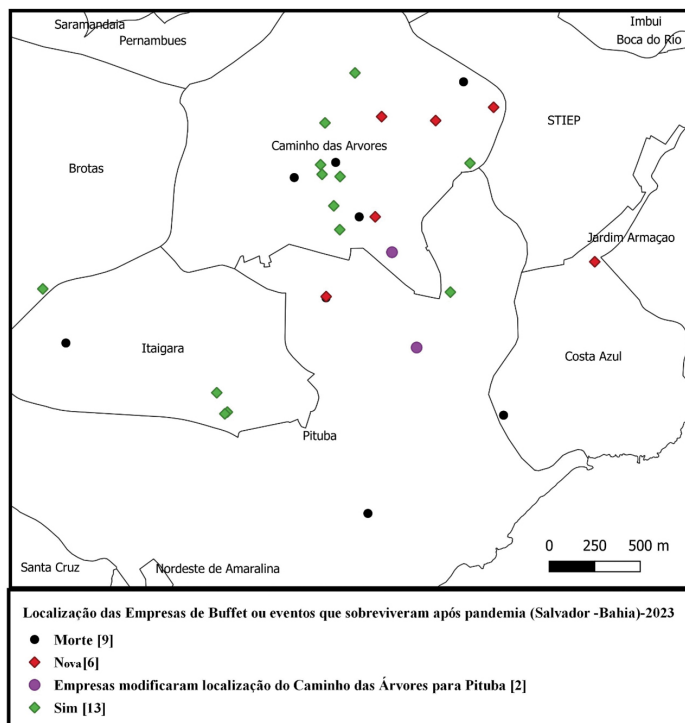
Porém, quatro restaurantes (Mapa 35) começaram a atuar nesse mercado de eventos tanto para o público adulto quanto infantil, coisa que não faziam antes da pandemia, deixando isso claro em suas principais redes sociais. Isso promoveu o aumento da área de alimentos e bebidas, diminuindo o número de buffets infantis.

Outro aspecto é que os *clusters* de Educação que eram apenas Berçários sumiram com a pandemia, são escolas que aceitam crianças de 4 meses de vida até 2 anos. Apenas sobreviveram as escolas que tinham pelo menos atividades relacionadas à Educação infantil, com crianças a partir de 4 anos, pois de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, é desde quando a criança deve estar na escola, sendo obrigatório a partir dos 4 anos. Com a pandemia e o aumento do trabalho remoto/híbrido, a maioria dos pais com filhos menores de 4 anos optaram por não matricular seus filhos nos berçários ou escolas particulares, mantendo-os em casa.

É importante de sinalizar que as crianças apenas irão para a educação infantil com 2 anos de idade se estiverem andando, caso contrário permanecem no berçário, por isso muitos berçários têm também a educação infantil. Na pesquisa, foi detectado que as escolas que tinham apenas berçário fecharam e sobreviveram as escolas que atuavam com berçário e educação infantil, desde que tivessem pelo menos oito salas de aulas.

Ao analisar o ano de 2023, as escolas que se mantiveram no mercado deixaram claro que trabalham com educação infantil, com foco em crianças de 2 até 5 anos, de modo que muitas não trabalham mais com berçário. Apenas quatro escolas das 32 da área trabalham com berçário associado à educação infantil, ou seja, ficaram apenas 13% das escolas que trabalham com berçário.

**Mapa 35** – Identificação das empresas relacionadas diretamente ou indiretamente com o *Buffet Infantil* e que sobreviveram no mercado entre os anos de 2018 e 2023 – Caminho das Árvores e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023

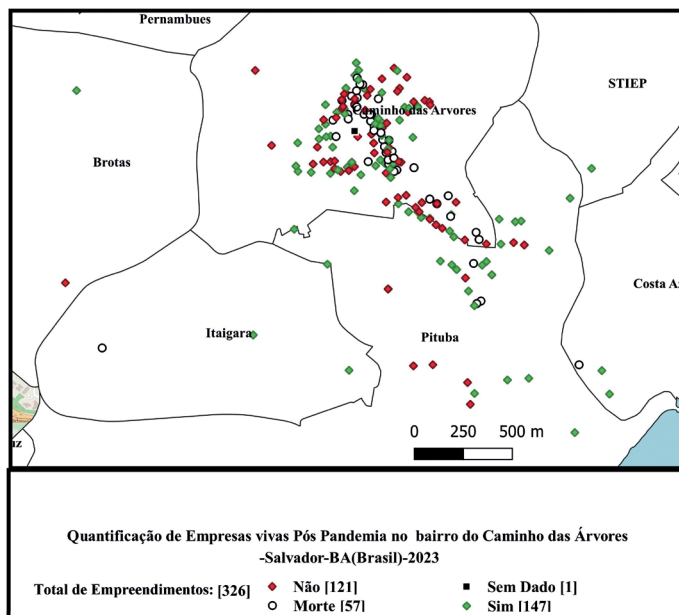


Fonte: elaboração da autora (2023).

Ao comparar o ano de 2020 com o ano de 2023 em relação a todos os empreendimentos presentes no bairro do Caminho das Árvores e adjacências, constata-se que 46% das empresas permaneceram vivas (Mapa 36, losango verde), 17% das empresas deixaram de existir (Mapa 36, círculo) e 37% não continuaram no ano de 2023

(Mapa 36, losango vermelho), mas em sua localidade surgiram outras empresas.

**Mapa 36** – Quantidade de empresas que permaneceram vivas ou deixaram de existir pós pandemia – Caminho das Árvores e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023

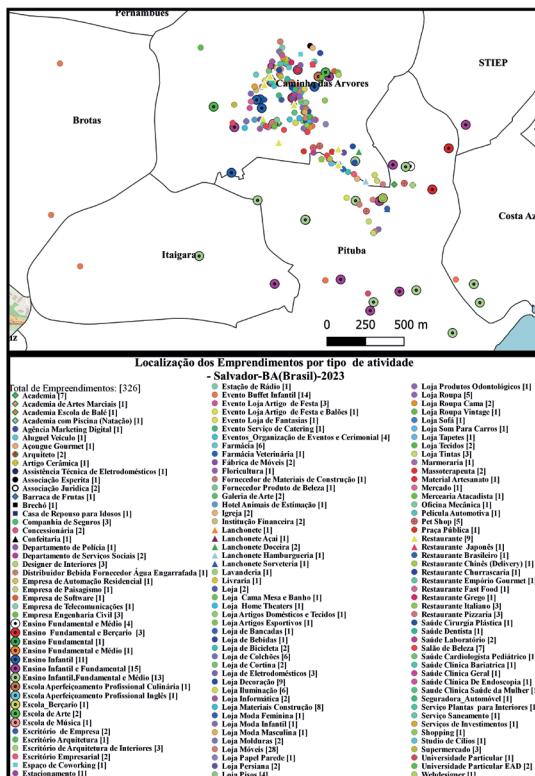


Fonte: elaboração da autora (2023).

Hoje o bairro do Caminho das Árvores e adjacências têm os empreendimentos presentes no Mapa 37. Há lojas que trabalham com nichos específicos como, por exemplo: empresas relacionadas à casa, decoração e construção com móveis planejados e associados à Internet (existe conexão e rede de comunicação entre objetos e eletrodomésticos através do uso da Internet relacionados à área casa, decoração e construção, com o objetivo de realizarem atividades cotidianas

deste setor) ou ao paisagismo para pequenos e grandes espaços; área de alimentos e bebidas mais sofisticados e com conceito de gourmet e comidas específicas (por exemplo, italiana, japonesa); casas de repouso de alto padrão; médicos especialistas (pediatra, bariátrica, etc.); cursos de aperfeiçoamento; e a presença de ensino remoto superior.

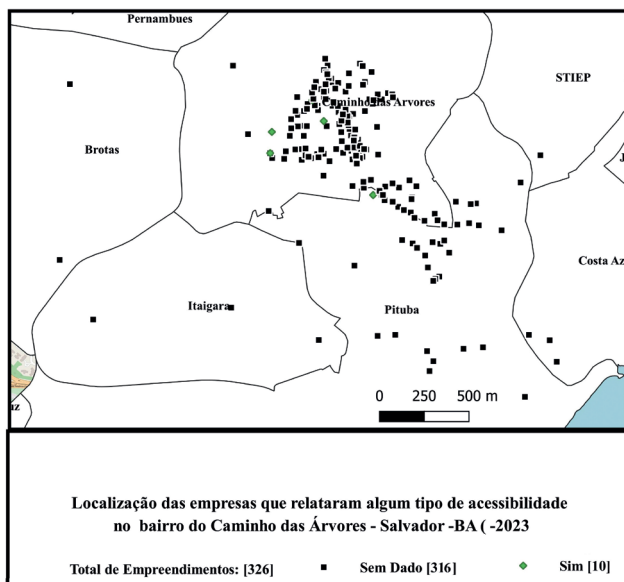
Mapa 37 – Quantificação de todas as atividades – Caminho das Árvores e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

Em relação a algum tipo de item de acessibilidade, apenas dez empreendimentos relataram que o têm, o que corresponde a 3% do total das organizações da localidade do Caminho das Árvores e adjacências, representando um valor muito pequeno, conforme se verifica no Mapa 38. As empresas estão na área de alimentos e bebidas (açougue gourmet, doceria, lanchonete, restaurante, etc.); casa, construção e decoração; educação (escola de música); mercado; eventos (empresa de *catering*); saúde (empresa de produtos odontológicos) e serviços (salão de beleza).

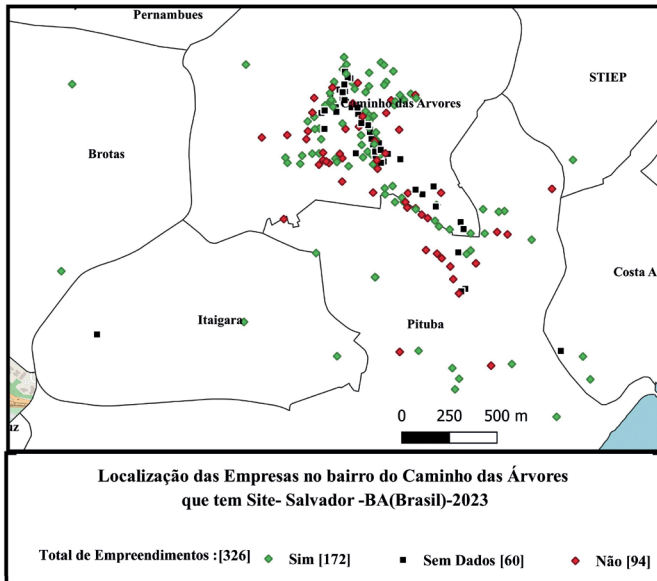
**Mapa 38** – Empreendimentos que relatam algum item de acessibilidade – Caminho das Árvores e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

O Mapa 39 mostra que 53% das empresas têm sites para divulgação do seu empreendimento, 29% não têm e, em 18% delas, essa informação não foi identificada.

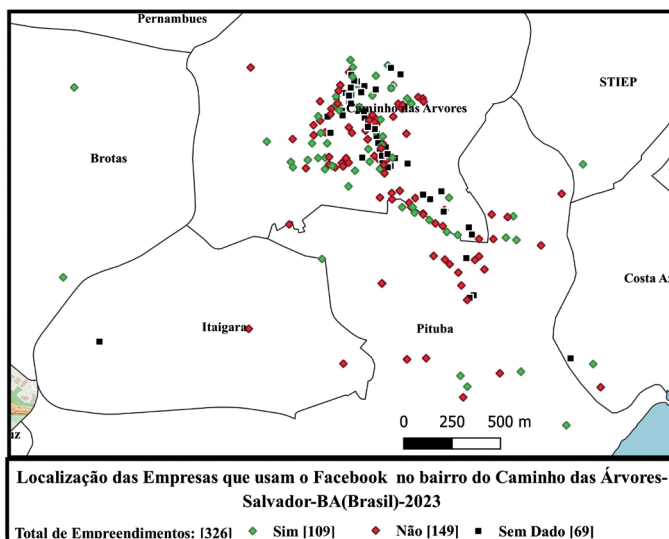
**Mapa 39** – Número de empresas que usam site – Caminho das Árvores e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

O Facebook é utilizado por 33% das empresas do bairro, o que corresponde a 109 empresas (Mapa 40, losango verde).

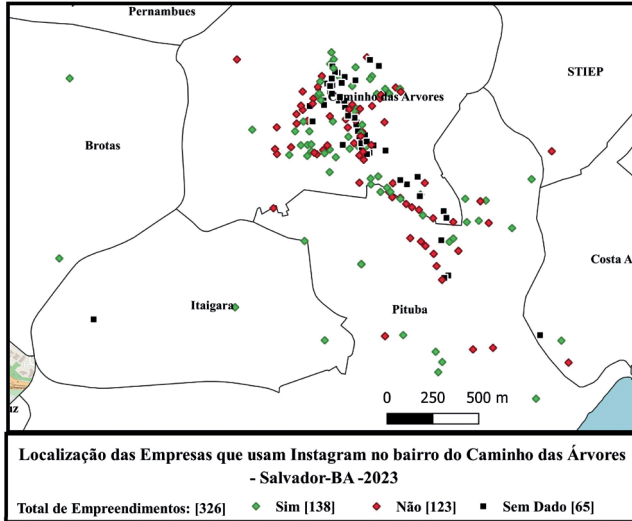
**Mapa 40** – Número de empresas que usam aplicativo do Facebook – Caminho das Árvores e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

O aplicativo mais utilizado na localidade é o Instagram (Mapa 41), com 42%. Em relação às demais, 38% não o utilizam e, em 20% dos casos, não foi possível encontrar a informação.

**Mapa 41** – Número de empresas que usam aplicativo Instagram – Caminho das Árvores e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

A Tabela 14 mostra que os dois aplicativos mais usados são o Instagram e o Facebook por qualquer tipo de atividade empresarial do bairro do Caminho das Árvores e adjacências. Há aplicativos exclusivos por tipo de atividade:

- O LinkedIn é utilizado mais por profissionais autônomos da área da saúde, serviços, educação e casa e decoração;
- O Twitter na área de educação e serviços;
- O YouTube por profissionais na área da saúde;
- O Gympass para a área da saúde, foco em esporte;
- O iFood pela área de alimentos e bebidas e pets;

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

- O casamento.com para empresas de eventos e lojas;
- O Multipedido.com e a loja virtual da UOL para alimentos e bebidas e para eventos;
- O Querobolsa para educação;
- O iCarro, o OLX e o Webmotors para veículos;
- O MultiploMassagem.com.br para saúde (massagem).

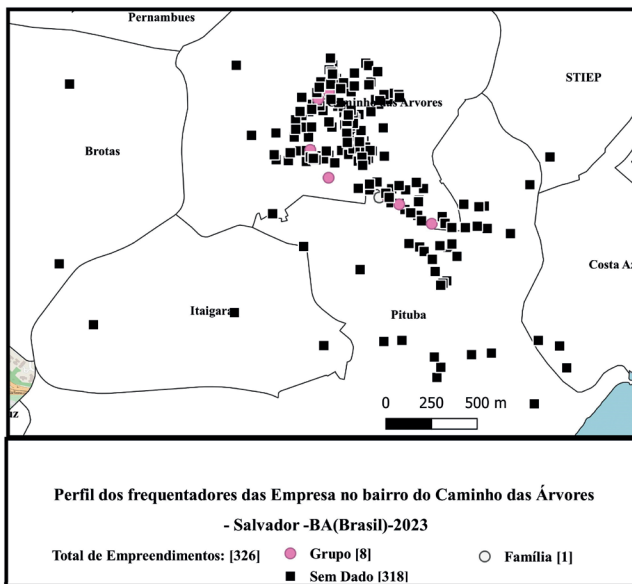
**Tabela 14-** Quantificação de aplicativos mais usados – Caminho das Árvores e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023

Aplicativos	Uso			
	Sim	Não	Sem dados	Total
<b>Instagram</b>	138	123	65	<b>326</b>
<b>Facebook</b>	109	149	68	326
<b>Twitter</b>	7	261	58	326
<b>LinkedIn</b>	14	252	60	326
<b>YouTube</b>	11	258	58	326
<b>Gympass</b>	4	264	58	326
<b>iFood</b>	8	260	58	<b>326</b>
<b>Casamento.com</b>	3	265	58	326
<b>Multipedido.com</b>	2	266	58	326
<b>Loja virtual .uol</b>	3	265	58	326
<b>Querobolsa</b>	1	267	58	326
<b>iCarros</b>	1	267	58	326
<b>Olx</b>	1	267	58	326
<b>Webmotors</b>	1	267	58	326
<b>Multiplo Massagem.com.br</b>	1	267	58	326

Fonte: elaboração da autora (2023).

Apenas nove empresas inseridas no *cluster* de alimentos e bebidas relataram as características do público que as frequenta, conforme evidencia o Mapa 42, que são: grupos (8) e famílias (1). Assim, 28% desse *cluster* divulga qual tipo de público atende; os outros *clusters* não têm qualquer divulgação. Essa porcentagem é bem baixa.

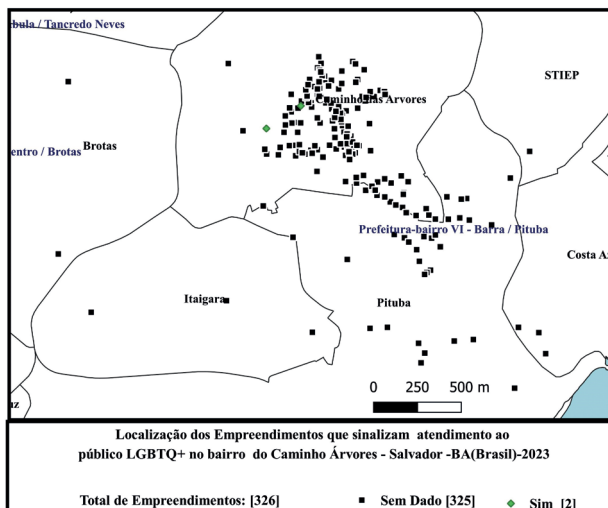
**Mapa 42** – Frequentadores – Caminho das Árvores e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

Já em relação à população LGBTQIA+, apenas duas empresas sinalizaram atendê-la: um restaurante e um supermercado. Ou seja, apenas 0,6% dos empreendimentos do bairro do Caminho das Árvores e adjacências relataram trabalhar com esse público.

**Mapa 43-** Frequentadores LGBTQIA+ – Caminho das Árvores e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023



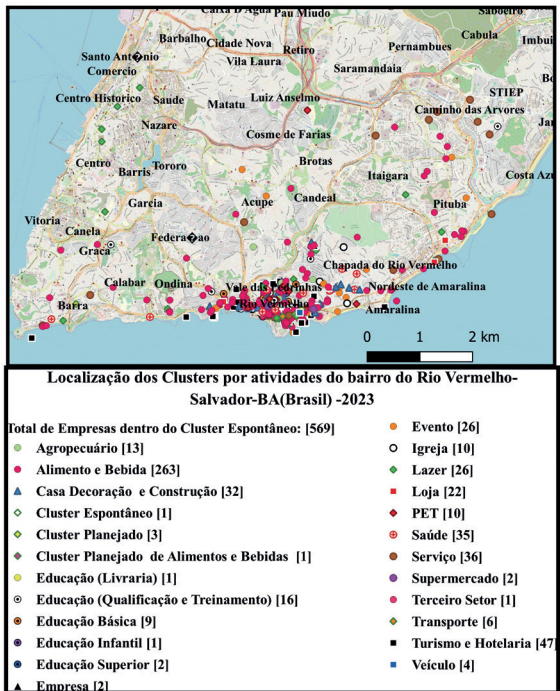
Fonte: elaboração da autora (2023).

## A IC do bairro Rio Vermelho com destaque ao *cluster* de Alimentos e Bebidas

O nome do bairro Rio Vermelho é oriundo de uma flor vermelha chamada camarás que caía no rio, o que dava à água um tom avermelhado. O nome real do rio é Camarajipe, mas ele foi transformado pelo uso popular em “camurujipe”. Camarajipe é rio dos camarás. Na época, o rio passava na propriedade de Manoel Inácio da Cunha Menezes, que ganhou por meio de sesmaria a terra que vai de Mariquita até a antiga sede de praia do Esporte Clube Bahia, no bairro da Boca do Rio (Conheça a História..., 2018).

O Mapa 44 mostra a localização dos 569 empreendimentos do bairro do Rio Vermelho e adjacências no ano de 2023, um aumento de 64%, quando comparado com 2020 (que tinha 364). O Mapa 44 confirma que o maior *cluster* presente na localidade é o de alimentos e bebidas (263), seguido pelo de turismo e hotelaria (47), serviços (36) e, por fim, saúde (35).

**Mapa 44** – Posição dos 569 empreendimentos – Rio Vermelho e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A Tabela 15 representa os dados do Mapa 44 em comparação com as informações do ano de 2020 e mostra que a localidade teve um aumento de 56% no número total de empresas. Percebe-se que os *clusters* de alimentos e bebidas e de turismo e hotelaria lideraram os *rankings* nos dois anos, tendo aumento nesses períodos, respectivamente, de 38% e 24%.

**Tabela 15** - Comparação dos *clusters* (aglomerações) – Rio Vermelho e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – ano de 2020 em relação ao de 2023

(continua)

<i>Cluster</i>	Ano de 2020	Ano de 2023	Comparação entre os anos de 2023 e 2020	Porcentagem
Alimentos e Bebidas	190	263	1,38	138
Turismo e Hotelaria	38	47	1,24	124
Serviços	3	36	12	1.200
Saúde	17	35	2,06	206
Casa Decoração e Construção	4	32	8	800
Eventos	9	26	2,89	289
Lazer	1	26	26	2.600
Loja	40	22	0,55	55
Educação (Treinamento e Qualificação)	9	16	1,78	178
Agropecuário	7	13	1,86	186
Igreja	6	10	1,67	167
Pets	3	10	3,33	333
Educação Básica	13	9	0,69	69
Transporte	13	6	0,46	46
Veículos		4	Novo empreendimento	Novo empreendimento
<i>Cluster</i> planejado	7	3	0,43	43
Educação Superior	2	2	1	100
Empresa		2	Novo empreendimento	Novo empreendimento

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

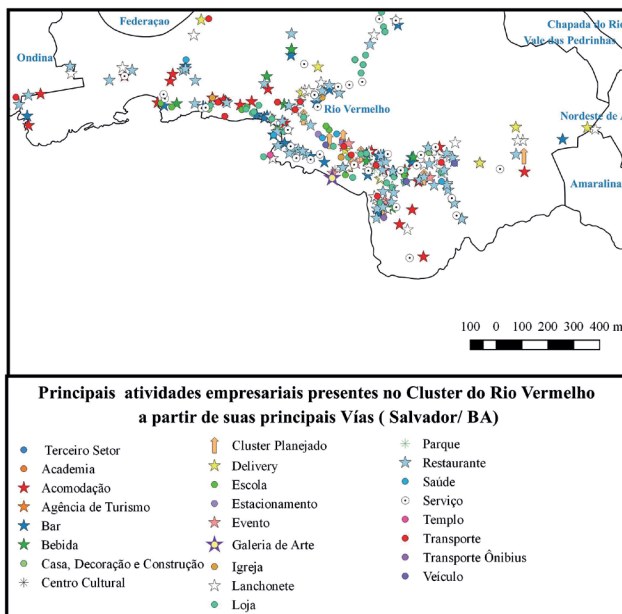
(conclusão)				
Supermercado		2	Novo empreendimento	Novo empreendimento
<i>Cluster</i> Planejado de Alimentos e Bebidas	1	1	1	100
Educação Infantil		1	Novo Empreendimento	Novo Empreendimento
Educação (Livraria)		1	Novo Empreendimento	Novo Empreendimento
Terceiro Setor	1	1	1	100
<b>Total</b>	<b>364</b>	<b>569</b>	<b>1,56</b>	<b>156%</b>

Fonte: elaboração da autora (2023).

