



v.11, n.3

Vitória-ES, Mai.-Jun. 2014

p. 81 - 105 ISSN 1807-734X DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2014.11.3.4>

## Integridade Estrutural da Inteligência Estratégica: uma Avaliação em uma Corporação Cooperativa

Ana Cristina Fachinelli<sup>†</sup>  
Universidade de Caxias do Sul

Alazne Mujika Alberdi<sup>Ω</sup>  
Universidade de Deusto

### RESUMO

O processo de transformar a informação em conhecimento útil e dinâmico tem diferentes níveis estruturais que podem determinar o desenvolvimento da Inteligência Estratégica (IE) em uma organização. Isto é, a forma pela qual uma organização desenvolve e organiza suas ações de inteligência caracterizam a integridade estrutural do processo e pode determinar seu papel estratégico. Esse artigo tem como objetivo analisar a relação entre a integridade estrutural dos processos de IE e sua dimensão estratégica em um grupo de 44 empresas que fazem parte de uma grande cooperativa de empresas na Comunidade Autônoma do País Basco na Espanha. Os dados foram coletados com os gerentes gerais, diretores de P&D e diretores de inovação. Para medir os construtos de IE, uma escala multi-item de estudos anteriores foi adotada. Para identificar uma tipologia das empresas, foi feita uma análise de clusters. Essa pesquisa confirma que quanto mais sólida e organizada é a estrutura do processo de Inteligência Estratégica, maior será o potencial estratégico da atividade.

**Palavras-chave:** Inteligência estratégica. Integridade estrutural. Conhecimento. Inteligência. Estratégia.

Recebido em 04/06/2012; revisado em 29/01/2013; aceito em 30/04/2013; publicado em 30/06/2014.

#### \*Autor para correspondência:

†. Doutor pelo Labcis - Laboratório de Pesquisa em Comunicação e Informação Científica e Técnica da Universidade de Poitiers, França com Pós-Doutorado na Universidad de Deusto, Espanha  
Vínculo: Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul.  
Endereço: Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, Caxias do Sul - RS - Brasil  
E-mail: [afachinelli@gmail.com](mailto:afachinelli@gmail.com)  
Telefone: ( 54 ) 32182011

Ω Doutor em Ciências Econômicas e Empresariais pela Universidade de Deusto  
Vínculo: Professor da Universidade de Deusto  
Endereço: Universidad de Deusto Mundaiz, Donostia-San Sebastián Guipuzkoa (Espania)  
E-mail: [alazne.mujika@deusto.es](mailto:alazne.mujika@deusto.es)  
Telefone: +34 943326201

**Nota do Editor:** Esse artigo foi aceito por Emerson Mainardes.



Licença da [Creative Commons](http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/) - Atribuição 3.0 Não Adaptada.

## 1 INTRODUÇÃO

**M**

uitos estudos relativos ao campo da administração têm reconhecido os benefícios das atividades de inteligência com o intuito de melhorar o processo de tomada de decisão. Tais estudos constataam que uma compreensão ampla das organizações envolvidas em um processo de tomada de decisão e de seus ambientes é essencial para a integração da inteligência estratégica em vários níveis organizacionais (VIITANEN, PRITTIMAKI, 2006). Os benefícios das atividades de inteligência também têm sido reconhecidos pelo mundo dos negócios conforme tem sido ilustrado empiricamente pelo desenvolvimento acelerado de tais atividades. Dependendo do ambiente, contudo, as atividade de inteligência se desenvolvem com características distintas que são influenciadas por condições geográficas, culturais, econômicas, e outras condições naturais (para compreender essas diferenças em profundidade, especialmente entre países, ver CALOF, VIVERS, 2005; FLEISHER, WRIGHT, 2009; MARTRE, 1994).

Apesar da influência da variação contextual, alguns estudos têm demonstrado que as práticas organizacionais são um determinante da inteligência. Em um trabalho recente com o objetivo de definir “inteligência” como uma exploração sincrônica do uso da inteligência competitiva (IC) em diferentes organizações, Brody (2008) concluiu que “Um exame dos parâmetros da IC sugere um campo em expansão. Ele é representado (...) como um corpo de práticas variáveis, prontos para um corpo de práticas e processo; como um corpo do saber, um corpo de prática, ou um corpo de ação, em vez de um corpo de conhecimento”. Em outras palavras, atividades de inteligência podem ser medidas como um processo de evolução, mesmo que sejam situadas dentro e influenciadas por ambientes que estejam sujeitos à mudança.