No ano de 2020 (Mapa 45), as redes das atividades empresariais do Rio Vermelho seguiam as principais vias do bairro. Percebe-se que a maior concentração do *cluster* se dá a partir de dois pontos: o Largo da Mariquita e a Igreja de Santana. O primeiro ponto segue as adjacências do Largo da Mariquita, passando pela Rua Odilon Santos, Rua do Meio até a Rua da Fonte do Boi. O segundo ponto da Igreja de Santana pega a Rua Guedes Cabral e a Rua João Gomes na direção do Largo de Santana. Ambos os pontos tiveram obras da prefeitura que melhoraram a calçada, criando locais de maior acessibilidade e com maior atividade de lazer para a população e para os turistas.

Os principais empreendimentos no ano de 2020 eram (Mapa 45): restaurantes, com 20%; lanchonetes, com 13%; por fim, bares e lojas, cada um com 11%. Essas quatro atividades empresariais contemplavam 55% das atividades presentes na localidade.

**Mapa 45** – Principais atividades empresariais identificadas por *cluster* (aglomerações) – Rio Vermelho e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2020

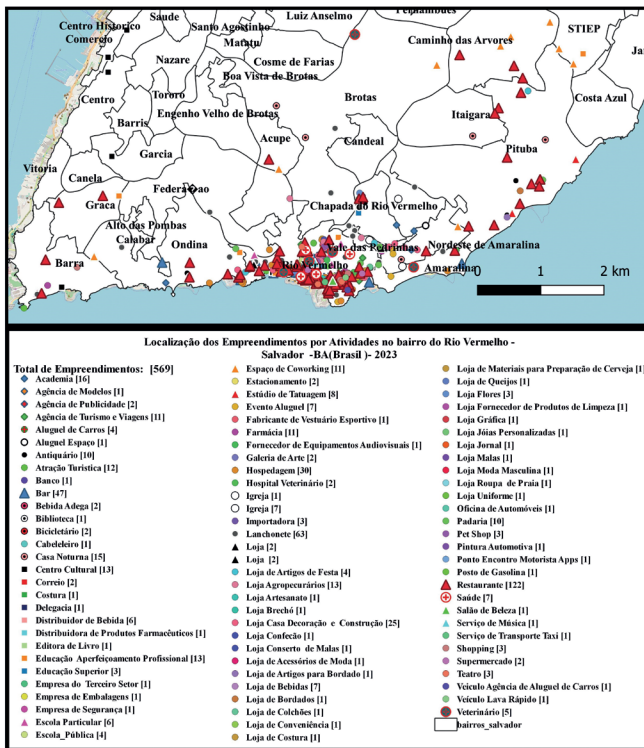


Fonte: elaboração da autora (2023).

Já no ano de 2023, restaurantes representavam 21,45%, seguidos das lanchonetes, com 11,17%; bares, com 8,33%; hospedagem, com 5,32%; casa, decoração e construção, com 4,43%; e, finalmente academias, com 2,84%. Os seis ramos empresariais contemplavam 55,55% dos presentes na localidade. Percebe-se que, no ano de 2020, quatro atividades concentravam mais de 50% das atividades da área; em 2023, foi necessário somar seis atividades para passar a metade das empresas. Assim, em 2020, havia menos atividades empresariais (40) do que em 2023 (84). Passou a existir maior especialização de

produtos e serviços dentro da localidade, e o Mapa 46 representa a dimensão dessa maior expertise nas atividades de negócios mais direcionados e específicos.

**Mapa 46 –** Quantificação de todas as atividades – Rio Vermelho e adjacências (Salvador/BA-Brasil) –2023

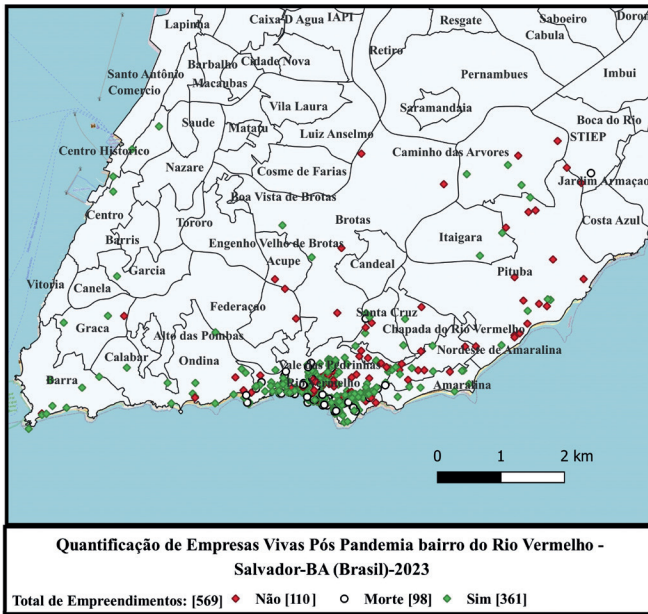


Fonte: elaboração da autora (2023).

A partir do Mapa 47 (losango verde), percebe-se que 64% das empresas do Rio Vermelho e adjacências continuaram no mercado, ou seja, 361 empreendimentos; 17% deixaram de existir (Mapa 47,

circulo) e 19% deixaram também de existir, porém no local em que funcionavam foi aberto outro empreendimento, o que corresponde a 110 empreendimentos (Mapa 47, losango vermelho).

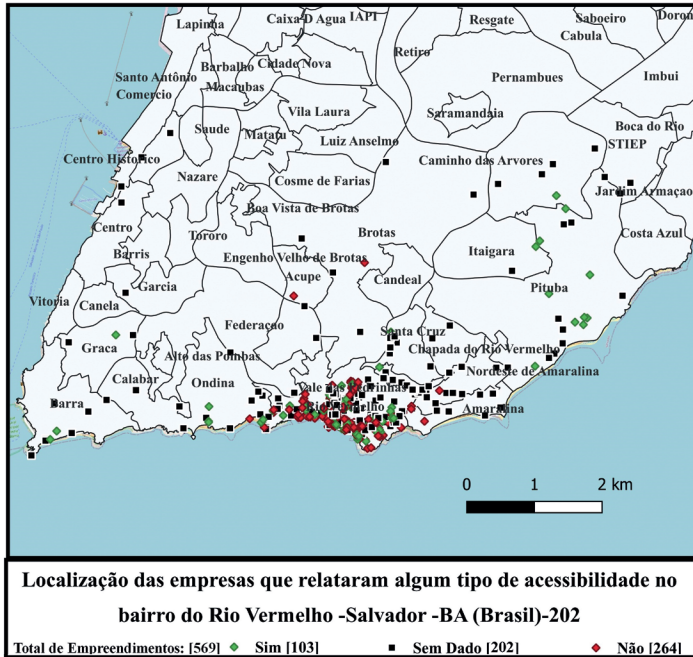
**Mapa 47** – Quantidade de empresas que permaneceram vivas ou morreram pós pandemia – Rio Vermelho e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

Em relação aos tipos de acessibilidade, apenas 18% dos empreendimentos relataram disponibilizar algum deles, o que corresponde a uma quantidade de 103 estabelecimentos (Mapa 48). Já 82% dos empreendimentos ou não trabalham com nenhum item de acessibilidade ou não disponibilizaram a informação, correspondendo a um índice baixo de empresas que mencionam tal fator.

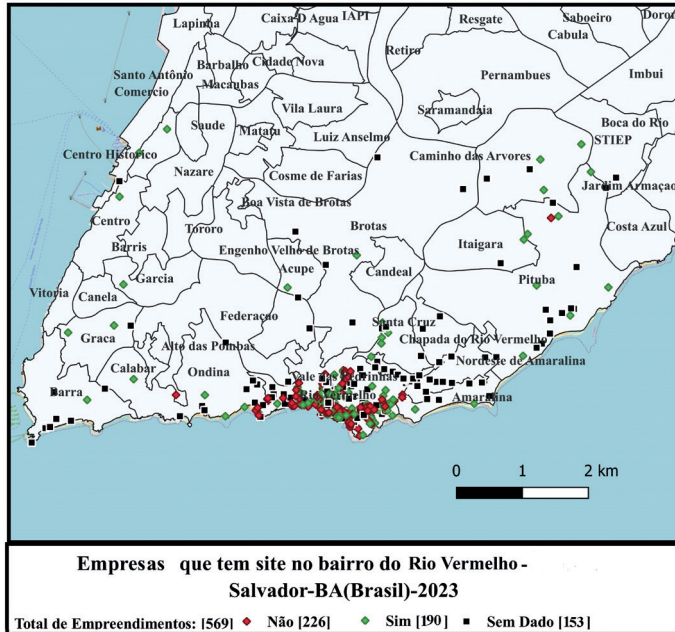
**Mapa 48** – Empreendimentos que relatam algum item de acessibilidade – Rio Vermelho e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

A partir do Mapa 49 (losango verde), constata-se que apenas 33% das empresas da localidade, ou seja, 190 organizações usam site para comunicação e interação com o ambiente externo da corporação.

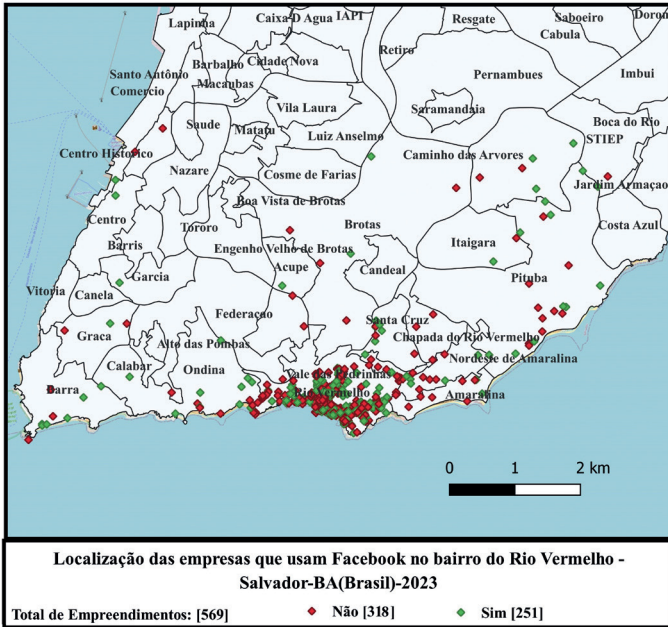
**Mapa 49** – Número de empresas que usam site – Rio Vermelho e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

O Mapa 50 (losango verde) mostra 251 empresas da localidade que usam o aplicativo do Facebook para comunicação e interação. Entretanto, 318 empreendimentos não o utilizam (56%).

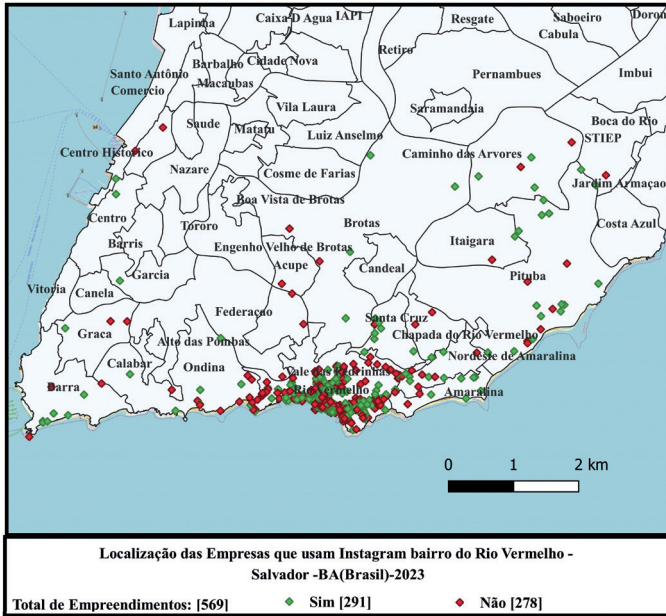
**Mapa 50** – Número de empresas que usam aplicativo Facebook – Rio Vermelho e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

Já o Mapa 51 (losango verde) mostra as 291 empresas da localidade que usam o aplicativo do Instagram para comunicação e interação, o que corresponde a 51% das empresas. Todavia, 273 empreendimentos não usam o Instagram (49%).

**Mapa 51** – Número de empresas que usam aplicativo Instagram – Rio Vermelho e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

A Tabela 16, juntamente com os Mapas 50 e 51, mostra que o aplicativo mais usado na área é o Instagram, seguido pelo Facebook. De uma forma geral foi detectado que:

- O Twitter é usado por empresas de alimentos e bebidas, pets, turismo e hotelaria;
- O iFood, o Goomer e o Rappi são usados apenas por empresas de alimentos e bebidas, e são aplicativos concorrentes. É bom relatar que, apesar de o iFood ter iniciado com atividades na área de alimentos e bebidas, o aplicativo diversifica suas atividades e trabalha com outros tipos de entrega;

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

- O Sympla é utilizado por empresas de eventos, todas casas noturnas;
- O Gympass é utilizado na área da saúde, todos os estabelecimentos, no caso, são academias;
- O YouTube é usado por empresas da área de alimentos e bebidas, serviço, saúde, igreja e educação (treinamento). As duas últimas atividades empresariais estão voltadas para parte turística e cultural da cidade;
- O Salvadordabahia.com é usado na área de alimentos e bebidas, turismo e hotelaria, serviços, igrejas e lojas. A maioria dos estabelecimentos são relacionados à divulgação da parte cultural da Bahia e de Salvador;
- O Tik Tok é usado por empresas de tatuagem e de teatro;
- O Superprof é usado na área da saúde (academia) e da educação;
- O TripAdvisor é usado na área de alimentos e de bebidas (restaurante);
- O OLX é usado na área de antiquário;
- O Trivago, o Hotel.com e o Booking estão relacionados com hotelaria e acomodação, e são aplicativos concorrentes;
- O Efish, loja relacionada aos artigos de pesca;
- O LinkedIn tem empresas de escola de espanhol, hotel, agência de turismo, coworking e antiquário;
- O Casamentos.com é usado por empresas de eventos relacionadas ao aluguel de espaço;
- O Educabrazil é usado por empresas da área de educação.

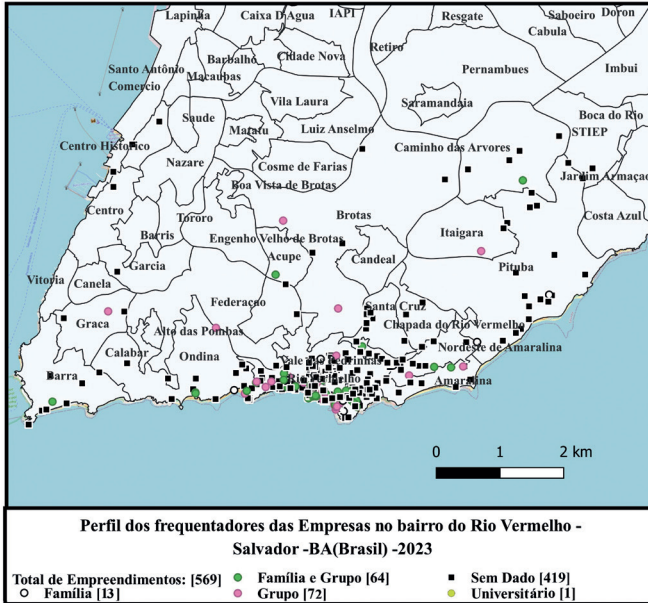
**Tabela 16-** Quantificação de aplicativos mais usados – Rio Vermelho e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023

Aplicativos	Itens		
	Sim	Não	Total
Instagram	291	278	569
Facebook	251	318	569
Twitter	6	563	569
iFood	72	497	569
Sympla	3	566	569
Gympass	5	564	569
Goomer.app	4	565	569
YouTube	7	562	569
Salvadordabahia.com	23	546	569
TikTok	2	567	569
Superprof	3	566	569
TripAdvisor	1	568	569
Olx	1	568	569
Trivago	4	565	569
Hotel.com	11	558	569
E.fiSh	1	568	569
Rappi	3	566	569
LinkedIn	5	564	569
Booking	15	554	569
Casamentos.com	2	567	569
Educabrasil	1	568	569

Fonte: elaboração da autora (2023).

Apenas os empreendimentos do *cluster* de alimentos e bebidas identificaram os públicos que o frequentam, o que corresponde a 26% das empresas da região; nenhum outro *cluster* informou sobre o assunto, o que corresponde a 74% dos empreendimentos. No *cluster* de alimentos e bebidas, 72 empresas preferem atender apenas grupos de pessoas (Mapa 52, círculo rosa).

Mapa 52 – Frequentadores – Rio Vermelho e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

Conforme Mapa 53 (losango verde), apenas 3% das empresas do *cluster* informam expressamente que trabalham com o público LGBTQIA+, o que corresponde a 19 empresas. Elas estão na área de alimentos e bebidas, agropecuária, supermercado e centro cultural.

**Mapa 53** – Frequentadores LGBTQIA+ – Rio Vermelho e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023

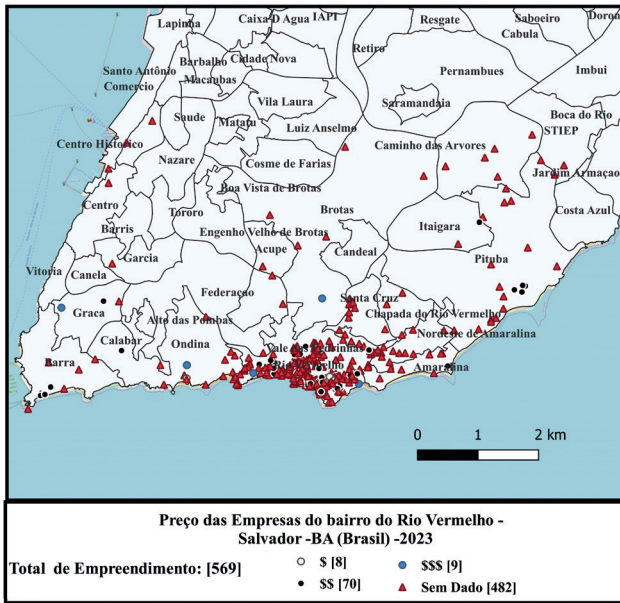


Fonte: elaboração da autora (2023).

Todas as empresas que relatam os seus preços fazem parte do *cluster* de alimentos e bebidas (Mapa 54), e muitas delas colocam o cardápio em seus sites ou aplicativos. Para avaliar os empreendimentos, foi usado o parâmetro do Google, que utiliza como classificação a quantidade de cifrões (\$), segundo a qual: “\$”, se come bem e barato; “\$\$”, se come com preços médios e o local é bom; “\$\$\$”, quando os preços são mais altos e o ambiente é sofisticado; e “\$\$\$\$”, são preços bem altos, a cozinha é internacional, com chefs renomados, ambientes luxuosos e oferece pratos contemporâneos.

O Mapa 54 mostra que 12% dos empreendimentos de alimentos e bebidas são \$\$, o que corresponde a 70 organizações; há nove empresas com \$\$\$ na localidade. Entretanto, 482 empreendimentos, ou seja, 85% do total, não especificam seu preço.

**Mapa 54** – Número de empresas que identificam seus preços – Rio Vermelho e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

No ano de 2020, o *cluster* de alimentos e bebidas já usava o WhatsApp e isso se intensificou em 2023 não só nesse *cluster*, como também em todas as atividades da localidade. Hoje, todas as empresas colocam o número de telefone para o cliente se comunicar, em especial o WhatsApp, bem como o horário de funcionamento.

## RESULTADO E TENDÊNCIAS FUTURAS POR MEIO DA ANÁLISE DE SWOT (FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS): TRÊS BAIRROS DE SALVADOR (BRASIL)

Nesse tópico, será feita a análise de SWOT dos três bairros pesquisados: Baixa de Quintas, Caminho das Árvores e Rio Vermelho, respectivamente, com o objetivo de identificar, por meio da metodologia de IC, algumas tendências futuras. Todos os *clusters* aqui apresentados surgem do conhecimento acumulado (capital intelectual) das pessoas em relação à área de produtos e serviços em que atuam.

### O SWOT do bairro Baixa de Quintas, com destaque ao *cluster* das atividades de veículos

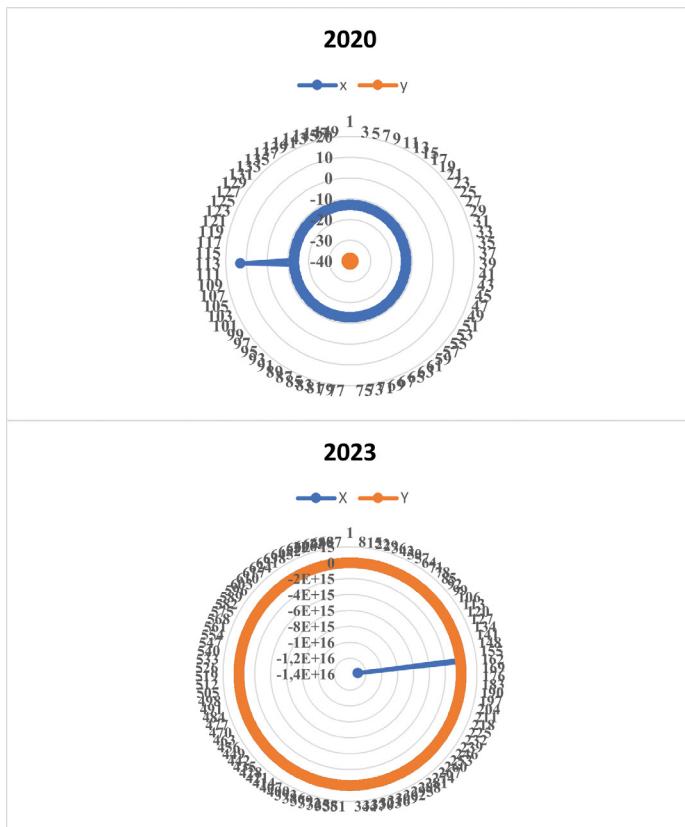
No ano de 2020, o *cluster* de veículos localizado no Largo dos Dois Leões e suas adjacências tinha o valor de  $r=-0,00627$ ; se a verificação fosse entre todas os setores empresariais existente no *cluster*, o valor seria de  $r=0,009543$ . Ao fazer o cálculo no ano de 2023, tem-se  $r=0,0014$  para todas as atividades empresariais e  $r=-0,00843$  apenas para veículos. Assim, tanto o ano de 2020 como o de 2023 têm uma correlação baixíssima, estando bem longe de 1 tanto em nível empresarial quanto em relação ao *cluster* de veículos, havendo pouquíssimo ou nenhum vínculo em rede entre as empresas.

Cabe lembrar que, no ano de 2018 (Pereira, 2018), o *cluster* de veículos localizado no Largo dos Dois Leões e suas adjacências tinha um valor de  $r=0,80$ . Se a verificação fosse entre todos os setores empresariais existentes no *cluster*, o valor seria de  $r=0,92$ , estando assim mais próximo de 1. Portanto, percebe-se que houve uma queda na

relação das redes empresariais presentes na área com a pandemia, agravando e diminuindo as relações *intra* e *intercluster* das empresas presentes na localidade. Outro aspecto observado, que ocorreu antes da pandemia, é que muitas das empresas estão deixando a área e migrando para outras localidades de Salvador, como as avenidas Luís Viana Filho (paralela) e Itinga (divisa Salvador e Lauro de Freitas, próximo ao *shopping* Salvador Norte).

O Gráfico 4 de radar confirma os dados encontrados no coeficiente de Pearson ( $r$ ) relatados anteriormente. Consta-se que tanto as informações do ano de 2020 quanto de 2023 não fornecem dados concentrados no centro do Gráfico 4, confirmando que as empresas possuem uma rede frágil e sem proximidade.

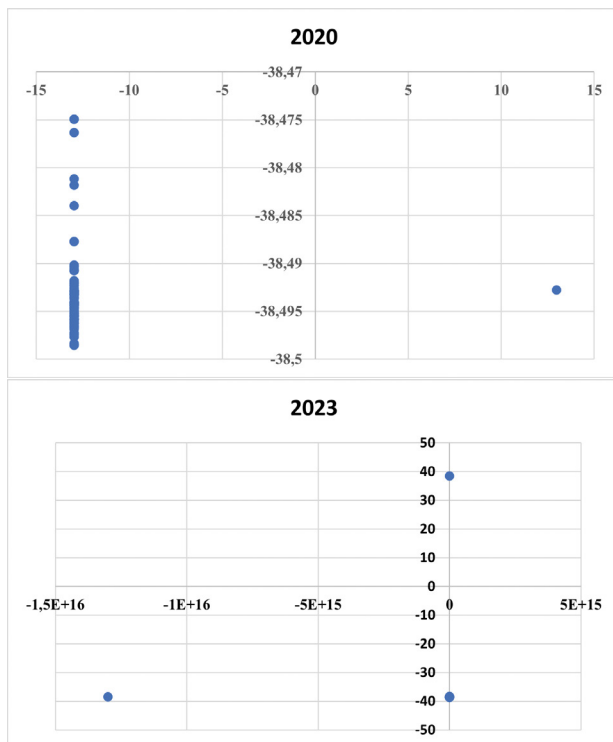
**Gráfico 4** – Representação em radar de todos os empreendimentos – Baixa de Quintas e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2020 e 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

O Gráfico 5 de dispersão confirma as informações trazidas pelo Gráfico 4 – as empresas estão dispersas fisicamente, sem proximidade. Para a elaboração dos Gráficos 4 e 5, levaram-se em consideração as informações de latitude (X) e longitude (Y) referentes à localização de cada empreendimento.

**Gráfico 5** – Representação em dispersão de todos os empreendimentos –  
Baixa de Quintas e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2020 e 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

Em relação à análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, as principais forças presentes no ambiente interno são:

- Após a pandemia, as empresas passaram a aceitar pedidos para serem retirados na loja, além de entregas em residência, que muitas empresas fazem no mesmo dia. Antes a compra era apenas presencial.

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

- O pagamento pela compra pode ser feito com cartão de crédito, débito ou PIX, o que gera nota fiscal automática, com compras realizadas de forma remota ou presencial.
- Com a pandemia e o distanciamento social, houve um aumento das empresas de logística e de remessas nessa área com o objetivo de entregar os pedidos feitos pelos indivíduos em sua residência. Nos próximos anos, essas empresas terão que se adequar à nova realidade do mercado, e provavelmente haverá uma diminuição em seus números até que se atinja uma estabilidade em suas quantidades, com o aumento do mercado informal de entrega por aplicativos.
- Aumento da quantidade de empresas no ano de 2023 em relação ao ano de 2020. Por ser um *cluster* da área de veículos, o destaque maior é para os veículos relacionados à área de bicicleta e motocicleta. Devido ao aumento da gasolina e álcool, a população buscou alternativas de deslocamento e entrega de mercadorias mais baratas, como bicicleta e motocicleta. Cabe lembrar que a bicicleta ainda é uma forma de manter a saúde, o lazer e o turismo na cidade.
- Aumento das atividades relacionadas a cemitérios, devido ao histórico da localidade e ao alto número de mortes, fruto da pandemia.
- Aumento das atividades de mercado, em especial relacionado à parte de atacado. Isso ocorreu porque Salvador tem uma atividade alta de empregos informais e de microempresas que fazem serviços, as quais adquirem produtos no atacado para serem revendidos direta e/ou indiretamente. No atacado, o preço da mercadoria comprada em grande quantidade é menor, desde que o consumidor vá menos vezes a esse tipo de estabelecimento, mas é necessário ter espaço para armazenagem. Percebe-se também que as famílias passaram a frequentar mais esse tipo de empresa.
- Após a pandemia, 55% dos empreendimentos continuaram a existir, 12% deixaram de existir e 33% se estabeleceram em

localizações nas quais havia empresas anteriormente. Considero um índice baixo de mortalidade na localidade, mas que precisa de auxílio de entidades de terceiro setor e do governo para apoiar esses empresários. Talvez por isso, houve o aumento também das empresas do terceiro setor, além de empresas dessa área que foram constituídas para ajudar mulheres pretas, que é o perfil hegemônico dos empreendimentos informais.

- Aumento das empresas de oficinas e de acessórios para veículos na área. É essencial qualificar os donos de oficinas para atuar em veículos elétricos ou relacionados a outras fontes mais sustentáveis de energia, pois a tendência dos veículos é a modificação da matriz energética do petróleo para fontes sustentáveis, e a maioria desses pequenos empresários apenas sabe trabalhar com os veículos atuais. Visualiza-se que esses pequenos negócios sofrerão muito com a mudança energética, até porque os novos veículos têm uma quantidade de peças menor que os atuais, o que demanda um concerto mais rápido do que o atual.
- Com a pandemia, todas as oficinas passaram a realizar serviços de carroceria.
- Setenta por cento das empresas da área ainda não usam qualquer site para divulgação de seus produtos e serviços. As atividades são divulgadas informalmente, com o uso predominante de WhatsApp (principal canal de contato com clientes e fornecedores). O principal aplicativo usado pelas empresas é o Instagram com 24%, seguido do Facebook com 20%.
- Todas as empresas relataram seu horário de funcionamento e telefone de contato com foco total no WhatsApp, o que não ocorria no ano de 2020.
- Os gráficos de radar, dispersão e o índice de correlação de Pearson comprovam que o período pandêmico fez diminuir a relação de proximidade (*cluster*) existente nas empresas no ano de 2018.

Já as principais fraquezas presentes no ambiente interno são:

- O aumento de empresas de armamento, devido a políticas públicas federais entre o período de 1 de janeiro de 2019 e 31 de dezembro de 2022, gerou empregos na área, mas também promoveu o aumento da violência no país e em Salvador, uma das capitais mais violentas do mundo devido ao não controle da venda de armas.
- Aumento de pessoas nas atividades informais, em especial nos *clusters* espontâneos (feiras livres).
- A maior parte das empresas de veículos não tem sites e estão relacionadas com as atividades de revendedoras, acessórios de veículos e carrocerias. Apenas as concessionárias, por estarem ligadas às indústrias automobilísticas, possuem sites associados a aplicativos e aos principais produtos de venda e serviços.
- Apenas 10,2% das empresas locais empregam algum item de acessibilidade. Logo, é necessário melhorar essa questão, sendo também essencial observar a acessibilidade nas ruas locais para chegar às lojas.
- Empresas devem utilizar aplicativos relacionados a sua atividade principal, pois 80% das empresas da área não usam qualquer aplicativo para divulgar seu produto e/ou serviço que não seja o WhatsApp.
- Apenas 0,58% das empresas relatam trabalhar com o público LGBTQIA+.

Em relação ao ambiente externo, as principais oportunidades podem ser encontradas nos seguintes aspectos:

- A Prefeitura de Salvador estimula o uso de bicicleta por meio de políticas públicas voltadas para a implantação e expansão de ciclovias. Atualmente, a cidade tem 350km de ciclovia; a meta é chegar a 725km até 2033, o que também gerou o aumento de empresas de bicicletas.

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

- Antes da pandemia, um carro considerado popular custava 30 salários mínimos, valor que passou a 41 salários mínimos pós-pandemia. Esse cenário fez com que a quantidade de empresas de veículos seminovos e usados aumentasse, em decorrência do aumento dos preços dos carros novos por parte das indústrias automobilísticas, que diminuíram a produção de carros. Entretanto, há uma potencial tendência futura de baixa de preços, mas, devido aos novos itens de segurança nos carros e o aumento da tecnologia, os carros populares provavelmente não chegarão aos preços de antes da pandemia.

As principais ameaças presentes no ambiente externo são:

- As empresas bancárias têm diminuído o número de agências e caixas eletrônicos para abaixar seus custos fixos. Esse tipo de comportamento é prejudicial para a população que reside em locais mais distantes de onde estão concentradas a maior parte desses serviços bancários. Em decorrência, é necessário um deslocamento cada vez maior para ter acesso a um serviço presencial. Ainda, percebe-se uma elevação na demissão de funcionários. Nas agências existentes, os funcionários estão trabalhando mais, para atender sua superlotação. No caso dos caixas eletrônicos, a desativação é relacionada à violência na capital baiana, que faz com que os donos de estabelecimentos comerciais não tenham interesse na instalação dos maquinários, com a danificação, roubo e explosão destes por quadrilhas. Para os bancos, é melhor oferecer os serviços por transações eletrônicas via internet. No entanto, como mencionado, isso afeta negativamente a população, que, ao precisar de serviços presenciais, precisa se deslocar mais para buscar esse tipo de serviço.

## O SWOT do bairro Caminho das Árvores com destaque ao *cluster* das atividades de Educação e Casa, Decoração e Construção

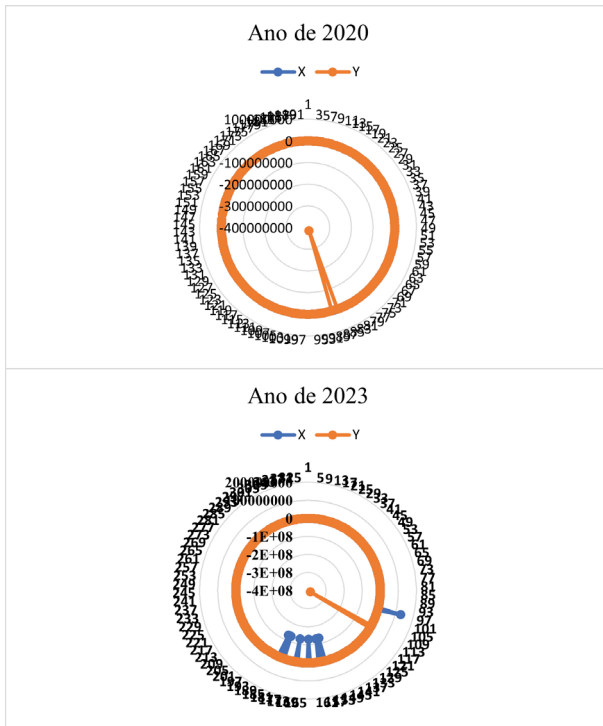
No ano de 2020, o *cluster* de educação e casa, decoração e construção localizado no Caminho das Árvores e suas adjacências tinha o valor de  $r=0,015394203$ . Se a verificação fosse entre todos os setores empresariais existentes no *cluster*, o valor seria de  $r=0,010984$ ; se fosse apenas no *cluster* de casa, decoração e construção, o valor seria de  $r=0,018730935$ ; e caso fosse de educação,  $r=0,380557646$ . Em 2023 o *cluster* tinha o valor de  $r=-0,012842689$ . Se a verificação fosse entre todos os setores empresariais existentes no *cluster*, o valor seria de  $r=-0,00655$ ; se fosse apenas no *cluster* de casa, decoração e construção, o valor seria de  $r=0,09259261$ ; e caso fosse de educação,  $r=0,242759967$ . Assim, os anos de 2020 e 2023 têm uma correlação baixíssima, estando bem longe do 1 tanto em nível empresarial quanto em relação ao *cluster* de educação e o de casa, decoração e construção.

O *cluster* de educação foi o que teve a maior correlação em 2020 e 2023, que foi de 38,06% e de 24,28%, respectivamente. Pode-se perceber uma queda da correlação de 13,78% de 2020 para 2023, mostrando que as relações das empresas de educação diminuíram, em especial pelos fechamentos dos berçários com a pandemia. Todos esses berçários eram parceiros de escolas que ofereciam o Ensino Fundamental – quando a criança estava no último nível educacional da Educação Infantil, a escola indicava aos pais uma escola parceira de Ensino Fundamental para colocar os filhos, devido à relação de cooptação entre elas.

Tanto no ano de 2020 como em 2023 os  $r$  foram baixos e não ultrapassaram o valor de 50%.

O Gráfico 6 de radar confirma os dados encontrados no coeficiente de Pearson ( $r$ ). Constata-se que, tanto nas informações do ano de 2020 como do ano de 2023, não há dados concentrados no centro, confirmando que as empresas apresentam uma rede frágil e sem proximidade.

**Gráfico 6** – Representação em radar de todos os empreendimentos – Caminho das Árvores e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2020 e 2023

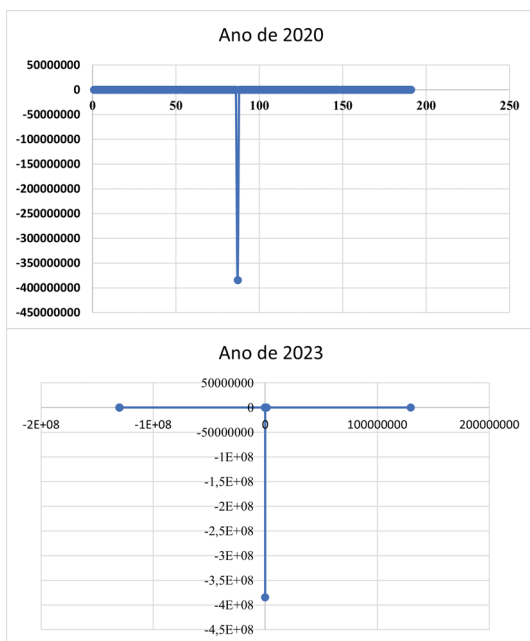


Fonte: elaboração da autora (2023).

O Gráfico 7 de dispersão corrobora as informações trazidas pelo Gráfico 6 de que as empresas estão fisicamente dispersas, sem

proximidade. Para a elaboração dos Gráficos 6 e 7, levaram-se em consideração a latitude (X) e a longitude (Y) da localização de cada empresa.

**Gráfico 7** – Representação em dispersão de todos os empreendimentos – Caminho das Árvores e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2020 e 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

Em relação à análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, as principais forças presentes no ambiente interno são:

- Por possuir um dos m<sup>2</sup> mais caros de Salvador, o público que frequenta o bairro tem um poder aquisitivo alto e prefere produtos mais customizados. É em decorrência disso que o maior *cluster* da localidade, o de casa, decoração e construção,

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

oferece móveis e acessórios para casa, decoração e construção de forma customizada. Foram encontradas empresas que trabalham com móveis planejados, paisagismo único (mesmo para pequenos ambientes) e equipamentos de casa, decoração e construção exclusivos.

- Após a pandemia, percebe-se uma reorganização das atividades da área, com crescimento de atividades de: serviço (1.800%), saúde (467%), alimentos e bebidas (457%), empresas públicas (300%) e igreja (300%). Também notou-se a emergência de atividades de educação superior tanto presencial quanto a distância, lazer, pets, terceiro setor e TI. Todas as empresas citadas anteriormente visam a atender principalmente a área residencial que existe na localidade, composta basicamente por domicílios verticais.
- 53% dos empreendimentos têm sites para divulgar suas atividades *intra* e *intercluster*, nos quais as empresas disponibilizam seus perfis nos aplicativos que mais usam. O aplicativo mais usado é o Instagram.
- 100% das empresas usam WhatsApp e divulgam horário de funcionamento e telefone para contato, na maioria das vezes no próprio WhatsApp. As corporações tendem a não usar o telefone fixo.

Já as Principais Fraquezas presentes no ambiente interno são:

- A pandemia afetou principalmente as atividades ligadas ao público infantil, como a educação e os *buffets* infantis.
- As empresas sofreram bastante com a pandemia, pois das 46% empresas que permaneceram vivas, 17% são novas e 37% não continuaram no ano de 2023.
- Apenas 3% dos empreendimentos relatam trabalhar com algum item de acessibilidade.
- Necessidade de as empresas usarem aplicativos específicos relacionados a suas atividades principais.

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

- Apenas 0,6% dos empreendimentos relatam trabalhar com o público LGBTQIA+.
- Estão surgindo escolas particulares na área que trabalham Educação Infantil, Fundamental e Ensino Médio, com atrativos de trabalhar uma educação customizada e bilíngue.
- Com o fechamento das grandes cadeias de livrarias, estão surgindo pequenas livrarias, que se associam a papelarias, nas quais os atendentes sabem direcionar o cliente para livros específicos de sua necessidade.

Em relação ao ambiente externo, as principais oportunidades são:

- Local de maior especialização das atividades na área médica, saúde, educação, lazer, entre outros.
- Localidade próxima a dois *clusters* planejados (*shoppings*) e ao atual centro comercial e financeiro da capital baiana.

Já as principais ameaças presentes no ambiente externo são:

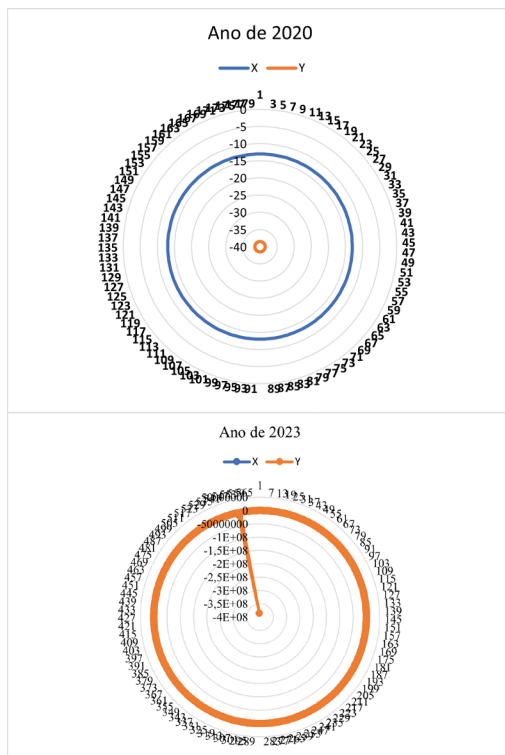
- Empresas devem criar aplicativos ou ferramentas de TIC para saírem do *intracluster*, pois as atividades infantis de produtos e serviços, em especial, sofreram bastante com empresas estrangeiras, principalmente as chinesas.
- Saída da rodoviária para a área de Águas Claras modificará o fluxo de pessoas da localidade e afetará o comércio, que depende especialmente de público externo da localidade.

## O SWOT do bairro Rio Vermelho, com destaque ao *cluster* de alimentos e bebidas

No ano de 2020, o *cluster* de alimentos e bebidas localizado no Rio Vermelho e suas adjacências tinha o valor de  $r=-0,55$ . Se a verificação fosse entre todos os setores empresariais existentes no *cluster*, o valor seria de  $r=0,0393$ . Ao fazer o cálculo de 2023, apenas para as atividades de alimentos e bebidas, o valor foi de  $r=-0,06304$ . Já para todas as atividades empresariais, o valor foi de  $r=1$ . Com a pandemia, foi possível perceber que todas as atividades do Rio Vermelho e adjacências são totalmente integradas e interdependentes, mesmo que o setor não esteja relacionado direta ou indiretamente com a parte de alimentos e bebidas, que corresponde ao setor que tem a maior quantidade de empresas nessa localidade. Entretanto, a correlação dessa área caiu bastante, pois no ano de 2020 era de  $r=-0,55$  e agora é de  $r=-0,06304$ , ou seja, a correlação é de  $-0,49$ , mostrando um índice baixíssimo no ano de 2023. Assim, a pandemia diminuiu a relação de proximidade existente na área de alimentos e bebidas, com cada empresa trabalhando individualmente agora.

Com o objetivo de confirmar os dados do cálculo da correlação, foi feito o Gráfico 8 de radar. Na representação, os dados da latitude (X) do ano de 2023 estão bem mais próximos do centro do que os do ano de 2020, quase imperceptíveis. Houve grande cooptação das empresas dentro do *cluster* do Rio Vermelho.

**Gráfico 8** – Representação em radar de todos os empreendimentos – Rio Vermelho e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2020 e 2023

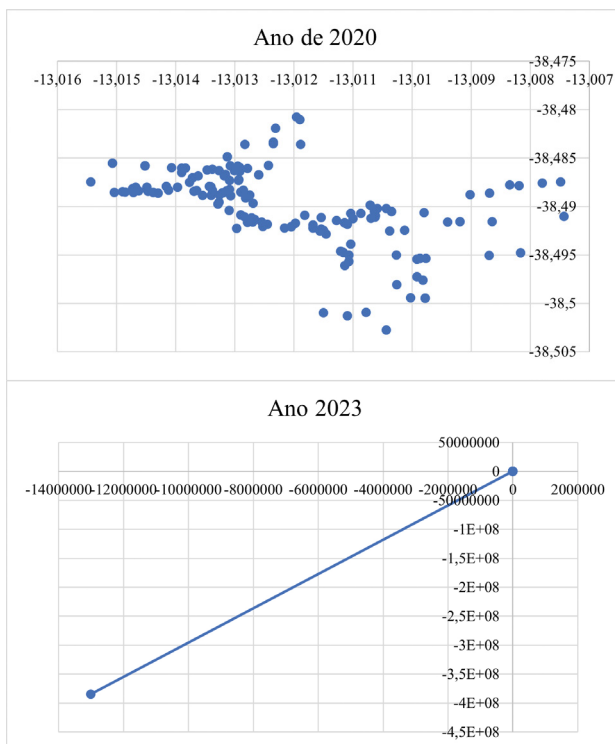


Fonte: elaboração da autora (2023).

O Gráfico 9 confirma os dados do Gráfico 8 e dos cálculos de correlação de  $r=1$ , com seu formato de reta. Isso confirma que há uma grande proximidade dos pontos, existindo uma grande relação de causa e efeito entre todas as empresas presentes no *cluster* do Rio Vermelho. Antes da pandemia, a maior parte das atividades atendia ao público interno e externo; com a pandemia, as atividades tiveram

que ser especialmente direcionadas para a área residencial, responsável por manter as atividades do Rio Vermelho estáveis em relação a todas as atividades presentes na localidade. É em decorrência disso que, para 2023, o Gráfico 9 é uma reta, com  $r=1$ . Caso a empresa trabalhasse com o público externo, seria necessário aguardar a adaptação de seu produto ou serviço com as novas realidades de logística e entrega ao consumidor. As empresas que não se adaptaram a esses consumidores deixaram de existir, ou, no local delas, se instalaram outros empreendimentos.

**Gráfico 9** – Representação em dispersão de todos os empreendimentos – Rio Vermelho e adjacências (Salvador/BA-Brasil) – 2020 e 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

Em relação à análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, as principais forças presentes no ambiente interno são:

- Houve um aumento de 64% na quantidade de empresas entre os anos de 2020 (tinha 364 organizações) e 2023 (569 empreendimentos).

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

- Tanto em 2020 como em 2023, os *clusters* com maior quantidade de empresas foram os de alimentos e bebidas e de turismo e hotelaria. Ambos cresceram no período entre os anos de 2020 e 2023.
- O *cluster* de alimentos e bebidas tem relação direta com a parte de entretenimento, lazer, cultura e música nessa localidade, atendendo ao público externo e da localidade.
- 64% das empresas do Rio Vermelho e adjacências (361 empreendimentos) continuaram no mercado após a pandemia, 17% deixaram de existir e 19% são novos empreendimentos que se estabeleceram no local de antigos empreendimentos, o que corresponde a 110 organizações. Os dados podem ser considerados bons em relação à porcentagem de sobrevivência das empresas na localidade.
- 100% das empresas divulgam seu horário de funcionamento e utilizam WhatsApp em suas atividades, o que demonstra um aumento em relação a antes da pandemia.