Seguindo essa lógica, para compreender como as práticas de IC de uma empresa específica são organizadas, é necessário checar como seus processos de inteligência são estruturados. Todavia, para que esse entendimento faça sentido em uma determinada realidade, ou até mesmo para que uma organização possa examinar a si mesma no que diz respeito às suas atividades, é necessário realizar uma avaliação com base num corpo de conhecimento que considere as práticas de inteligência como uma base estrutural do processo. Isto é, a forma como uma organização desenvolve e organiza suas ações de inteligência caracteriza a integridade estrutural do processo e pode determinar seu papel estratégico.

Portanto, para estudar essa afirmação, esse artigo pretende analisar a relação entre a integridade estrutural dos processos de inteligência e seu caráter estratégico em um grupo de empresas que fazem parte de uma grande cooperativa de empresas na Comunidade Autônoma do País Basco na Espanha.

## **2 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA**

Atualmente, a literatura sobre inteligência utiliza denominações diferentes: Inteligência Competitiva, Inteligência de Negócios, Inteligência Estratégica, Inteligência Econômica, Inteligência de Marketing. A diferença entre as expressões é bem menor do que a convergência conceitual (FACHINELLI et al., 2010). Uma análise comparando os sistemas de inteligência ao redor do mundo, feita por Henri Martre (1994), já indicavam o uso de denominações diferentes para a atividade de inteligência. Mesmo assim, a convergência existe e ela acontece no reconhecimento da importância da engenharia da informação estratégica para lidar com as forças competitivas (MARTRE, 1994). Nesse sentido, e assumindo a convergência conceitual das denominações, esse presente trabalho utiliza o conceito de Inteligência Estratégica (IE), uma vez que ele parece ser mais apropriado quando se fala em atributos estratégicos do processo de informação (FACHINELLI et al., 2010).

A Inteligência Estratégica (IE) refere-se à interpretação e ao uso da informação para um propósito específico bem como a relação contínua entre os tipos de informação e seus papéis em gerar estratégias funcionais (GUILHON, 2004; JAKOBIAK, 2004; LEVET, 2001; FAYARD, 2000; BESSON, POSSIN, 1997). A IE organiza recursos intelectuais em um processo de informação. Em outras palavras, em analogia à inteligência humana, ela é diferenciada e cria relação entre tipos variados de informação que são utilizados para identificar soluções para diferentes situações. Em termos mais funcionais, é o agrupamento, o processamento, a análise e a disseminação de informação útil para *players* econômicos e é fortemente relacionada ao seu contexto (MARTRE, 1994). Mais especificamente, a IE serve ao nível mais alto de tomada de decisão uma vez que permite a reflexão acerca de situações incertas (BESSON, POSSIN, 1997). Contudo, como um objeto de pesquisa, apesar de ser baseada em conceitos bem-estabelecidos, a IE precisa progredir além dos seus fundamentos teórico-científicos. Um dos debates nesse campo é sobre a distinção processo-produto. Há uma tendência para caracterizar a IE como um processo (MILLER, 2001; KAHANER, 1996), isto é, um conjunto de métodos estruturado em sequência em períodos cronológicos bem-definidos. Além disso, os estudos mostram que a IE é um processo dinâmico que evolui com o ambiente, enquanto que também evolui suas próprias definições de atividades. Na verdade,

de acordo com Comai (2004, p. 407), “quanto mais sistemática for a função, mais formalizada a função será”. O processo de IE está relacionado ao processo de definir necessidades e coletar, analisar e distribuir a inteligência para tomadores de decisão (COMAI, 2004). Assim, quanto mais sólida e organizada for a estrutura do processo de Inteligência Estratégica, maior será o potencial estratégico da atividade. Portanto,

H1: A integridade estrutural é positivamente relacionada ao caráter estratégico dos processos de Inteligência Estratégica.

Apesar do desenvolvimento da pesquisa em anos recentes, epistemologicamente a IE ainda pode ser considerada um fenômeno não observável, ou semelhante a um grupo de variáveis latentes, porque ela requer uma definição que consolide seus componentes para ser compreendida. Portanto, ao avaliar a integridade estrutural do processo de inteligência estratégica é preciso procurar seus “construtos”, os quais Edwards e Bagozzi (2000) definem como um termo conceitual utilizado para descrever um fenômeno de interesse teórico. Quando a necessidade surge para medir o construto, torna-se necessário envolver as variadas dimensões e utilizar escalas múltiplas. Com isso em mente, este estudo foi desenhado com o intuito de examinar os principais estágios do processo de IE (DOU, 1995; FULD, 1995; GUILHON, 2004; MARTRE, 1994; ROUACH, 1996) utilizando a literatura existente para desenvolver um quadro de referência conceitual válido para definir o construto de IE (FOLINAS, 2007; JAWORSKI, MACINNIS e KHOLI, 2002; KERR et al., 2006; SAAYMAN et al., 2008; WRIGHT, CALOF, 2006).