As principais fraquezas presentes no ambiente interno são:

- 18% dos empreendimentos relatam que trabalham com algum tipo de acessibilidade, uma porcentagem considerada baixa.
- Apenas 33% das empresas da localidade usam site associado a algum aplicativo para divulgar seus produtos e/ou serviços *intra* e *intercluster*. O aplicativo mais usado – por 51% das empresas – é o Instagram. Mesmo assim, seria importante utilizar aplicativos relacionados à atividade do negócio.
- Apenas 3% das empresas do *cluster* relatam trabalhar com o público LGBTQIA+. Poucos empreendimentos da área relatam algumas características do público que o frequenta, bem como os atributos de seus estabelecimentos. Todos são na área de alimentos e bebidas.

Em relação ao ambiente externo, têm-se como principais oportunidades:

- Durante a pandemia, a Prefeitura de Salvador criou o aplicativo *SalvadorBahia.com* para auxiliar e apoiar os empresários com atividades relacionadas, principalmente, à atividade turística da cidade. No aplicativo, são divulgadas atividades ligadas diretamente a alimentos e bebidas, eventos e turismo.
- De todas as empresas do *cluster* do Rio Vermelho, algumas do setor de alimentos e bebidas são as únicas que divulgam *intra* e *intercluster*: seus preços, cardápios, atributos em relação ao ambiente do empreendimento e características do público que as frequenta.

A principal ameaça presente no ambiente externo é:

- Necessidade de todos os *clusters* divulgarem de maneira mais eficiente *intra* e *intercluster* seus preços, cardápios, atributos em relação ao ambiente do empreendimento e características do público que os frequenta.

## INFERÊNCIAS PARCIAIS

Neste capítulo, foi evidenciado que, no período de 2020 a 2023, houve um aumento na quantidade de todos os empreendimentos nos três bairros de Salvador (Tabela 17).

A pandemia foi um fator que auxiliou as empresas a se reestruturarem e inovarem nesse período. Apesar de haver uma concentração de *clusters* espontâneos nos três bairros, percebe-se que apenas no ano de 2020 existia uma boa rede de comunicação e cooperação entre as empresas de alimentos e bebidas do Rio Vermelho em nível horizontal, pois o  $r$  era maior que 0,5 (Tabela 17). Entretanto, o mesmo não ocorria com as outras atividades dos outros dois bairros em 2020.

Ao realizar a mesma análise no ano de 2023, todos os três bairros passaram a ter o  $r$  com uma correlação baixíssima (Tabela 17).

Ao avaliar todas as atividades por bairro no ano de 2020, pode-se constatar que o índice continua baixo; no entanto, em 2023, no bairro do Rio Vermelho, esse aspecto mudou, uma vez que o  $r$  passou a ser 1, sendo uma correlação perfeita entre todas as empresas, mostrando que há cooptação e uma rede horizontal entre todas, mas não entre os *clusters* de cada atividade dominante em quantidade de empresas por bairros (Tabela 17). Esse índice de correlação reflete que, entre os três bairros analisados, o Rio Vermelho foi o que teve mais empresas que sobreviveram (64%), seguido da Baixas de Quintas (55%) e do Caminho das Árvores (46%) (Tabela 17). Entretanto, a Baixa de Quintas foi a localidade com a menor porcentagem de morte de empresa (12%), seguida do Rio Vermelho, com 17%, e do Caminho das Árvores, com 37%.

Ao analisar as empresas que deixaram de existir e os empreendimentos que surgiram nos locais previamente ocupados por essas empresas, os valores obtidos foram: a Baixa de Quintas teve uma porcentagem de 33%, Rio Vermelho de 19% e Caminho das Árvores de 17% (Tabela 17).

O Instagram é o site mais utilizado nos três bairros e foi o que teve o maior aumento entre os anos de 2020 e 2023 (Tabela 17). Em relação ao uso de site, o bairro do Caminho das Árvores é o que mais usou sites em 2023.

Por meio da Tabela 17, percebe-se que as empresas passaram a sinalizar que têm em seu estabelecimento algum item de acessibilidade e que trabalham com o público LGBTQIA+, mesmo que o índice seja pequeno, pois essas informações não eram transmitidas no ambiente externo em 2020. O bairro do Rio Vermelho foi o único que divulgou, em 2020, que trabalhava com os consumidores LGBTQIA+

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

(2%), tendo um pequeno aumento de 1% no ano de 2023. Entre os três bairros, é o único que apresenta 18% das empresas trabalhando com algum item de acessibilidade, o que mostra que é o bairro que mais se preocupa em trabalhar com a diversidade e com a incorporação de todos os públicos.

**Tabela 17** – Comparação das principais informações dos três bairros com o uso da inteligência competitiva (IC) - Salvador/BA-Brasil – 2023

(continua)

Itens	3 bairros de Salvador					
	Ano de 2020			Ano de 2023		
	Baixa de Quintas	Caminho das Árvores	Rio Vermelho	Baixa de Quintas	Caminho das Árvores	Rio Vermelho
Quantidade de empresas entre os anos	234	194	364	693	326	569
O valor de r (todas as empresas do bairro)	0,009	-0,01	0,0393	-0,008	0,09	1
O valor de r (a partir do principal cluster no bairro)	-0,006 (Veículos)	0,01 (Casa, Decoração e Construção) 0,38 (Educação)	-0,55 (Alimentos e Bebidas)	-0,008 (Veículos)	0,09 (Casa, Decoração e Construção) 0,24 (Educação)	-0,06 (Alimentos e Bebidas)
Empresas vivas	-	-	-	55%	46%	64%
Empresas mortas	-	-	-	12%	37%	17%
Empresas novas	-	-	-	33%	17%	19%
Uso de site	13,3%	21%	21%	30%	53%	33%
Algum item de acessibilidade	0	0	0	10,2%	3%	18%

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

(conclusão)

Uso do Instagram como aplicativo	0	12%	13%	24%	42%	51%
Uso Facebook como aplicativo	1%	11%	12%	20%	33%	44%
Atuar com o público LGBTQI+	0	0	2%	0,58%	0,6%	3%

Fonte: elaboração da autora (2023).

No próximo capítulo, serão apresentados os resultados e conclusões, sendo realizada uma comparação entre a cidade de Bragança (Portugal) e os três bairros de Salvador (Brasil).

# RESULTADOS DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC) EM BRAGANÇA (PORTUGAL) E SALVADOR (BRASIL) A PARTIR DAS REDES

Este capítulo representa e analisa as principais redes empresariais existentes na cidade de Bragança e no município de Salvador no ano de 2023. Além disso, analisa algumas métricas das redes dessas localidades em questão, a partir dos *clusters* por atividades.

A rede é vista como uma conexão de grupos de empresas que, por meio de cooperação e cooptação, buscam objetivos comuns que podem, por exemplo, promover o acesso rápido a recursos e *know-hows*, e que normalmente não poderiam ser produzidos internamente nas organizações, em especial durante o período pandêmico (anos de 2020 até 2023). Desse modo, a rede é um espaço de troca de informações e de captação de conhecimentos das micro e pequenas empresas. Esses espaços podem ser virtuais, presenciais ou híbridos e, além de objetivos comuns, proporcionam uma aprendizagem coletiva e de inovação colaborativa necessária para o desenvolvimento das competências organizacionais, diminuindo as desvantagens competitivas para a sobrevivência das corporações.

Durante a pesquisa tanto em Portugal quanto no Brasil, percebeu-se que as maiores dificuldades existentes para a promoção das redes entre as empresas foram: diferenças culturais; receio ou desconfiança sobre a perda de autonomia, em especial em relação ao uso de novas tecnologias como sites e aplicativos; resistência à mudança;

jogos de poder; culturas organizacionais diferentes; e falta de visão de mercado.

A inovação correspondeu a um componente importante de crescimento e/ou desenvolvimento sustentável, a nível local, regional, nacional e global. Ela é capaz de manter as empresas no mercado, pois introduz produto ou processo novo ou melhorado, que abarca tanto mudanças incrementais (envolvendo seleção, implementação, execução, refinamento e expansão de habilidades, tecnologias, eficiência e retornos rápidos, positivos e plausíveis), quanto radicais (é revolucionária e envolve riscos, experimentação, flexibilidade e descobertas, com retornos sistematicamente incertos, e também implica novas fontes tecnológicas e produtos e processos que, muitas vezes, demandam mais tempo de planeamento, além de provável retorno negativo) e disruptivas (cria novos mercados e desestabiliza os concorrentes, quebrando paradigmas, atendendo mercados diferentes e gerando melhorias significativas nos indicadores de desempenho ou na qualidade). Tais mudanças ocorrem em nível micro ou macro para o aumento da justiça social e para a diminuição dos danos ambientais, de forma a contemplar boa parte dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Tanto em Portugal como no Brasil, as adaptações inovativas foram de cunho mais incremental entre os anos de 2020 até 2023.

Outro aspecto identificado é que as redes pessoais (pessoas próximas ao dono da empresa, geralmente família e amigos que mantêm vínculo afetivo direto) e sociais (pessoas que possuem um grau elevado de confiança e amizade, como os colegas de trabalho ou de eventos sociais) dos dirigentes das micro e pequenas empresas se misturam com a rede de negócios (sem vínculo afetivo, apenas profissional, do qual fazem parte os clientes, concorrentes, fornecedores e colegas de equipe) da empresa, não existindo uma separação clara entre as três.

Essas redes correspondem ao principal canal com o ambiente externo. Dessa forma, elas devem ser usadas como estratégia para melhorar o desempenho das pequenas empresas na área de marketing. Assim como deve ser feito com a conta financeira das empresas e do empreendedor, é necessário que haja separação entre elas – manter os assuntos pessoais e empresariais separados é essencial.

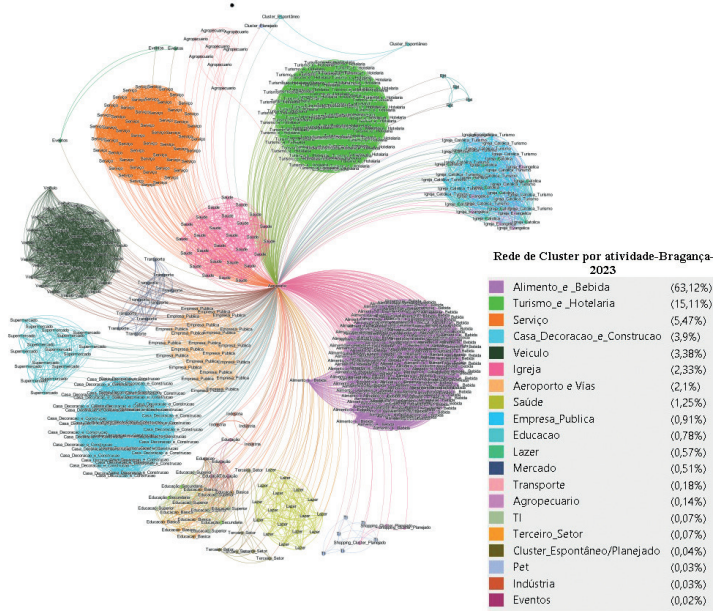
Logo, este capítulo terá início com a representação da rede com o uso da teoria dos grafos nas cidades de Bragança e Salvador, nos bairros Baixa de Quintas, Caminho da Árvores e Rio Vermelho. Em todas as localidades citadas, a teoria dos grafos foi usada em relação às redes de conexão de três aspectos específicos: as atividades de cada *cluster*, o ciclo de vida das empresas presentes no *cluster* e o uso de sites e aplicativos dentro do *cluster* como forma de interatividade.

### **BRAGANÇA (PORTUGAL)**

A Figura 4 tem 634 nós e 30.181 arestas. A predominância das atividades na cidade de Bragança em relação à conexão das redes empresariais é de 83,7% e estão centralizadas na área de alimentos e bebidas (63,12%), seguidas por turismo e hotelaria (15,11%) e serviço (5,47%). É bom deixar claro que as atividades estão separadas na Figura 4 para facilitar a visualização na rede de *cluster* por atividade, e que todos os setores têm influência direta ou indireta na cidade de Bragança, principalmente a área de alimentos e bebidas, que interfere tanto com a população local, como com as pessoas oriundas de fora da cidade.

Outro aspecto a ser destacado é a importância do aeroporto e das rodovias para a formação das atividades empresariais da cidade de Bragança. Ambos são elos para a formação da rede empresarial em 20 *clusters* identificados na Figura 4 por cores distintas.

**Figura 4 – Rede de cluster por atividade intra cluster – Bragança (Portugal) – 2023**



Fonte: elaboração da autora (2024).

A partir da Tabela 18, percebe-se que o nível médio de conexões da rede é de 47,6% e que a maior distância entre os nós é de 1,28. Apesar da Figura 4 mostrar a existência de 20 clusters, a comunidade trabalha praticamente com 10 tipos de clusters, que correspondem a uma probabilidade de acontecimentos de influência dentro do cluster da Figura 4 de 53,6%. Em outras palavras, apesar de existirem 20, apenas 10 (os que estão em maior tamanho na Figura 4) têm alta influência sobre os outros, havendo a probabilidade de 49,7% das empresas de cada grupo da rede formarem *grupaldades* entre si. Existem

629 empresas fortemente conectadas e apenas duas fracamente conectadas. Na localidade, é possível formar um total de 135 comunidades, conforme cálculo de redes bayesianas. As redes bayesianas são modelos de grafos que representam a gestão do conhecimento a partir de relações de probabilidade condicional baseadas em incertezas, nas quais os nós representam as variáveis (discretas ou contínuas) e os arcos representam conexões diretas entre eles.

**Tabela 18** - Métrica da rede de *cluster* por atividade – Bragança (Portugal) – 2023

(continua)

Métrica	Valor	Explicação
<b>Visão geral da rede</b>		
Grau médio	47,604	Representa o número de conexão, que, em média, é composto pelos nós que uma rede possui. Valor útil para comparar com outras redes, visto que as redes não possuem uma distribuição em torno da média, e sim exponencial.
Grau ponderado médio	48,210	Representa o número de conexões ponderadas, que, em média, os nós de uma rede possuem. Assim, expõe a intensidade dessa conexão, visto que as redes não possuem uma distribuição em torno da média, e sim exponencial.

(continuação)

Diâmetro da rede	-Diâmetro: 6 -Raio: 0 -Comprimento médio do caminho: 1,2871523421962487	- Centralidade de intermediação: mede a frequência com que o nó aparece no caminho mais curto entre os nós da rede. - Centralidade de proximidade: distância média de um determinado nó inicial para todos os demais nós da rede. - Excentricidade: distância de um determinado nó inicial até o nó mais distante dele na rede. Representa a maior distância entre dois nós, distância que corresponde ao número de conexões intermediárias existentes entre os nós. Valor útil para comparar redes e avaliar uma certa medida, a maior distância que seus nós devem percorrer para se conectarem.
Densidade do grafo	0,075	Corresponde à taxa de quantas conexões existem no grafo em relação a todas as conexões possíveis, considerando que todos os nós estavam ligados diretamente. Medida útil para comparação de redes, em especial as pequenas. No entanto, tende a ser uma medida baixa para a maioria das redes, pois quanto maior a rede for, mais baixa a taxa será, não sendo muito útil para análise.
Componentes conectados	-Número de componentes fracamente conectados: 2 -Número de componentes fortemente conectados: 629	Determina o número de componentes conectados em uma rede. Os componentes conectados correspondem a um conjunto de nós no qual há pelo menos um caminho de conexão entre todos, que podem estar fraca ou fortemente conectados.

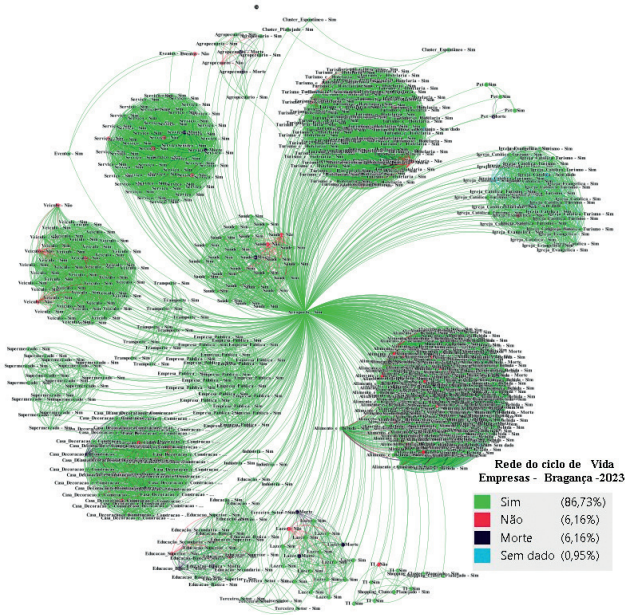
(conclusão)

<b>Atributos da comunidade</b>		
Modularidade	-Modularidade: 0,536 -Modularidade com resolução: 0,536 -Número de comunidades: 10	Mostra o quanto uma rede pode ser decomposta em comunidades modulares. Um alto valor indica uma rede com uma complexa estrutura de comunidade interna. É uma medida interessante para comparar diferentes redes se buscarmos mapear seus modos de organização em comunidades de nós.
Estatística inferencial	-Descrição do comprimento: 45390.844 -Número de comunidades: 135	Calcula as chances de um evento acontecer com base em dados e conhecimento prévio, por meio de redes bayesianas.
<b>Visão geral dos nós</b>		
Coefficiente de <i>clustering</i> médio	-Coeficiente médio de cluster: 0,497	Determina o coeficiente médio em que os nós de uma rede formam <i>grupalidade</i> entre si, ou seja, estão mais ou menos conectados, formando grupos de conexão direta. O coeficiente médio de <i>clustering</i> é o valor médio dos coeficientes individuais.
Centralidade do autovetor	-Interpretação de rede: dirigida -Número de iterações: 100 Alteração da soma: 0,09130112179546358	É uma medida de centralidade que considera as conexões de um nó para determinar seu grau de importância. Nós conectados com outros nós de maior centralidade têm mais importância que aqueles conectados com nós de menor valor.
<b>Visão geral da aresta</b>		
Cumprimento médio do caminho	-Diâmetro: 6 -Raio: 0 -Comprimento médio do caminho: 1,2871523421962487	Representa o comprimento médio do caminho entre dois nós em uma rede. Cálculo útil para difusão de informação ou recursos a partir de seus caminhos.

Fonte: elaboração da autora (2024).

A Figura 5 mostra por *cluster* que, no ano de 2023, 86,73% (cor verde) das empresas conectadas em rede sobreviveram após o período pandêmico. Por sua vez, 6,16% (cor vermelha) modificaram sua atividade comercial e 6,16% (cor preta) deixaram de existir. Tais índices relatam que a mortalidade empresarial foi baixa na localidade após o período pandêmico, devido à grande conexão existente no *cluster* entre as empresas, o que promoveu maior cooptação e inovação entre elas. A área de lazer engloba o maior número de empresas que deixaram de existir; o setor de alimentos e bebidas, veículos, lazer e saúde engloba o maior número de empresas que modificaram as atividades, surgindo outras organizações.

Figura 5 – Rede do ciclo de vida das empresas por atividade intra *cluster* – Bragança (Portugal) – 2023

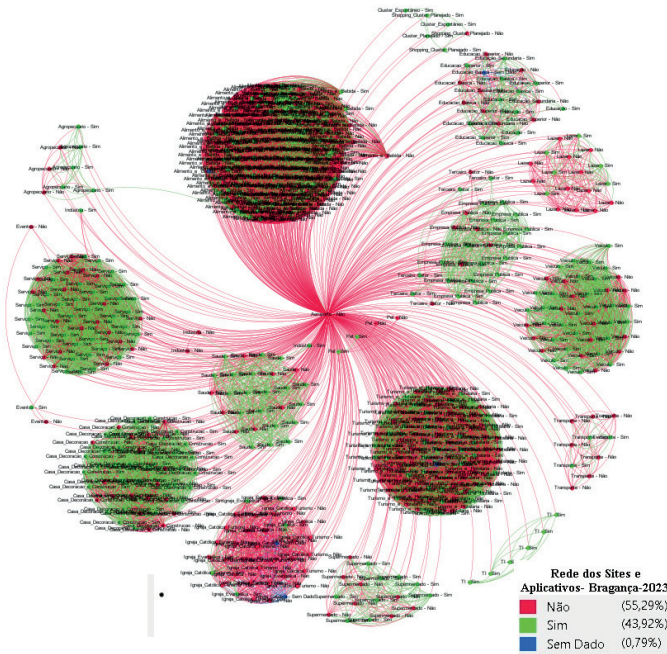


Fonte: elaboração da autora (2024).

Uma das formas de inovação percebidas é o uso de sites e aplicativos que intensificaram a conexão da rede de *cluster* das empresas de Bragança, melhorando a comunicação e o aprendizado das empresas *intra* e *intercluster*. Consta-se que a rede tem uma percentagem de conexão de 43,92% (Figura 6, cor verde), mas ainda é necessário melhorar a conexão entre as empresas de Bragança, pois há uma ausência de conexão em 55,29% (Figura 6, cor vermelha), e não foi possível identificar conexão em 0,79% (Figura 6, cor azul). Percebe-se, por meio da Figura 6 (cor vermelha), que as atividades que não

usam sites e aplicativos estão concentradas na parte de igreja, turismo, lazer e transporte. Já as empresas relacionadas à área de tecnologia são as que mais usam as tecnologias. A área de alimentos e bebidas se encontra no meio termo entre a maior e a menor concentração do uso de sites e aplicativos.

**Figura 6** – Rede de sites e aplicativos por atividade intra e inter *cluster* – Bragança (Portugal) – 2023

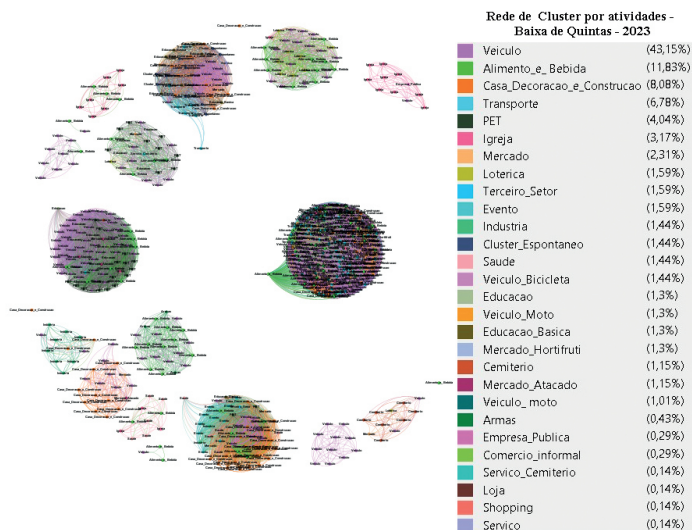


Fonte: elaboração da autora (2024).

## SALVADOR-BAHIA-BRASIL (BAIRRO BAIXA DE QUINTAS)

A Figura 7 representa os 693 nós e 64.384 arestas presentes nas conexões do bairro Baixa de Quintas em Salvador (BA). A predominância das atividades desse bairro em relação à conexão das redes empresariais é de 43,15% na área de veículos, seguidas de alimentos e bebidas (11,83%) e casa, decoração e construção (8,08%), totalizando 63,06% da porcentagem dos elos de ligação. A formação dessa rede empresarial é de 28 *clusters*, identificados na Figura 7 por cores distintas.

**Figura 7** – Rede de *cluster* por atividade intra *cluster* – Baixa de Quintas (Salvador/BA-Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2024).

As métricas estatísticas da Figura 7 estão presentes na Tabela 19. Consta-se que o nível médio de conexões da rede é de 92,91% e que a maior distância entre os nós é de 1. Nesse *cluster*, as 20 comunidades representadas pelos maiores tamanhos conseguem ter influência nas 28 atividades existentes na Figura 7. Entretanto, há uma baixa modularidade entre as empresas, de apenas 18,3%, ou seja, elas têm baixa influência entre si. Há a probabilidade de 51,9% das empresas de cada grupo da Figura 7 da rede formarem *grupaldades* entre si. Também se percebe que há 560 empresas fortemente conectadas e 20 fracamente conectadas. Na localidade, é possível formar um total de 176 comunidades, conforme cálculo das redes bayesianas.

**Tabela 19** – Métricas da rede de *cluster* por atividade – Baixa de Quintas (Salvador/BA-Brasil) – 2023

(continua)

Métrica	Valor	Explicação
<b>Visão Geral da Rede</b>		
Grau médio	92,906	Representa o número de conexões que, em média, os nós de uma rede possuem. Valor útil para comparar com outras redes, visto que as redes não possuem uma distribuição em torno da média, e sim exponencial.
Grau ponderado médio	126,961	Representa o número de conexões ponderadas que, em média, os nós de uma rede possuem. Possibilita ver a intensidade dessa conexão, visto que as redes não possuem uma distribuição em torno da média, e sim exponencial.

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

(continuação)

Diâmetro da rede	-Diâmetro: 1 -Raio: 0 -Comprimento médio do caminho: 1,0	-Centralidade de intermediação: mede a frequência com que o nó aparece no caminho mais curto entre os nós da rede. -Centralidade de proximidade: distância média de um determinado nó inicial para todos os demais nós da rede. -Excentricidade: distância de um determinado nó inicial até o nó mais distante dele na rede. Representa a maior distância entre dois nós, distância correspondente ao número de conexões intermediárias existentes entre os nós. Valor útil para comparar redes e avaliar uma certa medida, a maior distância que seus nós devem percorrer para se conectarem.
Densidade do grafo	0,134	Corresponde à taxa de quantas conexões existem no grafo em relação a todas as conexões possíveis, considerando que todos os nós estão ligados a todos diretamente. Medida útil para comparação de redes, em especial as pequenas. No entanto, tende a ser uma medida baixa para a maioria das redes, quanto maior a rede for, mais baixa a taxa será, não sendo muito útil para análise.
Componentes conectados	-Número de componentes fracamente conectados: 20 -Número de componentes fortemente conectados: 560	Determina o número de componentes conectados em uma rede. Os componentes conectados correspondem a um conjunto de nós, no qual há pelo menos um caminho de conexão entre todos, que podem estar fraca ou fortemente conectados.
<b>Atributos comunidade</b>		
Modularidade	-Modularidade: 0,183 -Modularidade com resolução: 0,183 -Número de comunidades: 20	Mostra o quanto uma rede pode ser decomposta em comunidades modulares. Um alto valor indica uma rede com uma complexa estrutura de comunidade interna. É uma medida interessante para comparar diferentes redes se buscarmos mapear seus modos de organização em comunidade de nós.
Estatística inferencial	-Descrição do comprimento: 71726,740 -Número de comunidades: 176	Calcula as chances de um evento acontecer com base em dados e conhecimento prévio, por meio de redes bayesianas.

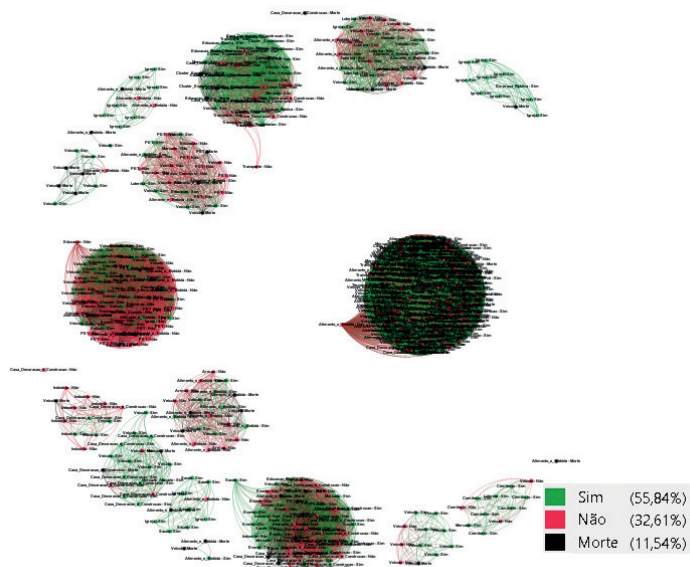
(conclusão)

Visão Geral dos Nós		
Coeficiente de <i>clustering</i> médio	-Coeficiente médio de cluster: 0,519	Determina o coeficiente médio em que os nós de uma rede formam <i>grupalidade</i> entre si, ou seja, estão mais ou menos conectados formando grupos de conexão direta. O Coeficiente Médio de Clustering é o valor médio dos coeficientes individuais.
Centralidade do autovetor	-Interpretação de rede: dirigida -Número de iterações: 100 Alteração da soma: 0.0834333070346067	É uma medida de centralidade que considera as conexões de um nó para determinar seu grau de importância. Nós conectados com outros nós de maior centralidade têm mais importância que aqueles conectados com nós de menor valor.
Visão Geral da Aresta		
Cumprimento médio do caminho	-Diâmetro: 1 -Raio: 0 -Comprimento médio do caminho: 1,0	Representa o comprimento médio do caminho entre dois nós em uma rede. Cálculo útil para difusão de informação ou recursos a partir de seus caminhos.

Fonte: elaboração da autora (2024).

A Figura 8 mostra por *cluster* que, no ano de 2023, 55,84% (cor verde) das empresas conectadas em rede continuaram sobrevivendo após o período pandêmico na Baixa de Quintas. Por sua vez, 32,61% (cor vermelho) modificaram suas atividades comerciais e 11,54% (cor preta) deixaram de existir. Esses índices relatam que a mortalidade empresarial foi baixa na localidade, porém houve um aumento na quantidade de empresas que modificaram suas atividades e abriram novos negócios (Figura 8, cor vermelha). Fazem parte desse grupo as organizações de: alimentos e bebidas, pets, veículos, educação, indústria e casa, decoração e construção. Os setores de veículos e alimentos e bebidas comportam a maior quantidade de empresas que deixaram de existir.

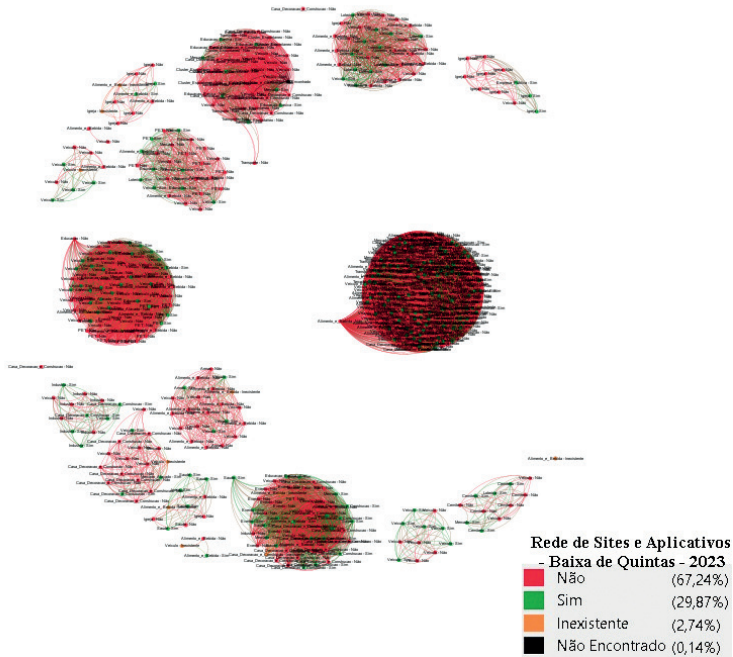
**Figura 8** – Rede do ciclo de vida das empresas por atividade intra *cluster* –  
Baixa de Quintas (Salvador/BA-Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2023).

A conexão no mesmo *cluster* com o uso de sites ou aplicativos foi de 29,87% (Figura 9, cor verde), um índice baixíssimo que necessita ser aperfeiçoado, pois 67,24% das empresas presentes no *cluster* da Figura 9 (cor vermelha) não usam sites ou aplicativos. Ainda, em 2,74% das empresas, inexistiu qualquer uso de sites ou aplicativos e não foi possível detectar as condições de 0,14% das empresas.

**Figura 9** – Rede de sites e aplicativos por atividade intra e inter *cluster* –  
Baixa de Quintas (Salvador/BA-Brasil) – 2023



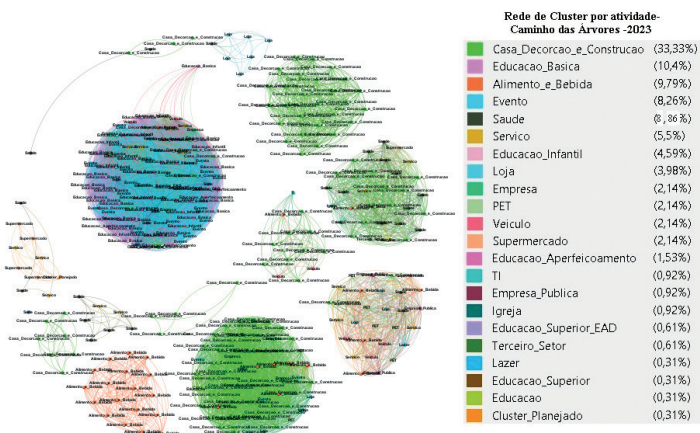
Fonte: elaboração da autora (2024).

## SALVADOR-BAHIA-BRASIL (BAIRRO DO CAMINHO DAS ÁRVORES)

A Figura 10 representa os 327 nós e 9.350 arestas presentes nas conexões do bairro do Caminho das Árvores, em Salvador (BA). Em relação à conexão das redes empresariais, a predominância das

atividades é de 33,33% para o setor de casa, decoração e construção, seguido de educação básica (10,4%), alimentos e bebidas (9,79%) e saúde (8,86%), totalizando 62,38% da porcentagem dos elos de ligação. A formação dessa rede empresarial é de 22 *clusters*, identificados na Figura 10 por cores distintas.

**Figura 10** – Rede de *cluster* por atividade intra *cluster* – Caminho das Árvores (Salvador/BA-Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2024).

As métricas estatísticas da Figura 10 estão presentes na Tabela 20. Consta-se que o nível médio de conexões da rede é de 28,593% e que a maior distância entre os nós é de 1. Nesse *cluster*, as 16 comunidades, representadas na Figura 10 pelos maiores tamanhos, conseguem ter influência nas 22 atividades. Existe uma boa diferenciação interna nesse sistema, que é capaz de gerar ganhos de 54,4% em competência e desempenho (modularidade) entre as empresas, ou seja, as empresas têm alta influência entre si. Há a probabilidade de 49,8% das empresas

de cada grupo da rede formarem *grupaldades* entre si, a partir do valor médio individual de cada empresa presente no nó. Também se percebe que há 327 empresas fortemente conectadas e 16 fracamente conectadas. É possível formar um total de 80 comunidades, conforme cálculo de redes bayesianas presentes na estatística inferencial.

**Tabela 20** - Métrica da rede de *cluster* por atividade – Caminho da Árvores (Salvador/BA-Brasil) – 2023

Métrica	Valor	Explicação
<b>Visão geral da rede</b>		
Grau médio	28,593	Representa o número de conexões que, em média, os nós de uma rede possuem. Valor útil para comparar com outras redes, visto que as redes não possuem uma distribuição em torno da média, e sim exponencial.
Grau ponderado médio	28,890	Representa o número de conexões ponderadas que, em média, os nós de uma rede possuem. Demonstra a intensidade dessa conexão, visto que as redes não possuem uma distribuição em torno da média, e sim exponencial.
Diâmetro da rede	-Diâmetro: 1 -Raio: 0 -Comprimento médio do caminho: 1	-Centralidade de intermediação: mede a frequência com que o nó aparece no caminho mais curto entre os nós da rede. -Centralidade de proximidade: distância média de um determinado nó inicial para todos os demais nós da rede. -Excentricidade: distância de um determinado nó inicial até o nó mais distante dele na rede. Representa a maior distância entre dois nós, distância que corresponde ao número de conexões intermediárias existentes entre os nós. Valor útil para comparar redes e avaliar uma certa medida, a maior distância que seus nós devem percorrer para se conectarem.
Densidade do grafo	0,088	Corresponde à taxa de quantas conexões existem no grafo em relação a todas as conexões possíveis, considerando que todos os nós estão ligados a todos diretamente. Medida útil para comparação de redes, em especial as pequenas. No entanto, tende a ser uma medida baixa para a maioria das redes, quanto maior a rede for, mais baixa a taxa será, não sendo muito útil para análise.

## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

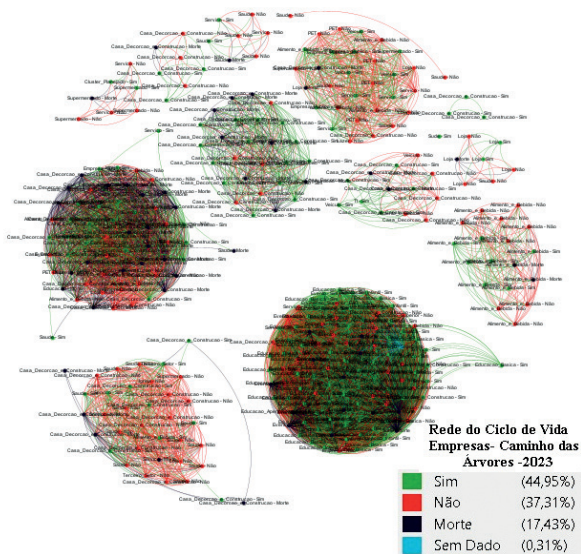
Componentes conectados	-Número de componentes fracamente conectados: 16 -Número de componentes fortemente conectados: 327	Determina o número de componentes conectados em uma rede. Os componentes conectados correspondem a um conjunto de nós no qual há pelo menos um caminho de conexão entre todos eles, que podem estar fraca ou fortemente conectados.
<b>Atributos da comunidade</b>		
Modularidade	-Modularidade: 0,544 -Modularidade com resolução: 0,544 -Número de comunidades: 16	Mostra o quanto uma rede pode ser decomposta em comunidades modulares. Um alto valor, que indica uma rede com uma complexa estrutura de comunidade interna. É uma medida interessante para comparar diferentes redes se buscarmos mapear seus modos de organização em comunidades de nós.
Estatística inferencial	-Descrição do comprimento: 15831,076 -Número de comunidades: 80	Calcula as chances de um evento acontecer com base em dados e conhecimento prévio, por meio de redes bayesianas.
<b>Visão geral dos nós</b>		
Coefficiente de <i>clustering</i> médio	-Coeficiente médio de cluster: 0,498	Determina o coeficiente médio em que os nós de uma rede formam <i>grupaldades</i> entre si, ou seja, estão mais ou menos conectados formando grupos de conexão direta. O coeficiente de <i>clustering</i> médio é o valor médio dos coeficientes individuais.
Centralidade do autovetor	-Interpretação de rede: dirigida -Número de iterações: 100 Alteração da soma: 0.051023702952578895	É uma medida de centralidade que considera as conexões de um nó para avaliar seu grau de importância. Ela considera que nós conectados a outros de maior centralidade são mais importantes do que se estiverem conectados com nós de menor valor.
<b>Visão geral da aresta</b>		
Comprimento médio do caminho	-Diâmetro: 1 -Raio: 0 -Comprimento médio do caminho: 1	Representa o comprimento médio do caminho entre dois nós em uma rede. Cálculo útil para difusão de informação ou recursos a partir de seus caminhos.

Fonte: elaboração da autora (2024).

A Figura 11 mostra por *cluster* que, no ano de 2023, 44,95% (cor verde) das empresas conectadas em rede continuaram sobrevivendo no bairro do Caminho das Árvores após o período pandêmico.

Já 37,31% (cor vermelha) modificaram suas atividades comerciais, 17,43% (cor preta) deixaram de existir e não foi possível identificar a situação de 0,31% das empresas. Esses índices relatam que a mortalidade empresarial foi baixa na localidade, mas houve um aumento na quantidade de empresas que modificaram suas atividades e abriram novos negócios (Figura 11, cor vermelha). Fazem parte desse grupo as organizações de: casa, decoração e construção; saúde; mercado; pets; e alimentos e bebidas. As empresas que deixaram de existir foram nos setores de casa, decoração e construção e lojas e mercado.

**Figura 11** – Rede do ciclo de vida das empresas por atividade *intracluster* – Caminho das Árvores (Salvador/BA-Brasil) – 2023

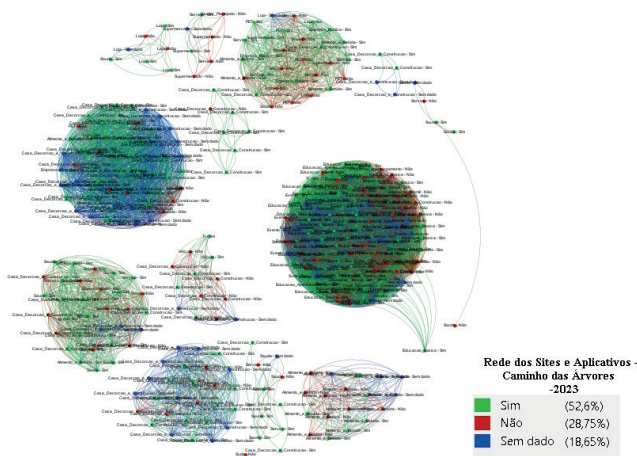


Fonte: elaboração da autora (2023).

A conexão no mesmo *cluster* com o uso de sites ou aplicativos foi de 52,6% (Figura 12, cor verde), um índice de boa conectividade.

Em relação às empresas que não estão conectadas por sites ou aplicativos, o valor é de 28,75% (Figura 12, cor vermelha). Não foi possível detectar a situação de 18,65% das empresas.

**Figura 12** – Rede de Sites e aplicativos por Atividade intra e inter *cluster* – Caminho das Árvores (Salvador/BA-Brasil) – 2023



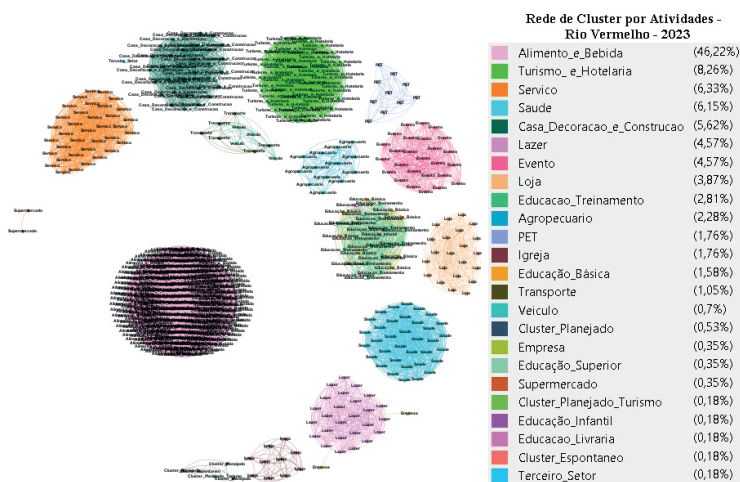
Fonte: elaboração da autora (2024).

## SALVADOR-BAHIA-BRASIL (BAIRRO RIO VERMELHO)

A Figura 13 representa os 569 nós e 39.326 arestas presentes nas conexões do bairro Rio Vermelho, em Salvador (BA). A predominância das atividades desse bairro em relação à conexão das redes empresariais é de 46,22% referente a alimentos e bebidas, seguido de turismo e hotelaria (8,26%), serviço (6,33%) e saúde (6,15%),

totalizando 66,96% da porcentagem dos elos de ligação. A formação dessa rede empresarial é de 24 *clusters*, identificados na Figura 13 por cores distintas.

**Figura 13\_** Rede de *clusters* por atividade intra *cluster* – Rio Vermelho (Salvador/BA-Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2024).

As métricas estatísticas da Figura 13 estão presentes na Tabela 21. Consta-se que o nível médio de conexões da rede é de 69,114% e que a maior distância entre os nós é de 1,0000257991279895. Nesse *cluster*, as 17 comunidades representadas pelos maiores tamanhos na Figura 13 influenciam outras 24 atividades – a interferência é baixa entre as empresas, correspondendo a um índice de 20,8% de diferenciação interna que é capaz de gerar ganhos em competência e desempenho (modularidade) *intracluster*. Há a probabilidade de 49,9% das empresas de cada grupo da rede formarem *grupaldades* entre si, a partir do valor médio individual de cada empresa presente no nó.

Também se percebe que há 569 empresas fortemente conectadas e 17 fracamente conectadas. É possível formar um total de 119 comunidades, conforme cálculo de redes bayesianas presentes na estatística inferencial.

**Tabela 21** – Métrica da atividade – Rio Vermelho (Salvador/BA-Brasil) – 2023

(continua)

Métrica	Valor	Explicação
<b>Visão geral da rede</b>		
Grau médio	69,114	Representa o número de conexão, que em média os nós de uma rede possuem. Valor útil para comparar com outras redes, visto que as redes não possuem uma distribuição em torno da média e sim exponencial.
Grau ponderado médio	69,130	Representa o número de conexões ponderadas que, em média, os nós de uma rede possuem. Demonstra a intensidade dessa conexão, visto que as redes não possuem uma distribuição em torno da média, e sim exponencial.
Diâmetro da rede	-Diâmetro: 2 -Raio: 0 -Comprimento médio do caminho: 1,0000257991279895	-Centralidade de intermediação: mede a frequência com que o nó aparece no caminho mais curtos entre os nós da rede. -Centralidade de proximidade: distância média de um determinado nó inicial para todos os demais nós da rede. -Excentricidade: distância de um determinado nó inicial até o nó mais distante dele na rede. Representa a maior distância entre dois nós, correspondente ao número de conexões intermediárias existentes entre eles. Valor útil para comparar redes e avaliar uma certa medida, a maior distância que seus nós devem percorrer para se conectarem.

(conclusão)

Densidade do grafo	0,122	Corresponde à taxa de quantas conexões existem no grafo em relação a todas as conexões possíveis, considerando que todos os nós estão ligados diretamente entre si. Medida útil para comparação de redes, em especial as pequenas. No entanto, tende a ser uma medida baixa para a maioria das redes, quanto maior a rede for, mais baixa a taxa será, não sendo muito útil para análise.
Componentes conectados	-Número de componentes fracamente conectados: 17 -Número de componentes fortemente conectados: 569	Determina o número de componentes conectados em uma rede. Os componentes conectados correspondem a um conjunto de nós no qual há pelo menos um caminho de conexão entre todos, que podem estar fraca ou fortemente conectados.

**Atributos comunidade**

Modularidade	-Modularidade: 0,208 -Modularidade com resolução: 0,208 -Número de comunidades: 17	Mostra o quanto uma rede pode ser decomposta em comunidades modulares. Um alto valor indica uma rede com uma complexa estrutura de comunidade interna. É uma medida interessante para comparar diferentes redes se buscarmos mapear seus modos de organização em comunidade de nós.
Estatística inferencial	-Descrição do comprimento: 49156,963 -Número de comunidades: 119	Calcula as chances de um evento acontecer com base em dados e conhecimento prévio, por meio de redes bayesianas.

**Visão geral dos nós**

Coefficiente de clustering médio	-Coeficiente médio de cluster: 0,499	Determina o coeficiente médio em que os nós de uma rede formam <i>grupaldades</i> entre si, ou seja, estão mais ou menos conectados, formando grupos de conexão direta. O coeficiente de <i>clustering</i> médio é o valor médio dos coeficientes individuais.
Centralidade do autovetor	-Interpretação de Rede: dirigida -Número de iterações: 100 Alteração da soma: 0,08706694020713927	É uma medida de centralidade que considera as conexões de um nó para avaliar seu grau de importância. Nós conectados com outros de maior centralidade têm mais importância do que se estiverem conectados com nós de menor valor.