Uma segunda hipótese deste estudo é que, quando estiver avaliando a integridade estrutural dos processos de IE, seja possível caracterizar a tipologia dos grupos das empresas dentro do grupo maior. Estudos existentes que criam tipologias de empresas que dizem respeito ao uso da IE tendem a ser limitados aos atributos principais de IE que foram aplicados: atitude, agrupamento, uso, e localização (WRIGHT et al., 2002). Este trabalho estende tal análise para definir uma tipologia baseada no nível de estrutura presente nos processos de IE dentro dos parâmetros de uma escala conceitual. Portanto,

H2: Em uma avaliação coletiva, a análise dos níveis estruturais dos processos de IE está positivamente relacionada à definição de uma tipologia dos grupos de empresas.

### **3 MÉTODO**

Os dados foram coletados com os gerentes gerais, com os diretores de P&D, e com os diretores de inovação das 44 empresas industriais de um grupo de empresas pertencentes a

uma corporação cooperativa localizada na Comunidade Autônoma do País Basco na Espanha. Este grupo é o grupo econômico mais importante no País Basco, e o sétimo maior da Espanha. É uma corporação cooperativa com 111 cooperativas divididas em quatro áreas: Finanças, Indústria, Distribuição e Conhecimento. O grupo atualmente emprega mais de 85.1 pessoas. A característica demográfica das empresas respondentes está apresentada na Tabela 1.

**Tabela 1 - A Característica Demográfica das Empresas Respondentes**

Idade das empresas	
Menos de 20 anos	9
21 – 51	30
Acima de 52	3
Número de empregados	
Menos de 100	17
100 – 500	20
Acima de 500	7
Receitas anuais (milhões de euros)	
Menos de 40	28
41 – 200	10
Acima de 201	6
Número de empresas de exportação	
Empresas de Exportação	31
Outros	13

Fonte: Preparada pelos autores

Além disso, em 32 empresas, os questionários foram respondidos pelos diretores das áreas de P&D, inovação e projetos de gestão. Em 24 dos 32 casos, esses executivos já estão empregados nas empresas há mais de 10 anos.

Para medir os construtos, uma escala foi adaptada de estudos anteriores (FACHINELLI et al., 2010). Esse instrumento coincide com os níveis de desenvolvimento de escala propostos por Churchill (1979) e Rossiter (2002). Os itens individuais da escala foram derivados de um corpo de conhecimento e estruturas teóricas baseado nos principais estágios do processo de IE (DOU, 1995; FULD, 1995; GUILHON, 2004; MARTRE, 1994; ROUACH, 1996) e dos construtos e quadros de referência utilizados em trabalhos recentes do campo (JAWORSKI, MACINNIS e KOHL, 2002; WRIGHT, CALOF, 2006; KERR et al. 2006; FOLINAS, 2007; SAAYMAN et al., 2008). O instrumento foi adaptado para acomodar as características culturais e linguísticas de empresas locais depois de consultar vários *experts*. O instrumento incluiu 28 itens além das variáveis descritivas mencionadas acima. Os 28 itens que formam o instrumento foram medidos com base nos cinco pontos das escalas Likert (ver Apêndice 1).

Para avaliar a validade e a confiabilidade do instrumento de medida para este estudo, foram feitas a análise dos principais componentes e a análise de consistência interna. A análise dos componentes principais foi feita com a rotação varimax. Os componentes com o *eigenvalue* maior que 1 foram excluídos. Foram identificados cinco componentes que explicam 75,111% da variância total. A tabela 2 mostra que os dois primeiros componentes referem-se a 58,849% da variância total. Na verdade, o primeiro componente sozinho corresponde a 51,175% da variância total.

**Tabela 2 – Variância dos Fatores-Chave**

Componente	Eigenvalues Iniciais			Extração das somas dos Squared Loadings			Rotação das somas dos Squared Loadings		
	Total	% de Variância	Cumulativo	Total	% de Variância	Cumulativo	Total	% de Variância	Cumulativo
1	14,329	51,175	51,175	14,329	51,175	51,175	6,767	24,168	24,168
2	2,149	7,674	58,949	2,149	7,674	58,949	4,892	17,472	41,639
3	2,005	7,162	66,011	2,005	7,162	66,011	3,616	12,914	54,554
4	1,320	4,713	70,724	1,320	4,713	70,724	3,517	12,560	67,114
5	1,228	4,386	75,111	1,228	4,386	75,111	2,239	7,997	75,111
28	,018	,063	100,00						

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais

Fonte: Preparada pelos autores.