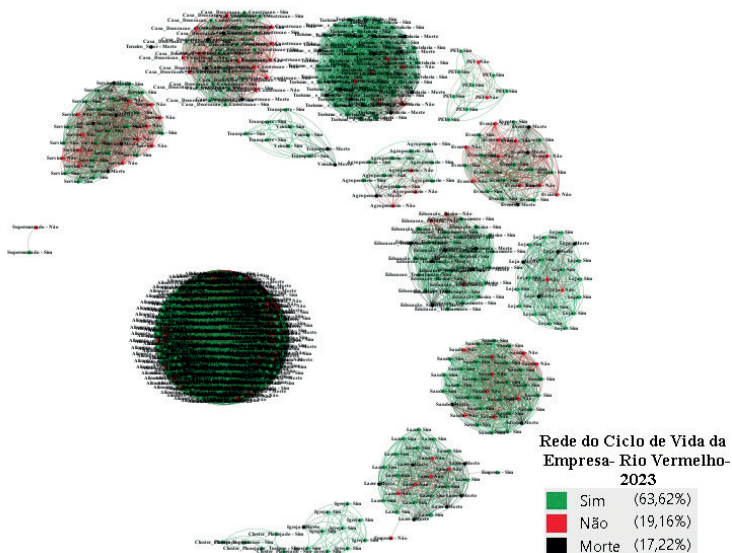
**Visão geral da aresta**

Cumprimento médio do caminho	-Diâmetro:2 -Raio: 0 -Comprimento médio do caminho: 1,0000257991279895	Representa o comprimento médio do caminho entre dois nós em uma rede. Cálculo útil para difusão de informação ou recursos a partir de seus caminhos.
------------------------------	--	--

Fonte: elaboração da autora (2024).

A Figura 14 mostra por *cluster* que, no ano de 2023, 63,62% (cor verde) das empresas conectadas em rede continuaram sobrevivendo no bairro do Rio Vermelho após o período pandêmico. Já 19,16% (cor vermelho) modificaram suas atividades comerciais e 17,22% (cor preta) deixaram de existir. Tais índices relatam que a mortalidade empresarial foi baixa na localidade. As empresas que deixaram de existir se enquadram nos setores de loja, evento, lazer, educação, veículos e agropecuário. Entretanto, houve um aumento na quantidade de empresas que modificaram suas atividades e abriram novos negócios (Figura 14, cor vermelho), que se enquadram nos setores de: serviço; agropecuário; casa, decoração e construção; pet; evento; e serviço.

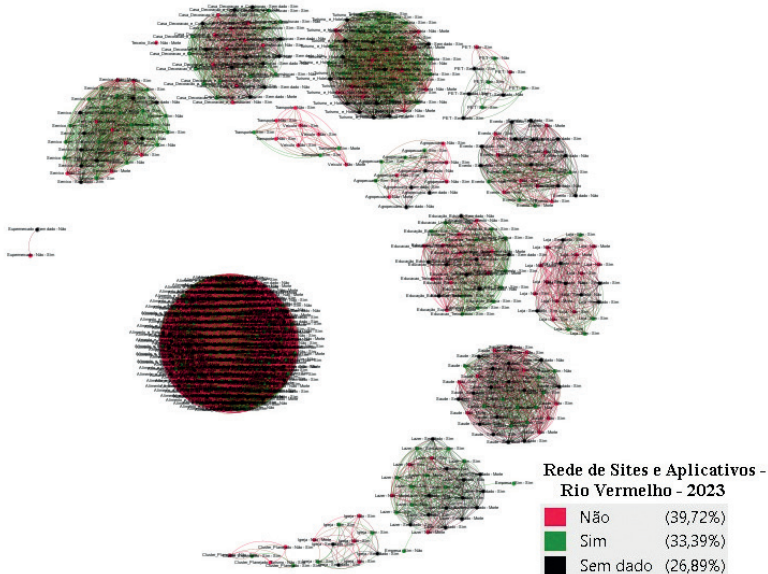
**Figura 14** – Rede do ciclo de vida das empresas por atividade intra *cluster* – Rio Vermelho (Salvador/BA-Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2024).

Em relação à conexão com o uso de sites ou aplicativos no *cluster*, apenas 33,39% das empresas demonstraram empregar as tecnologias (Figura 15, cor verde), um índice baixo de conectividade. Em relação às empresas que não estão conectadas por sites ou aplicativos, o valor é de 39,72% (Figura 15, cor vermelha), e não foi possível detectar a situação de 26,89% das empresas.

**Figura 15** – Rede de sites e aplicativos por atividade intra e inter *cluster* – Rio Vermelho (Salvador/BA-Brasil) – 2023



Fonte: elaboração da autora (2024).

## CONCLUSÃO E TENDÊNCIAS

Este livro utilizou a IC por meio de dados exploratórios e públicos para sua elaboração. Dessa forma, as empresas e a academia podem e devem utilizar tais informações de forma aplicada para elaborar diagnósticos empresariais em diversos setores da sociedade, com o objetivo de torná-la mais sustentável e inovativa.

Em razão disso, a IC deve analisar toda e qualquer informação capaz de gerar conhecimento tanto do microambiente quanto do macroambiente. As informações expostas neste livro devem ser analisadas por outros atores empresariais, como fornecedores, clientes, competidores e parceiros das empresas, para possibilitar uma melhor análise dos impactos na organização diante de possíveis sinais de mudança, na área política, econômica, ambiental, inovativa, social etc. É necessária uma equipe multidisciplinar para detalhar e aprofundar mais as informações aqui apresentadas, que foram analisadas por uma perspectiva da administração.

Pretende-se que o conhecimento deste livro promova o aprendizado organizacional (AO) nas localidades de Portugal e do Brasil que foram aqui apresentadas por meio do IFBA e do IPB. Busca-se também apoio para uma construção social que transforme o conhecimento criado pelo indivíduo em ações institucionalizadas em direção aos objetivos organizacionais, para melhoria de políticas públicas na área, pois o grupo que gerou esse conhecimento colaborativo busca compartilhá-lo, de forma a obter e transmitir as melhores práticas e experiências empresariais na área de micro e pequenas empresas. Afinal, a aprendizagem, mais do que um processo cognitivo, é uma ação educativa que busca desenvolver nos indivíduos e nos micros e pequenos empresários a capacidade de estabelecer uma relação

peçoal e profissional com o meio em que vivem, envolvendo habilidades afetivas e linguísticas para uma mudança de comportamento focada sobretudo em aspectos inovativos e empreendedores do ecossistema empresarial em que vivem. Ao mapear algumas das principais competências e conhecimentos empresariais quanto a AO, é possível delimitar nas empresas os conhecimentos necessários para mantê-las sobrevivendo a partir principalmente de aspectos tecnológicos, de infraestrutura e de pessoas.

A cidade de Bragança (Portugal) possui a influência religiosa do catolicismo e sua construção e crescimento têm como base as principais vias rodoviárias (N-103, N-217, N-15). Caso houvesse o aprimoramento da infraestrutura do aeroporto, bem como dos serviços de voos associados às principais vias rodoviárias, haveria crescimento da cidade.

Após a pandemia, percebe-se que as empresas melhoraram sua rede de comunicação e de inovação, aumentando o número de empreendimentos de 450, no ano de 2020, para 629 em 2023. As empresas ficaram mais próximas fisicamente, pois sua correlação passou de 0,11 no ano de 2020 para 0,99 no ano de 2023. Outro aspecto importante é que 83% das empresas continuaram atuando na cidade de Bragança (Tabela 22) e houve o surgimento de mais 257, existindo uma mortalidade baixa na cidade durante o período pandêmico, de aproximadamente 8,7% (Tabela 22) das empresas que existiam no ano de 2020.

Os serviços predominantes na cidade de Bragança são: alimentos e bebidas (30%), turismo (maioria relacionada a atividades de religião da cidade) (9,55%) e serviço designado para as atividades residenciais (8,78%). Esses dados mostram que a cidade atua para contemplar sua área residencial.

É bom sinalizar que o aumento das igrejas evangélicas pode interferir na parte do turismo religioso católico da cidade. A pandemia também modificou a comida servida em alguns estabelecimentos para algo mais regional.

A cidade de Salvador, assim como Bragança, possui a influência do catolicismo em suas igrejas. No bairro Baixa de Quintas, por exemplo, por volta de 1850, após a epidemia de cólera que atingiu a cidade, foram construídos cemitérios com o apoio dos jesuítas. Devido à tradição local de ter cemitérios, essa área, entre as analisadas em Salvador neste livro, foi a que teve o maior aumento de produtos ou serviços relacionados diretamente com as atividades de cemitérios na pandemia.

Em 2020, o bairro Baixa de Quintas tinha 234 empresas, passando para 693 empreendimentos em 2023, havendo um aumento, assim como ocorreu na cidade de Bragança (Portugal). Entretanto, o aumento das empresas em Bragança foi mais concentrado fisicamente; na Baixa de Quintas, houve uma desconcentração, então não é possível considerar o cálculo da correlação física existente entre as empresas do local. Outro fato importante é que 55% dos empreendimentos continuaram e 12% deixaram de existir (Tabela 22). As atividades predominantes no bairro são: veículos (47%), alimentos e bebidas (12%) e casa, decoração e construção (8%).

As atividades mais predominantes no bairro, especialmente na área de veículos, foram as de oficinas e lojas de autopeças. As oficinas passaram também a fazer o serviço de carroceria. É bom lembrar que há uma tendência mundial de modificação da fonte energética dos carros de combustíveis fósseis para outros mais sustentáveis, como energia elétrica. As oficinas e as lojas de autopeças brasileiras terão que se readaptar a essa nova realidade, até porque os carros tradicionais possuem em média 350 peças, enquanto o elétrico tem 50, ou seja, há

uma quantidade de peças menor do que o atual e uma mão de obra especializada diferente. Assim, é necessário capacitar as oficinas e os vendedores de peças para essa nova realidade, que está bem próxima do mercado automotivo brasileiro, inclusive com a vinda da empresa de carros elétricos BYD para a antiga instalação da Ford na Bahia.

Houve aumento da quantidade de carros seminovos e usados, o que elevou o número de empresas na área e diminuiu a compra de carros novos.

Foi o bairro que teve o maior aumento de empresas de venda de armas durante o período analisado. É necessário fazer uma nova investigação após o ano de 2023 sobre esse setor para ver se isso continuará. Visto que esse aumento decorreu das intervenções legais do Governo Federal no período, com as modificações das normas em 2023 esses números tendem a ter uma queda. Outro aspecto observado é que a liberação das armas e o aumento da violência no país – especialmente em Salvador, que se encontra entre as capitais mais violentas do mundo – parecem ter uma relação de causalidade.

Houve aumento da informalidade no bairro, que concentrou os *clusters* espontâneos.

Em relação ao bairro Caminho das Árvores, a predominância das atividades é de: casa, decoração e construção (33%), educação (16%) e alimentos e bebidas (10%). As empresas que mais sofreram durante o período da pandemia foram as de eventos infantis e as de educação, em especial as que ofereciam serviços de berçário. É um bairro que possui serviços mais sofisticados e especializados para determinados nichos, como: casa, decoração e construção com móveis planejados e associados à internet ou ao paisagismo para pequenos e grandes espaços; área de alimentos e bebidas mais sofisticadas e com conceito *gourmet*; e serviços médicos mais especializados. Entretanto, o índice de correlação mostra uma desconcentração das atividades da

área no ano de 2023, que tende a aumentar com a saída da rodoviária da localidade.

Os empreendimentos com maior predominância no bairro são os de alimentos e bebidas (46%), turismo (8%) e serviço (6%). No ano de 2020, o bairro do Rio Vermelho tinha menos atividades empresariais (40) do que em 2023 (84), existindo maior especialização de produtos e serviços dentro da localidade.

Ao fazer o cálculo da correlação do bairro Rio Vermelho no ano de 2023 para todas as atividades empresariais, foi obtido o valor de  $r=1$  (Tabela 22). Com a pandemia, percebeu-se que todas as atividades do Rio Vermelho e adjacências estão totalmente integradas e interdependentes, mesmo que o setor não esteja relacionado direta ou indiretamente com a parte de alimentos e bebidas, que corresponde ao setor com maior quantidade de empresas na localidade. No entanto, após a pandemia, esse setor não estará tão integrado fisicamente como antes, havendo uma queda em sua relação física ao analisar sua correlação (Tabela 22).

Ao comparar as métricas dos quatro *clusters* analisados, percebe-se que as empresas de Bragança tiveram um nível de sobrevivência (83% – Tabela 22) melhor do que as dos três bairros do Brasil. Em Salvador, o bairro do Rio Vermelho foi o que teve o melhor índice de sobrevivência (64% – Tabela 22) pós-pandemia.

Em relação à mortalidade, Portugal também teve o menor e o melhor índice 8,7% (Tabela 22). O bairro do Brasil que teve o menor índice de mortalidade foi Baixa de Quintas (12% – Tabela 22).

Após a pandemia, Bragança ( $r=0,99$  – Tabela 22) e o bairro do Rio Vermelho ( $r=1$ ) tiveram índices excelentes de proximidade física das empresas, enquanto nos bairros Baixa de Quintas e Rio Vermelho as empresas tiveram uma desconcentração em vez de se concentrarem na localidade e adjacências.

A cidade de Bragança também apresentou os melhores índices médios de uso de sites e aplicativos, respectivamente 43,88% e 40,22% (Tabela 22). O site mais utilizado pelas empresas em Bragança é o Facebook (56,28% – Tabela 22) e nos quatro bairros no Brasil é o Instagram, no qual o Rio Vermelho se destaca com 51% (Tabela 22).

A cidade de Bragança tem os melhores índices de empresas que atendem a acessibilidade, com 29,41% (Tabela 22). No Brasil, o melhor bairro é o Rio Vermelho, com 18% (Tabela 22). Em relação ao atendimento do público LGBTQIA+, o bairro do Rio Vermelho se destaca com 3% entre os estabelecimentos brasileiros e Bragança contempla apenas 0,16% dos empreendimentos (Tabela 22). Assim, é necessário conscientizar os empresários para o aumento dos índices de acessibilidade e atendimento ao público LGBTQIA+ tanto em Portugal quanto no Brasil.

Nenhuma das empresas dos bairros brasileiros relatou aceitar animais, apesar dos *clusters* planejados (*shopping centers*) da capital baiana aceitarem. Em Bragança, 0,32% dos empreendimentos relataram que aceitam (Tabela 22).

O *cluster* que tem maior quantidade de atividades é o bairro da Baixa de Quintas, com 28 (Tabela 22), e o menor é a cidade de Bragança, com 20 (Tabela 22).

Ao analisar as empresas que possuem maior conexão, constata-se que o bairro Baixa de Quintas apresenta o maior número de conexões com as empresas, com um índice de 92,906 (Tabela 22). As empresas de Bragança têm o maior caminho para se conectarem em rede (1,2871523421962487 – Tabela 22). Os menores caminhos são os da Baixa de Quintas e do Caminho das Árvores, com o valor de 1 para cada (Tabela 22).

A cidade de Bragança possui as melhores conexões entre as empresas (densidade da conexão de 0,075 – Tabela 22), pois quanto menor

o valor, melhor a conexão. Entre os bairros de Salvador, o Caminho das Árvores é o melhor, com 0,088 (Tabela 22). Esse número é reforçado pelas fortes conexões em Bragança (629) em relação ao número de conexões fracas, que são duas. No Brasil, o mesmo ocorre com o bairro do Caminho das Árvores, que tem 327 conexões fortes contra 16 fracas (Tabela 22).

Outro aspecto importante é a modularidade, que mostra o quanto uma rede pode ser decomposta em comunidades modulares – quanto maior o valor da rede, maior a complexidade da estrutura de sua comunidade interna. O *cluster* que tem o maior valor é o do Caminho das Árvores, com 0,544; seguido do de Bragança, com 0,536. Assim, o *cluster* do Caminho das Árvores apresenta atividades empresariais mais especializadas e em nicho do que as outras localidades. O que possui a estrutura mais simples é o da Baixa de Quintas, com a modularidade de 0,183 (Tabela 22).

Se calcularmos a probabilidade de formar novas comunidades dentro do *cluster* da Baixa de Quintas, esse teria a possibilidade de formar mais comunidades (176) e o caminho de maior comunicação entre as empresas seria de 71.726,740 (Tabela 22 – estatística inferencial). Outro aspecto observado nesse bairro é que as empresas individualmente têm mais chances de se conectarem entre si, com um índice de 0,519 (Tabela 22 – coeficiente de *clustering* médio).

A cidade de Bragança tem o maior valor em relação à centralidade do autovetor (Tabela 22), o que significa que as empresas de grande importância e conexão dentro do *cluster* conseguem interagir e comunicar-se bem com as menores empresas.

Não é possível estabelecer uma hierarquia entre as quatro localidades, pois em determinado momento há o domínio de uma ou outra localidade em relação a determinado atributo.

**Tabela 22-** Síntese comparativa das métricas dos quatro *clusters* pesquisados – Brasil e Portugal – 2023

(continua)

Métrica	Bragança (Portugal)	Baixa de Quinta (Brasil)	Caminho das Árvores (Brasil)	Rio Vermelho (Brasil)
Empresas que continuaram em 2023	86,73%	55%	46%	64%
Empresas que deixaram de existir em 2023	8,7%	12%	37%	17%
O valor de <i>r</i> (todas as empresas da localidade)	0,99	-0,00843	0,0925	1
Uso de sites (média)	43,88%	30%	53%	33%
Uso de aplicativos (média)	40,22%	20%		
Facebook	56,28%	20%	33%	44%
Instagram	0,16%	24%	42%	51%
Acessibilidade	29,41%	10,2%	3%	18%
Atende o Público LGBTQIA+	0,16%	0,58%	0,6%	3%
Aceita animais no estabelecimento	0,32%	-	-	-
Quantidade de <i>clusters</i>	20	28	22	24
<b>Visão Geral da Rede</b>				
Grau médio	47,604	92,906	28,593	69,114
Grau ponderado médio	48,210	126,961	28,890	69,130
Diâmetro da rede	- Diâmetro: 6 - Raio: 0 - Comprimento médio do caminho: 1,287	- Diâmetro: 1 - Raio: 0 - Comprimento médio do caminho: 1	- Diâmetro: 1 - Raio: 0 - Comprimento médio do caminho: 1	- Diâmetro: 2 - Raio: 0 - Comprimento médio do caminho: 1,0000257

(continuação)

Densidade do grafo	0,075	0,134	0,088	0,122
Componentes conectados	- Número de componentes fracamente conectados: 2 - Número de componentes fortemente conectados: 629	- Número de componentes fracamente conectados: 20 - Número de componentes fortemente conectados: 560	- Número de componentes fracamente conectados: 16 - Número de componentes fortemente conectados: 327	- Número de componentes fracamente conectados: 17 - Número de componentes fortemente conectados: 569
<b>Atributos da comunidade</b>				
Modularidade	-Modularidade: 0,536 -Modularidade com resolução: 0,536 Número de comunidades: 10	-Modularidade: 0,183 Modularidade com resolução: 0,183 Número de comunidades: 20	Modularidade: 0,544 Modularidade com resolução: 0,544 Número de comunidades: 16	Modularidade: 0,208 Modularidade com resolução: 0,208 Número de comunidades: 17
Estatística inferencial	Descrição do comprimento: 45.390,844 Número de comunidades: 135	Descrição do comprimento: 71.726,740 Número de comunidades: 176	Descrição do comprimento: 15.831,076 Número de comunidades: 80	Descrição do comprimento: 49.156,963 Número de comunidades: 119
<b>Visão geral dos nós</b>				
Coefficiente de <i>clustering</i> médio	Coefficiente de <i>clustering</i> médio: 0,497	Coefficiente de <i>clustering</i> médio: 0,519	Coefficiente de <i>clustering</i> médio: 0,498	Coefficiente de <i>clustering</i> médio: 0,499
Centralidade do autovetor	Interpretação de rede: dirigida Número de iterações: 100 Alteração da soma: 0,0913	Interpretação de rede: dirigida Número de iterações: 100 Alteração da soma: 0,0834	Interpretação de rede: dirigida Número de iterações: 100 Alteração da soma: 0,0510	Interpretação de rede: dirigida Número de iterações: 100 Alteração da soma: 0,0870

(conclusão)

Visão geral da aresta				
Comprimento médio do caminho	Diâmetro: 6 Raio: 0 Comprimento médio do caminho: 1,2871	Diâmetro: 1 Raio: 0 Comprimento médio do caminho: 1	Diâmetro: 1 Raio: 0 Comprimento médio do caminho: 1	Diâmetro: 2 Raio: 0 Comprimento médio do caminho: 1,0000

Fonte: elaboração da autora (2024).

Também constatou-se que os empresários devem buscar parceria com seus clientes e fornecedores, principalmente para que estes passem a avaliar seus empreendimentos, produtos e serviços em sites ou aplicativos, pois isso dá visibilidade *intra* e *intercluster* tanto para os públicos internos quanto externos. É bom lembrar que a maioria dos produtos e serviços da cidade tem influência direta no público externo, mas também é importante manter os atributos da cidade para a população local, pois é isso que a torna única.

É necessário melhorar a questão da acessibilidade da cidade tanto dentro como fora dos estabelecimentos (vias públicas), e explicar qual tipo de acessibilidade possuem as localidades e os empreendimentos

Os empresários precisam ser conscientizados em relação ao uso de redes sociais, sites e aplicativos empresariais, para que possam incentivar seus fornecedores e consumidores a avaliarem os estabelecimentos. Isso pode ser feito por meio de capacitação, de forma que as empresas divulguem melhor as características de seu público, preço, promoção e ponto de distribuição.

Outro aspecto que demanda atenção é direcionar o negócio de micro e pequenos empresários para a rede e aplicativos mais relacionado a sua atividade principal e aos atributos do seu público.

Percebe-se o aumento de empreendimentos que deixam claro que trabalham com o nicho de mercado do público LGBTQIA+ ou

que aceitam animais. Apesar do aumento, ainda é algo incipiente e que precisa ser mais aprofundado e detalhado nas organizações.

Após a pandemia, todas as empresas passaram a divulgar seu horário de funcionamento e seus telefones de contato, os quais são, principalmente, números que direcionam para um chat on-line de respostas automáticas. Entretanto, é necessário capacitar os donos das empresas para o uso desse instrumento como mecanismo de divulgar e colocar informações sobre seu produto, preço, promoção e ponto de distribuição. A maioria apenas utiliza quando o cliente o procura.

A pandemia também gerou aumento do número de pedidos entregues nas residências dos clientes ou com retirada nas lojas. As empresas portuguesas têm mais pedidos em retiradas nas lojas. A maior parte das compras no Brasil é feita por meio do PIX.

A pandemia promoveu o aumento de empreendimentos na área de:

- Atacado e diminuição dos empreendimentos de varejo, pois são empresas que têm uma boa relação entre o preço e o benefício do produto, contemplando o público de pequenos e médios negócios, bem com as famílias. É bom ressaltar que cada localidade tem nicho de atacados que surgem conforme a necessidade local.
- Saúde, em especial de empreendimentos na área de academia, farmácia e lojas relacionadas diretamente a essa área (suplemento, alimentação, vestuário esportivo, entre outros), além de asilos.
- Bicicletas (foco maior na saúde e transporte) e motos (foco na entrega de mercadorias e transporte mais barato em relação ao preço da gasolina).
- Tecnologia.
- Terceiro setor, que surgiu para apoio físico e psicológico da população atingida pela pandemia, bem como para proteção de grupos desfavorecidos pela mesma.

- Pet, que passaram a incorporar mais os lares como companhias essenciais durante o período em que todos estavam isolados da família e dos amigos, com um aumento dessa atividade.
- Do aplicativo LinkedIn para atividades profissionais autônomas.

Houve diminuição das empresas bancárias no Brasil e em Portugal em relação à infraestrutura física, o que promoveu a diminuição de empregos nas agências físicas e fez com que a população tenha que se deslocar mais para buscar agências e caixas eletrônicos.

As únicas empresas que relatam seus preços de forma pública são as de alimentos e bebidas. Por isso, é necessário realizar um trabalho com os outros ramos de atividades.

Percebeu-se maior dependência dos empresários em relação aos aplicativos e redes sociais que são geridos por grandes corporações que dominam o mundo empresarial e não dão ao empresário chances de negociação, sendo necessária uma regulamentação global. Nesse momento, a União Europeia está em processo de formulação de sua regulamentação nesse sentido, um caminho inicial.

Em relação ao uso de aplicativos, as empresas portuguesas preferem usar o Facebook, enquanto as brasileiras preferem o Instagram. Na parte de transporte e *delivery*, as empresas portuguesas preferem usar o Glovo, enquanto as brasileiras preferem o iFood. Na área de hospedagem, a preferência é o Booking para ambas. O uso do TikTok como aplicativo tem aumentando no Brasil e nas diversas áreas.

Todos os empreendimentos devem buscar trabalhar de forma mais sustentável. Espera-se que venham outras pesquisas para complementar o que foi aqui apresentado, ou que os dados da IC apresentados neste estudo sejam analisados com foco em outras áreas, ampliando a análise para outros âmbitos relacionados às atividades empresariais aqui observadas.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Paulo Gustavo Franklin de. *Processo decisório e monitoramento do ambiente competitivo: uma contribuição à luz da abordagem contingencialista e da inteligência competitiva*. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.
- AMIN, Vanessa. Pesquisadores estudam impactos da crise atual nos pequenos negócios. UFMS Notícias, Campo Grande, 15 abr. 2020. Disponível em: <https://www.ufms.br/pesquisadores-estudam-impactos-da-crise-provocada-pela-covid-19-em-pequenos-negocios/>. Acesso em: 15 abr. 2020.
- ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- AGENTE IMÓVEL. São Paulo, 30 nov. 2023. Disponível em: <https://www.agenteimovel.com.br/mercado-imobiliario/a-venda/ba/salvador/>. Acesso em: 8 nov. 2023.
- ALRASHEDI, Ahmed Khalid. The key criteria that determine the degree to which management's use of competitive intelligence. *Cogent Business & Management*, [s. l.], v. 10, n. 2, 2023. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2023.2250553>. Acesso em: 25 jun. 2024.
- ARIAS LA ROSA, Ariadna; RODRÍGUEZ CRUZ, Yunier; RODRÍGUEZ MARTÍNEZ, Ailin. Comportamiento de la producción científica sobre Inteligencia Organizacional en la base de datos SCOPUS (2009-2019). *Alcance*, Havana, v. 10, n. 26, p. 82-103, ago. 2021. Disponível em: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2411-99702021000200082&lang=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2411-99702021000200082&lang=pt).

BARRETO, Aldo de Albuquerque. As tecnoutopias do saber: redes interligando o conhecimento Wisdom techno-utopias: nets interconnecting knowledge. *DataGramZero* – Revista de Ciência da Informação, [s. l.], v. 6, n. 6, dez. 2005. Disponível em: <http://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/167/1/barreto%208.pdf>.

BARROS, Flávio Augusto B. de S. *Inteligência competitiva*. 2008. Monografia (Especialização em Administração) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, 2008.

BATISTA, Luiz Augusto Vale; NOBRE, Liana Holanda Nepomuceno; NOBRE, Fábio Chaves. *Índice de confiança empresarial e ciclo de vida das organizações: um estudo nas micro e pequenas empresas no contexto da Covid-19*. *Revista Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 625-644, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1539/743>. Acesso em: 25 jun. 2024.

BRAGA, Ivana. Caminho das Árvores luta contra o comércio. *Jornal A Tarde*, Salvador, 23 jul. 2000. Local, p. 4. Disponível em: <http://www.culturatododia.salvador.ba.gov.br/doc-polo/A%20TARDE,%2023%2007%202000.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2018.

BRAGANÇA- CENSO PORTUGAL-2021. NUTIII-Região Norte-Sub Região Trás Os Montes e o Distrito de Bragança. Disponível em: <https://www.pordata.pt/municipios>.

BRITO, George. Baixa de Quintas guarda ecos da história. *A Tarde*, Salvador, 17 out. 2008. Disponível em: <https://atarde.com.br/bahia/bahiasalvador/baixa-de-quintas-guarda-ecos-da-historia-262561>. Acesso em: 25 jun. 2024.

CADASTRO GERAL DE EMPREGOS E DESEMPREGADOS (CAGED). 2023. Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/novo-caged>. Acesso em: 07.jul.2024

CALOF, Jonathan Larry. Competitive intelligence and the small firm: requirements and barriers. *In: INTERNATIONAL COUNCIL ON SMALL BUSINESS*, 46., 17-20 June 2001, Taipei. *Proceedings* [...]. Washington, DC: ICSB, 2001.

CÂMARA MUNICIPAL DE BRAGANÇA. *Oportunidade de futuro*. Bragança: Câmara Municipal, 2020. Disponível em: [https://www.cm-braganca.pt/uploads/writer\\_file/document/4115/Braganca\\_Oportunidade\\_de\\_Futuro.pdf](https://www.cm-braganca.pt/uploads/writer_file/document/4115/Braganca_Oportunidade_de_Futuro.pdf). Acesso em: 23 fev. 2020.

CÂMARA MUNICIPAL DE BRAGANÇA. *Plano Director do Aeroporto Regional de Bragança*. Bragança: Câmara Municipal, 2008. Disponível em: [https://www.cm-braganca.pt/cmbraganca2020/uploads/writer\\_file/document/576/20090622181933535223.pdf](https://www.cm-braganca.pt/cmbraganca2020/uploads/writer_file/document/576/20090622181933535223.pdf). Acesso em: 02. fev. 2024.

CANONGIA, Claudia; SANTOS, Dalci M.; SANTOS, Marcio M; ZACKIEWICZ, Mauro. Foresight, inteligencia competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. *Revista Gestão e Produção*, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 232-238, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/szKFNBLTxNBx8nbNwSmcpSz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 jun. 2024.

CAVALLO, A. *et al.* Competitive intelligence and strategy formulation: connecting the dots. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, [s. l.], v. 31, n. 2, 11 May 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/341367605\\_Competitive\\_intelligence\\_and\\_strategy\\_formulation\\_connecting\\_the\\_dots](https://www.researchgate.net/publication/341367605_Competitive_intelligence_and_strategy_formulation_connecting_the_dots). Acesso em 06.jul.2024

CLERC, Philippe. Economic intelligence. In: UNESCO. *World Information Report*. Paris: UNESCO, 1997. Capítulo 22, p. 304-317. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000106215>. Acesso em: 06 jul. 2024.

CENICEROS MAYA, Laura Yadira; JIMÉNEZ TERRAZAS, Carmen Patricia; FORNELLI MARTÍN DEL CAMPO, Alejandro. Revisión sistemática cualitativa de la Inteligencia organizacional. *Investigación administrativa*, Ciudad de México, v. 48, n. 124, dez. 2019. Disponível em: [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782019000200005&lang=pt#B26](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000200005&lang=pt#B26). Acesso em: 25 jun. 2024.

ČERNÝ, Jan; POTANČOK, Martin. Alfabetização informacional em estudantes de mestrado internacionais: uma perspectiva de curso de inteligência competitiva e de negócios. *Cogent Education*, [s. l.], v. 10, n. 1, 2023. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2022.2161701>. Acesso em: 26 jun. 2024.

CHEVALLIER, Christine et al. Competitive intelligence, knowledge management and cooptation: the case of european high-technology firms. *Business Process Management Journal*, Bingley, v. 22 n. 6, p. 1192-1211, 2016. Disponível em: <https://sci-hub.se/10.1108/bpmj-11-2015-0161>. Acesso em: 06 jul.2024

CHOO, Chun W. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. 2. ed. Medford: Information Today, Inc., 1998. ASIS monograph series.

CIUPAK, Clébia; RODRIGUES, Leonel Cezar. Conceitos Clássicos e Abordagens Correntes em Inteligência Competitiva: Um Estudo Bibliométrico de 2005 a 2015. *Revista Ibero Americana de Estratégia*. São Paulo, v. 17, n. 1, p.45-61, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3312/331259755005/movil/>. Acesso em: 8 jul. 2024

COMAI, Alessandro; TENA, Joaquín; VERGARA, Juan Carlos. Software para la vigilancia tecnológica de patentes: evaluación desde la perspectiva de los usuarios. *El Profesional de La*

*Información*, [s. l.], v. 15, n. 6, p. 452-458, 2006. DOI: 10.3145/epi.2006.nov.06.

CONHEÇA A HISTÓRIA do Rio Vermelho, bairro mais boêmio de Salvador. *R7*, Salvador, 1 fev. 2018. Disponível em: <https://noticias.r7.com/bahia/balanco-geral-ba/videos/conheca-a-historia-do-rio-vermelho-bairro-mais-boemio-de-salvador-01022019>. Acesso em: 23 jun. 2019.

COSTA, Robson Tavares *et al.* O uso da inteligência competitiva para gestão e melhoria do desempenho de micro e pequenas empresas. *Revista de Administração Geral*, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 110-129, 2015. Disponível em: <https://periodicos.unifap.br/index.php/administracao/article/view/1953>.

CREMER, David de; KASPAROV, Garry. AI should augment human intelligence, not replace it. *Harvard Business Review*, Boston, 18 Mar. 2021. Disponível em: [https://www.daviddecremer.com/wp-content/uploads/HBR2021\\_AI-Should-Augment-Human-Intelligence-Not-Replace-It.pdf](https://www.daviddecremer.com/wp-content/uploads/HBR2021_AI-Should-Augment-Human-Intelligence-Not-Replace-It.pdf). Acesso em: 26 jun. 2024.

CRUZ, André Luiz Valença da. *Análise de crédito e inteligência competitiva: competências requeridas ao analista de crédito bancário como profissional de inteligência*. 2018. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/33268>. Acesso em: 26 jun. 2024.

CRUZ, Sandra. Clima bucólico impera no Caminho das Árvores. *Correio da Bahia*, Salvador, 21 set. 1996, p. 6. Disponível em: <http://www.culturatododia.salvador.ba.gov.br/doc-polo/A%20TARDE,%2023%2007%202000.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2018.

DEGRAVES, Ángel Adrianis Gómez. Proposta estatístico-metodológica para mensurar a inteligência organizacional, baseada na quinta disciplina de Peter Senge. *Negotium: Revista Científica Eletrônica de Ciências de Gestão*, [s. l.], v. 22, n. 9,

p. 53-83, 2012. Disponível em: <https://biblat.unam.mx/hevila/NegotiumRevistadecienciasgerenciales/2012/no22/3.pdf> . Acesso em: 26 jun. 2024.

DRUCKER, Peter. *The age of Discontinuity*. London: Heinemann, 1969.

FACHINELLI, Ana Cristina *et al.* Vigília estratégica: ferramentas metodológicas para definição de estratégias de relações públicas. *Conexão – Comunicação e Cultura*, Caxias do Sul, v. 6, n. 11, p. 161-192, jan./jun. 2007.

FERNANDES, Armando (coord.). *Bragança marca a história, a história marca Bragança*. Bragança: Câmara Municipal, 2019. p. 3-4. Disponível em: [https://www.cm-braganca.pt/uploads/writer\\_file/document/198/BragancaMuitoParaAlemFronteiras.pdf](https://www.cm-braganca.pt/uploads/writer_file/document/198/BragancaMuitoParaAlemFronteiras.pdf). Acesso em: 23 fev. 2020.

FITZ, Paulo Roberto. *Geoprocessamento sem complicação*. São Paulo: Oficina de Texto, 2017.

FLEISHER, Craig; BENSOUSSAN, Babette. *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition*. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Maringá, v. 5, p. 183-196, 2002. Edição especial.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. *Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2023*. São Paulo: FBSP, 2023. Ano 17.

GILAD, Benjamin. Strategy Without Intelligence, *Business Strategy*, [S. l.], 2011, p. 4-11. DOI: 10.1108/17515631111106821. Acesso em: 06 jun. 2024.

GIRADOT, Jean Jaques. *Action de Coordination du Réseau Européen d'Intelligence Territoriale (caENTI)*. [S. l.: s. n.], 2009. Disponível em: <http://www.intelligence-territoriale.eu/index.php/fre/Projets/Action-de-Coordination-du-Réseau-Européen-d'Intelligence-Territoriale-caENTI>. Acesso em: 26 jun. 2024.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. *Inteligência Competitiva: Como Transformar Informação em um Negócio Lucrativo*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GUTIERREZ, Vania Cristina Pastrí. *Informação estratégica para tomada de decisão: proposta de um modelo teórico numérico aplicado a ambientes de negócios*. Marília, 2022. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Marília, 2022. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11283186](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11283186). Acesso em: 26 jun. 2024.

HAIPOUR, Vahid; NIAKI, Seyed Taghi Akhavan; HOSSEINZADEH, Sanaz. A comparative performance analysis of intelligence-based algorithms for optimizing competitive facility location problems. *Machine Learning with Applications*, 20 Dec. 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666827022001189>. Acesso em: 26 jun. 2024.

IBGE. 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em :7 jul.2024

IBGE | CIDADES@ | Bahia | Salvador | Panorama. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/salvador/panorama>. Acesso em: 26 jun. 2024.

INSTITUTO SOU DA PAZ. 2022. Disponível em: <https://soudapaz.org/>. Acesso em: 07 jul. 2024.

ITANI, Omar S.; AGNIHOTRI, Raj; DINGUS, Rebecca. Social media use in B2b sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: examining the role of learning orientation as an enabler. *Industrial Marketing Management*, [s. l.], v. 66, p. 64-79, out. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.012>. Acesso em: 26 jun. 2024.

JUHARI, Ariff Syah; STEPHENS, Derek. Origins of Competitive Intelligence: A Fundamental Extension of CI Education. In: SCIP INTERNATIONAL ANNUAL CONFERENCE & EXHIBITION, 26 Apr. 2006, Orlando. *Proceedings* [...]. [S. l.], SCIP, 2006.

KELLEY, William Thomas. *Marketing Intelligence: The Management of Marketing Information*. London: Staples Press, 1968.

LAROSA, Ariadna Arias *et al.* Comportamento da produção científica sobre Inteligência Organizacional na base de dados SCOPUS (2009-2019). *ARCIC*. Havana, v.10, n.26, maio/ago. 2021. Disponível em: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2411-99702021000200082&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2411-99702021000200082&script=sci_arttext&tlng=en). Acesso em: 06 jul. 2024.

LEON, Roger; TEJADA, Eberth; YATACO, Marco. Organizações inteligentes. *Industrial Data*, Lima, v. 6, n. 2, p. 82-87, 2003. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81660213.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2024.

LEVET, Jean-Louis. *L'Intelligence économique: mode de pensée, mode d'action*. Paris: Economica, 2001.

LEZANA Álvaro Guillermo Rojas; GRAPEGIA, Mariana. Diagnóstico da fase do ciclo de vida organizacional. *Revista Produção On Line*. Florianópolis, v. 6, n. 3, set./dez. 2006. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/635>. Acesso em :07 jul. 2024

LIN, Jie; JIANG, Xiaoyan; WANG, Chao.

A competitive intelligence acquisition framework for mining user perception from user generated content. *Applied Soft Computing*, [s. l.], 1 sept. 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1568494623007822>. Acesso em: 26 jun. 2024.

LÓPEZ-HOBLES, José Ricardo. Understanding the intellectual structure and evolution of competitive intelligence: a bibliometric analysis from 1984 to 2017. *Technology Analysis & Strategic Management*, [s. l.], v. 32, n. 5, p. 604-619, 2022.

LÓPEZ-ROBLES, José Ricardo et al. Understanding the intellectual structure and evolution of Competitive Intelligence: a bibliometric analysis from 1984 to 2017. *Technology Analysis & Strategic Management*, [S.l.], v. 32, n. 5, p. 604-619, 4 nov. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09537325.2019.1686136>. Acesso em: 06 jul. 2024.

MARCIAL, Eliane Coutinho; SUAIDEN, Emir José. A estrutura científica da inteligência competitiva. *Transformação*, Campinas, v. 28, n. 1, p. 97-106, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/vLMwkzRsktQQnmhYXxG3Htq/?lang=pt>. Acesso em: 6 set. 2021.

MENEZES, Renata Giacomini; MUYLDER, Cristiana Fernandes de. Inteligência competitiva, inovação e performance: proposta de modelo teórico. *Brazilian Journal of Development*, São José dos Pinhais, v. 6, n. 1, p. 657-678, 2020.

MERCADO IMOBILIÁRIO 2023 – Índice imóveis Salvador, BA. *Agente Imóvel*, São Paulo, 30 nov. 2023. Disponível em: <https://www.agenteimovel.com.br/mercado-imobiliario/a-venda/ba/salvador/>. Acesso em: 8 nov. 2023.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, [s. l.], v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984.

MINTZBERG, Henry; WESTLEY, Francis. Decision making: it's not what you think. *Sloan Management Review*, Boston, v. 42, p. 89-93, 2001.

MOLINA, Ana Carolina; VIEIRA, Valter Afonso. Os efeitos da inteligência competitiva na eficiência de vendas: a experiência do gestor e dispersão da inteligência competitiva. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, Curitiba, v. 20, n. 3, 2021.

MOTTE, Maxence. *Relatório do Seminário Internacional Inteligência Estratégica*. [S. l.: s. n.], 2007. Disponível em: <http://www.cendotec.org.br/pdf/dossierinteligencia.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2008.

MUTUA, Muthama Thomson; NGUGI, Karanja. Influence of competitive intelligence on profitability of mobile telecommunication companies in Kenya. *International Journal of Innovative Research and Development*, [s. l.], v. 1 n. 11, p. 229-205, 2012. Disponível em: [https://www.internationaljournalcorner.com/index.php/ijird\\_ojs/article/view/132863](https://www.internationaljournalcorner.com/index.php/ijird_ojs/article/view/132863). Acesso em: 26 jun. 2024.

NOLASCO, Deborah Martins de Sousa *et al.* Gestão do conhecimento e inteligência competitiva: instrumentos para a gestão organizacional. *Desafio Online*, Campo Grande, v. 6, n. 1, jan./abr. 2018.

NUNES, Vicente. Portugal: brasileiros fazem população voltar a crescer. *Correio Braziliense*, Lisboa, 4 set. 2023. Disponível em: <https://www.correio braziliense.com.br/mundo/2023/09/5122418-portugal-brasileiros-fazem-populacao-do-pais-voltar-a-crescer.html>. Acesso em: 26 jun. 2024.

OLIVEIRA, Paulo Henrique de; GONÇALVES, Carlos Alberto. Análise tecnológica e multisetorial das práticas de inteligência competitiva utilizadas pelas organizações brasileiras. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 26, n. 3, jul./set. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3278>. Acesso em: 26 jun. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Manual de Oslo*. [S. l.]: OCDE, Finep, O2018. Disponível em: [http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf). Acesso em: 26 jun. 2024.

PANIZZON, Mateus. *Envolvimento da alta direção e inteligência competitiva: uma análise sobre suas relações em organizações de médio e de grande porte da Serra Gaúcha – Brasil*. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010.

PARDO, Isabel de Val. El sector de la energía y la inteligencia de negocios. *Catedrático de Organización de Empresas*, [s. l.], n. 72, sept./dic. 2022. Disponível em: <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/revista-72/isabel-de-val.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2024.

PASSOS, Alfredo; FERREIRA, Teresa Dolores Mota. *Tesarac: o livro de inteligência competitiva*. São Paulo: Livrus Negocios Editoriais, 2016. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=iQ9rDQAAQBAJ&pg=PT32&lpg=PT32&dq=o+que+%C3%A9+sistema+%E2%80%9CYam%E2%80%9D+e+o+Khan+Ogendi+\(ano++de+1234\)&source=bl&ots=PIPp9Gmhtg&sig=ACfU3U0Ia9yBDmBufrlRgp5qXVr2SDh6Gw&hl=pt-BR&sa=X&ved=-2ahUKewjttaHj7oyBAxUsq5UCHffpDusQ6AF6BAGJEAM#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20sistema%20%E2%80%9CYam%E2%80%9D%20e%20o%20Khan%20Ogendi%20](https://books.google.com.br/books?id=iQ9rDQAAQBAJ&pg=PT32&lpg=PT32&dq=o+que+%C3%A9+sistema+%E2%80%9CYam%E2%80%9D+e+o+Khan+Ogendi+(ano++de+1234)&source=bl&ots=PIPp9Gmhtg&sig=ACfU3U0Ia9yBDmBufrlRgp5qXVr2SDh6Gw&hl=pt-BR&sa=X&ved=-2ahUKewjttaHj7oyBAxUsq5UCHffpDusQ6AF6BAGJEAM#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20sistema%20%E2%80%9CYam%E2%80%9D%20e%20o%20Khan%20Ogendi%20)

(ano%20%20de%201234)&f=false.

Acesso em: 26 jun. 2024. Acesso em: 26 jun. 2024.

PELLISSIER, Rene; NENZHELELE Tshilidzi E. Towards a universal definition of competitive intelligence. *Journal of Information Management*, Cape Town, v. 15, n. 2, p. 1-7, 2013.

PEREIRA, Aliger dos Santos. *Clusters de veículo em Salvador: geoprocessamento e gestão de negócio para micro, pequenas e médias empresas (MPMEs)*. Salvador: EDUNEB/EDUFBA, 2019.

PEREIRA, Aliger dos Santos. *Os croatas?... Presentes!* Salvador: EDUFBA, 2022a. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/35114>. Acesso em: 26 jun. 2024.

PEREIRA, Aliger dos Santos. Where did the croatian proletarians live between 1920 and 1940 in Brazil? *South Florida Journal of Development*, Miami, v. 3, n. 4. p. 4611-4624, July/Aug. 2022b. Disponível em: <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/1646/1298>. Acesso em: 19 out. 2023.

PEREIRA, Aliger Santos *et. al.* Ciclo de Vida Organizacional (CVO) com o uso da Inteligência Competitiva (IC). *Revista Foco*, Curitiba, v. 17, n. 5, p.1-27, abril. 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/4972>. Acesso em: 29 maio 2024.

PEREIRA, Aliger Santos *et. al.* O uso da Inteligência Competitiva no território de Bragança (Portugal). *Revista de Desenvolvimento Econômico*, Salvador, BA, ano 25, n. 54, jan./dez. 2023, p. 158 – 179. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/view/8668>. Acesso em: 29 maio 2024.

PEREIRA, Aliger dos Santos; CARVALHO, Silvana Sá de. Cluster de Casa, Decoração e Construção e Suas Redes Locais em Salvador (Bahia-Brasil). *Revista de Desenvolvimento Econômico – RDE*, Salvador, ano 22, v. 2, n. 46, p. 103-133, ago. 2020. Disponível em:

file:///C:/Users/ASP/Downloads/6647-27400-2-PB.pdf. Acesso em: 19 out. 2023.

PEREIRA, Aliger dos Santos; OLIVEIRA, Fabiano Viana Oliveira. O uso estratégico de redes sociais digitais no setor de veículos num bairro de

Salvador. *Revista JRG de Estudos Acadêmicos*, ano 7, v. 7, n.14, jan./jul., 2024. Disponível em: <https://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/1287>. Acesso em: 06 jul. 2024.

PEREIRA, Aliger dos Santos; SOUZA, Antônio Carlos dos Santos; ARAÚJO, José Mário. Um cluster de alimentos e bebidas em Salvador (Bahia): antes e durante a pandemia. In: BARRETO, Maria Raidalva Nery; MOUSINHO, Maria Cândida Arraes de Miranda; CUNHA, Wéltima Teixeira. *Difusão do conhecimento em foco: saberes multidisciplinares*. Salvador: EDUFBA, 2023.

PEREIRA, Frederico C. M.; CARVALHO, Rodrigo B. de. Inteligência competitiva em centrais de negócios: proposição de modelo estruturante para empreendimentos coletivos e redes interorganizacionais. *Revista Inteligência Competitiva*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 1-27, abr./jun. 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/67481/inteligencia-competitiva-em-centrais-de-negocios--proposicao-de-modelo-estruturante-para-empreendimentos-coletivos-e-redes-interorganizacionais>. Acesso em: 26 jun. 2024.

PINHEIRO, Lena Vânia Ribeiro; FERREZ, Helena Dodd. *Tesouro brasileiro de ciência da informação*. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict): Brasília, DF, 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/ibict/pt-br/central-de-conteudos/publicacoes/tesouro-brasileiro-de-ciencia-da-informacao>. Acesso em: 21 jun. 2018.

POR DATA ESTATÍSTICA SOBRE PORTUGAL E EUROPA. 2023. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Municipios>. Acesso em: 06 jul. 2024

PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva*. São Paulo: Campus, 1999

PRESCOTT, John E. A evolução da inteligência competitiva: projetando um processo para ação. *Gerenciamento de propostas*, [s. l.], p. 37-51, 1999.

PRESCOTT, John E.; GIBBONS, Patrick T. Global competitive intelligence: an overview. In: PRESCOTT, John E.; GIBBONS, Patrick T. (ed.). *Global perspectives on competitive intelligence*. Alexandria: Society of competitive intelligence professionals, 1993.

PRESCOTT, John; MILLER, Stephen. *Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados*. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2002.

PRESTES, Adriano Reci. *A introdução do conceito e a aplicação de inteligência competitiva em hospitais de Caxias do Sul*. 2009. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2009.

REIS NETO, Dusi; MOURA, Leopoldo. Matriz Estratégica de Inteligência Competitiva. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, São Paulo, v. 17, n. 2, abr./jun. 2018.

RIBEIRO, Anna Carolina Mendonça Lemos; OLIVEIRA JUNIOR, Almir de. Inteligência competitiva: revisão sistemática da produção nacional. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 26, n. 3, jul./set. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/gBM5chKS7QHqRhmQxhLwWqP/?lang=pt#>. Acesso em: 13 set. 2023.

ROCHA, Rodrigo Eustáquio da; CARVALHO, Rodrigo Baroni de; AGUIAR FILHO, Armando Sérgio de. Inteligência competitiva na

tomada de decisão: estudo de caso em startups de Belo Horizonte. *Revista Inteligência Competitiva*, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 18-31, jul./set. 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/67409/inteligencia-competitiva-na-tomada-de-decisao--estudo-de-caso-em-startups-de-belo-horizonte>. Acesso em: 26 jun. 2024.

RODRIGUES, Leonel Cezar *et al.* Mapeamento dos níveis de maturidade organizacional em uso de inteligência competitiva: uma pesquisa nas 500 maiores empresas sediadas no Brasil. *Iberoamerican Journal of Competitive Intelligence*, [s. l.], p. 1-24, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/67406/mapeamento-dos-niveis-de-maturidade-organizacional-em-uso-de-inteligencia-competitiva--uma-pesquisa-nas-500-maiores-empresas-sediadas-no-brasil>. Acesso em: 26 jun. 2024.

RUARO, Marinêz Boeing. *Prospecção de tecnologias associadas à telerreabilitação: inovação nos atendimentos fisioterapêuticos*. 2021. Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação) – Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava, 2021. Disponível em: <https://profnit.org.br/wp-content/uploads/2023/05/MARINEZ-BOEING-RUARO-TCC.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2024.

SAAYMAN, Andrea *et al.* Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, [s. l.], v. 60, n. 4, p. 383-411, 2008.

SADEGHIANI, Ayoob; SHOKOUHYAR, Sajjad; AHMADI, Sadra. How digital startups use competitive intelligence to pivot. *Digital Business*, [s. l.], v. 2, n. 2, 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266695442200014X?via%3Dihub>. Acesso em: 26 jun. 2024.

SAFA, Mahdi; SHAHI, A.; HAAS, C. T.; MCCANN, D. F.; SAFA, M.; HIPEL, K.; MACGILLIVRAY, S. Competitive intelligence (CI) for evaluation of construction contractors. *Automation in*

*Construction*, [s. l.], v. 59, p. 149-157, 2015. Disponível em: <https://researcharchive.lincoln.ac.nz/items/32708a7d-9016-4065-ae20-fa8e56702d44>. Acesso em: 26 jun. 2024.

SALVADOR. *Lei nº 5.553, de 22 de junho de 1999*. Altera a Lei nº 3.377 de 23 de julho de 1984, modificada pela Lei nº 3.853/88 e dá outras providências. Salvador: Câmara Municipal, 22 jun. 1999. Disponível em: [http://www.sucom.ba.gov.br/wp-content/uploads/2014/11/lei5553\\_1999.pdf](http://www.sucom.ba.gov.br/wp-content/uploads/2014/11/lei5553_1999.pdf). Acesso em: 8 abr. 2018.

SANTOS, Beatriz Rosa Pinheiro dos; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. O papel da burocracia na Gestão da Informação. *CID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 73-92, 2020. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v11i1p73-92.

SEWDASS, Nisha; CALOF, Jonathan. Contemporary Practices of Intelligence Support for Competitiveness. *Journal Foresight and STI Governance*, v. 14, p. 30-39, 2020b. DOI: 10.17323/2500-2597.2020b.3.30.39.

SEWDASS, Nisha; CALOF, Jonathan. On the relationship between competitive intelligence and innovation. *Journal of Intelligence Studies in Business*, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 24-40, 2020a.

SGRANCIO, Anderson Tadeu; RODRIGUES; Izabella Martins da Costa; KOMATI, Karin Satie. Mapeamento de vulnerabilidades por bairro do Cadastro Único no município de Vitória-ES. *Revista Brasileira de Gestão Urbana (URBE)*. [S. l.], v. 15, 2023. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/reader/00f94ed1d5a39743f37bf9dcb171af29819c9b4c> Acesso em: 06 jul. 2024.

SILVA, Mayara dos Santos *et al.* Inteligência competitiva nas organizações baseadas em projetos: proposição de uma integração

entre os conceitos. *Desafio Online*, Campo Grande, v. 10, n. 3, set./dez. 2022. DOI: donv10i3.14763.

SOUSA, Thiago Lopes de; TOLEDO, Luciano Augusto. O uso da inteligência competitiva no setor de empresas de pequeno porte: o caso Uotz. *Revista Inteligência Competitiva*, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 1-14, abr./jun. 2019. Disponível em: <https://iberoamericanic.org/rev/article/view/298>. Acesso em: 26 jun. 2024.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. *A terceira idade: perfil dos idosos residentes na Bahia*. Salvador: SEI, 2020. (Recortes sociais, 2). Disponível em: [https://sei.ba.gov.br/images/publicacoes/download/recortes\\_sociais/recortes\\_sociais\\_terceira\\_idade.pdf](https://sei.ba.gov.br/images/publicacoes/download/recortes_sociais/recortes_sociais_terceira_idade.pdf). Acesso em: 26 jun. 2024.

TARAPANOFF, Kira. Inteligência social e inteligência competitiva. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 11-26, 2004. Número especial. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2004v9nesp1p11>. Acesso em: 26 jun. 2024.

TARAPANOFF, Kira; VALENTIN, Marta; ÁLVARES, Lilian. Trajetórias terminológicas relacionadas à inteligência competitiva. In: CUEVAS CERVERÓ, Aurora *et al.* (coord.). *Investigación en información, documentación y sociedad: perspectivas y tendencias*. Madrid: Facultad de Ciencias de la Documentación, Universidad Complutense de Madrid, 2016. v. 2. p. 449-467.

TEIXEIRA, Thiciane Mary Carvalho. *Inteligência competitiva organizacional: um modelo apoiado nos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC*. 2014. 202 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Marília, 2014.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v. 4,

n. 3, p. 1-23, 2003. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/5453>. Acesso em: 26 jun. 2024.

VARGAS, Natália Zanchin. *Implantação de inteligência competitiva em uma organização de saúde hospitalar*. 2022. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2022.

VICENTE, Thais Martins. *Relação entre inteligência competitiva, inovação e performance: validação de modelo empírico*. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2022. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11740718](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11740718). Acesso em: 26 jun. 2024.

VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio; SILVA, Alfredo Passos da. Legitimando a inteligência competitiva no Brasil: reflexões e encaminhamentos. *Revista Inteligência Competitiva*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 19-39, jun. 2011.

VIEIRA, Valter Afonso; JARAMILLO, Jorge Fernando; MOLINA, Ana Carolina Severino. Salespeople's competitive intelligence, efficiency, and performance: The role of intelligence diversity and manager's tenure. *Journal of Business Research*, Amsterdam, v. 159, 31 Jan. 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296323000632>. Acesso em: 26 jun. 2024.

Z Aidan, Ricardo Tavares. Geoprocessamento Conceitos e definições

*Revista de Geografia – PPGEO*. Juiz de Fora, v. 7, n. 2, jul./dez. p.195-201, 2017.

Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/334651493\\_GEOPROCESSAMENTO\\_CONCEITOS\\_E\\_DEFINICOES](https://www.researchgate.net/publication/334651493_GEOPROCESSAMENTO_CONCEITOS_E_DEFINICOES). Acesso em: 06 jul. 2024.

WIDERMAN, John. *Addressing private label knowledge gaps for optimised competitive intelligence*. 2020. Thesis (Master's Degree In International Business Management) – Kajaani University Of Applied Sciences, Kajaani, 2020.

WILENSKY, Harold L. Intelligence in Industry: The Uses and Abuses of Experts. *The ANNALS of the American Academy of political and Social Science*, [s. l.], v. 388, n. 1, p. 46-58, 1970. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/000271627038800106>. Acesso em: 26 jun. 2024.

WILSON, Thomas Daniel. Information Management. In: FEATHER, John; STURGES, Paul (ed.). *International Encyclopedia of Information and Library Science*. London: Routledge, 1997. p. 187-196.

WU, Qihan; YAN, Dong; UMAIR, Muhammad. Assessing the role of competitive intelligence and practices of dynamic capabilities in business accommodation of SMEs. *Economic Analysis and Policy*, Amsterdam, v. 77, p. 1103-1114, Mar. 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0313592622002089>. Acesso em: 26 jun. 2024.

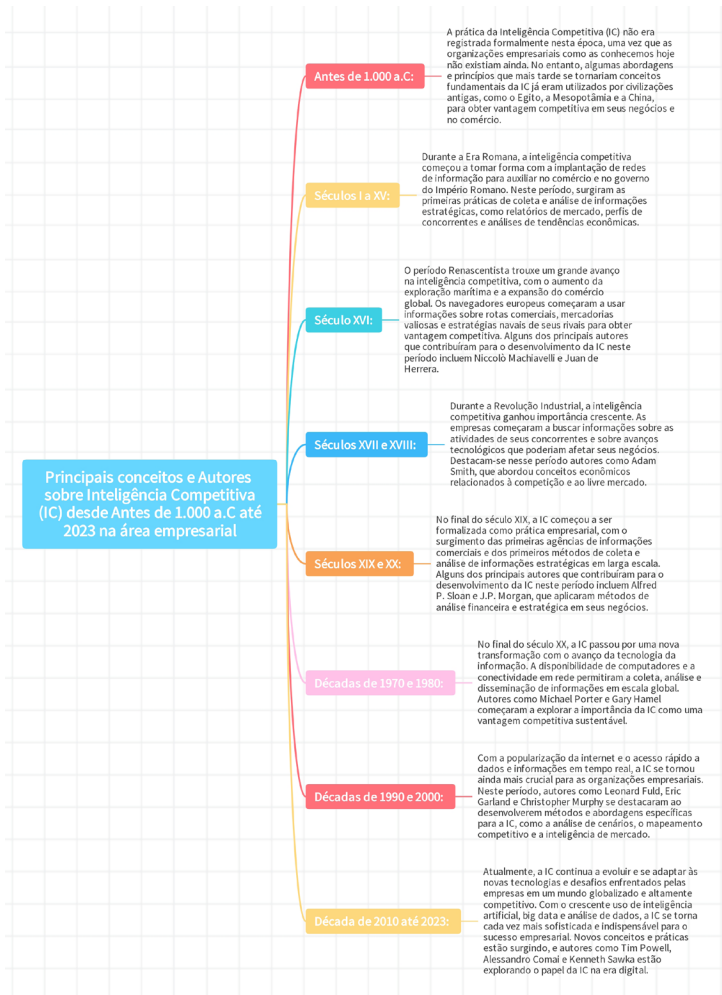
YEKE, Selcuk. Digital intelligence as a partner of emotional intelligence in business administration. *Asia Pacific Management Review*, [s. l.], v. 28, n. 4, p. 390-400, Dec. 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313223000015>. Acesso em: 26 jun. 2024.

# APÊNDICE A – MAPA MENTAL DA HISTÓRIA DA IC



Fonte: elaboração da autora.

## APÊNDICE B – MAPA MENTAL SOBRE A ORIGEM DA IC POR PERÍODO



Fonte: elaboração da autora.

# APÊNDICE C – MAPA MENTAL DA IC E SUA RELAÇÃO COM AS TIC



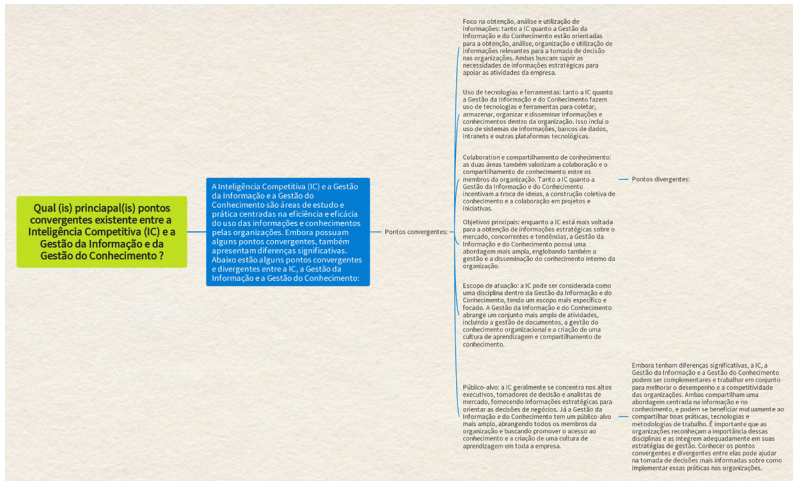
Fonte: elaboração da autora.

## APÊNDICE D – MAPA MENTAL DA IC COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ÁREA ORGANIZACIONAL



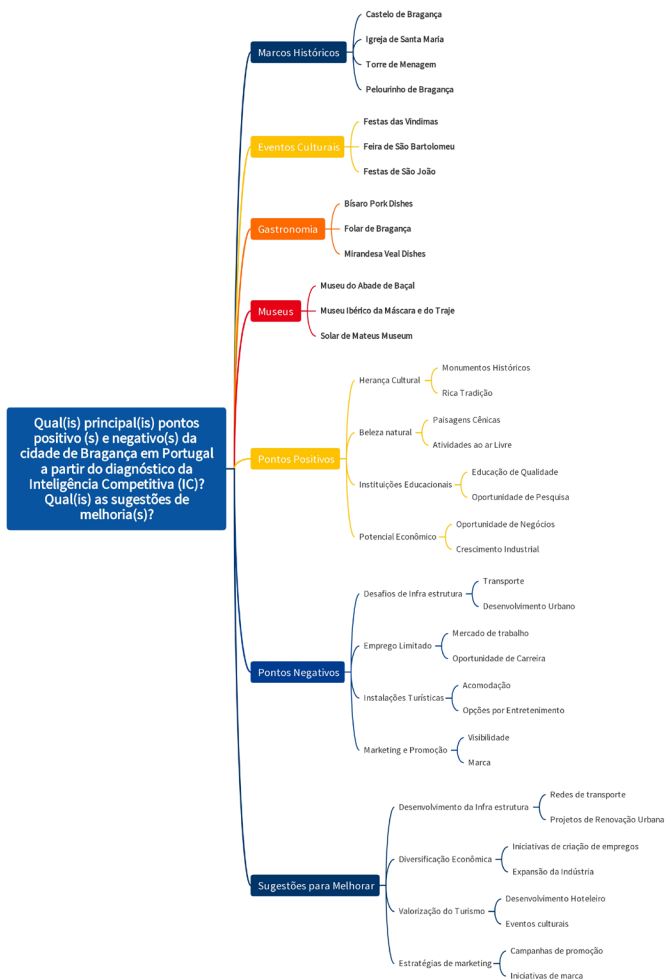
Fonte: elaboração da autora.

# APÊNDICE E – MAPA MENTAL DA IC E A GESTÃO DO CONHECIMENTO (PONTOS CONVERGENTES E DIVERGENTES)



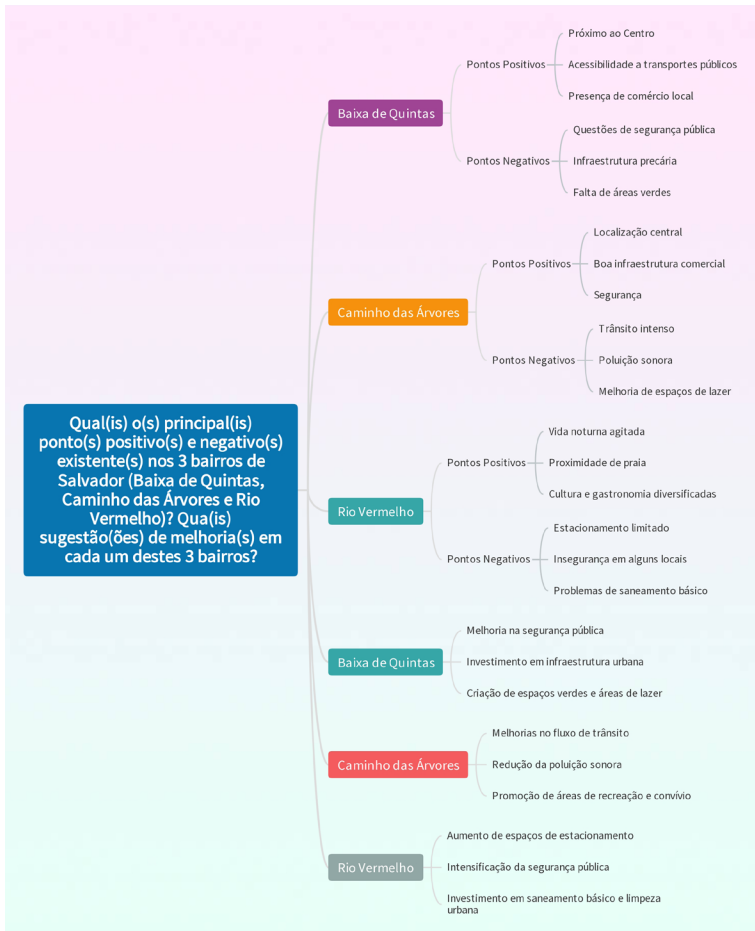
Fonte: elaboração da autora.

## APÊNDICE F – MAPA MENTAL DO DIAGNÓSTICO DA CIDADE DE BRAGANÇA A PARTIR DA IC



Fonte: elaboração da autora.

## APÊNDICE G – MAPA MENTAL DO DIAGNÓSTICO DOS 3 BAIRROS DE SALVADOR A PARTIR DA IC



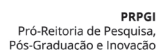
Fonte: elaboração da autora.



Este livro visa trazer os resultados obtidos em uma pesquisa conjunta entre o Instituto Federal da Bahia (IFBA) e o Instituto Politécnico de Bragança (IPB) que aplicou a metodologia da inteligência competitiva (IC), com o uso do geoprocessamento e do georreferenciamento, em algumas atividades empresariais de comércio e de serviço de micro, pequenas e médias empresas na cidade de Bragança (Portugal) e em três bairros da cidade de Salvador (Bahia, Brasil), a partir da seguinte problemática: o que foi modificado nessas atividades quando analisadas as micro, pequenas e médias empresas dessas duas cidades antes (ano de 2020) e após a pandemia (ano de 2023)? O objetivo geral é comparar, por meio de mapas, como estavam essas atividades empresariais de comércio e de serviço relacionadas a micro, pequenas e médias empresas na cidade de Bragança (Portugal) e em três bairros da cidade de Salvador no ano de 2020 (antes da pandemia) e no ano de 2023 (após a pandemia). Ao fim, percebe-se a importância da IC para a elaboração de um diagnóstico empresarial com o uso da análise de SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*) das quatro localidades. A cidade de Bragança teve índices de sobrevivência empresarial melhores do que os três bairros de Salvador. Entretanto, é necessário melhorar a questão da acessibilidade, do uso de aplicativos e redes sociais para as localidades estudadas no Brasil e em Portugal. A análise teve maior foco na área de administração, mas é necessário que outros ramos avaliem os mapas e as redes de conexões das empresas por tipo de atividade organizacional de cada cluster para gerar novas visões que possam auxiliar as políticas públicas de cunho local, pois a IC possui aplicação inter e transdisciplinar. Todas as quatro localidades se destacaram em algum índice, de modo que não é possível fazer uma hierarquia do local que teve as melhores condições pós-pandemia.



## APOIO:





Aliger dos Santos Pereira

### Sobre a autora

É doutora em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador (UNIFACS). Mestre em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social pela Universidade Católica do Salvador (UCSAL). Graduada em Administração de Empresas pela UNIFACS e em Licenciatura em Matemática pela Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL). Fez estágio de pós-doutoramento no Programa de Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social da UCSAL e realiza estágio de pós-doutoramento no Programa de Pós-Graduação Multi-institucional em Difusão do Conhecimento (PPGDC). Além disso, escreveu Clusters de veículos em Salvador: geoprocessamento e gestão de negócio para micro, pequenas e médias empresas (MPMES) e Croatas presentes!, o que favoreceu o uso da metodologia de inteligência competitiva (IC) para este e-book,

que utilizou geoprocessamento e estatística como principais instrumentos para análise e interpretações. Atualmente é docente do departamento de Ciências Humanas da Universidade do Estado da Bahia (UNEB-campus I) e do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA-campus Camaçari). Participa do Programa em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT), ponto focal IFBA. Líder do Grupo de Pesquisa Modelos e Estruturas Organizacionais a Nível Territorial para Ações Sustentáveis (Metas). É editora e responsável pela revista Scientia. Foi coordenadora do curso de Administração do Centro Universitário de Salvador (UNICEUSA) e do curso de Turismo e Hotelaria da UNEB. Coordenou a tutoria do curso de Especialização em Gestão Pública realizado pela Universidade Aberta do Brasil (UAB) em parceria com a UNEB, com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). No Ensino a Distância (EAD), atua como professora, tutora e elaboradora de conteúdo. Membro da Câmara Brasil Croácia (BraCro). Atualmente é Coordenadora de Pesquisa, Pós-Graduação de Inovação (COPPI-IFBA- Camaçari).

Link do currículo lattes:  
<http://lattes.cnpq.br/9514806025242255>.

E-mail:  
[aligerpereira@ifba.edu.br](mailto:aligerpereira@ifba.edu.br) e  
[aligerpereira@uneb.br](mailto:aligerpereira@uneb.br)