Na análise da consistência interna, o Alpha de Cronbach foi calculado.

**Tabela 3 – Consistência Interna**

Dimensão	Nº dos itens	Alpha de Cronbach
D1 – O caráter da Estratégia	11	0,944
D2 – Integridade estrutural do processo de IE	6	0,909
D3 – Caráter Corporativo do processo de IE	4	0,844
D4 – A informação como um apoio ao processo de tomada de decisão	4	0,843
D5 – O caráter espontâneo do processo	3	0,733

Fonte: Preparada pelos autores

#### 4 ANÁLISE

Para calcular a relação um-a-um entre o caráter estratégico e a integridade estrutural da IE, nós calculamos uma correlação entre as variáveis que compreendem o fator 1 (caráter estratégico – D1) e fator 2 (estrutura – D2). O resultado foi 0,718 ( $p < 0,001$ ) indicando que a H1 foi corroborada.

Com esse resultado, nós podemos mostrar as distribuições das variáveis e suas dimensões correspondentes, atribuídas aos fatores 1 e 2 (Figura 1), e também às distribuições das empresas individuais entre esses dois fatores (Figura 2).

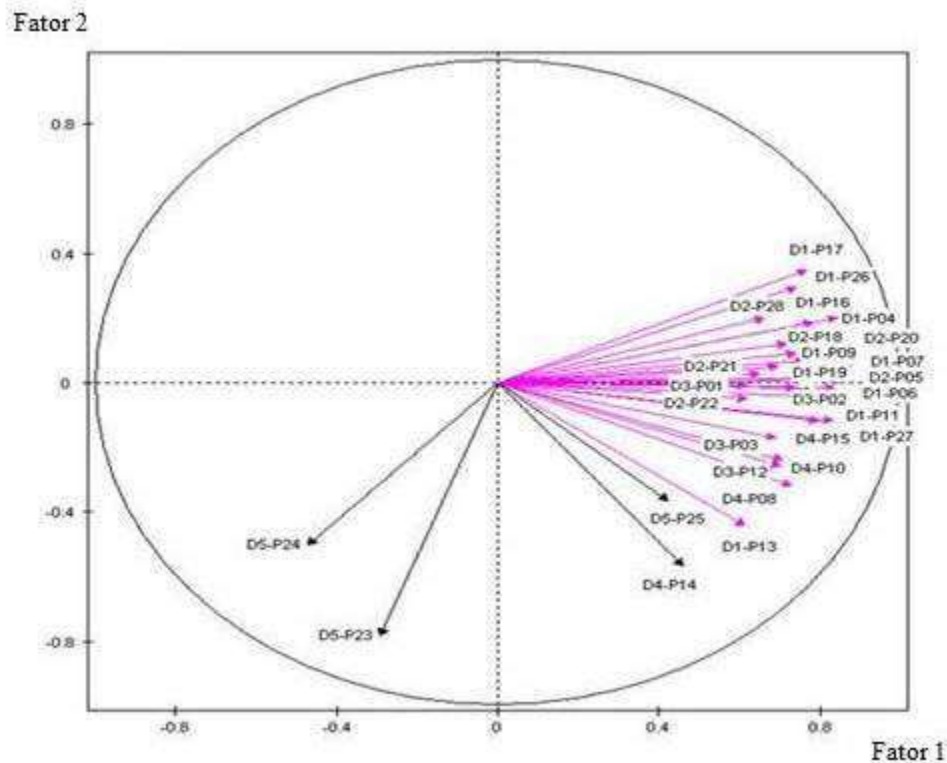


Figura 1 - Variáveis distribuídas nos fatores 1 e 2  
 Fonte: Preparada pelos autores

A análise da distribuição das variáveis nos dois primeiros fatores demonstra o seguinte:

- O primeiro fator contém tanto as características que se referem à presença de um alto nível estrutural de IE (caráter corporativo, caráter estratégico, integridade estrutural do processo de IE, e o uso da informação como um apoio para o processo de tomada de decisão) e seus opostos, características de espontâneos, em vez de estruturados, IE. Está claro que este primeiro fator representa as características principais que diferenciam as empresas amostradas em termos de seus níveis estruturais de IE.

- O segundo fator contrasta o caráter estratégico (alto nível estrutural) com o caráter espontâneo (baixo nível estrutural) dos processos de IE. Esse fator também, apesar de uma menor medida, contrasta a organização e o registro da informação para o uso da informação como um apoio para o processo de tomada de decisão.

A distribuição das empresas individuais nesses dois fatores pode ser visualizada na figura 2.

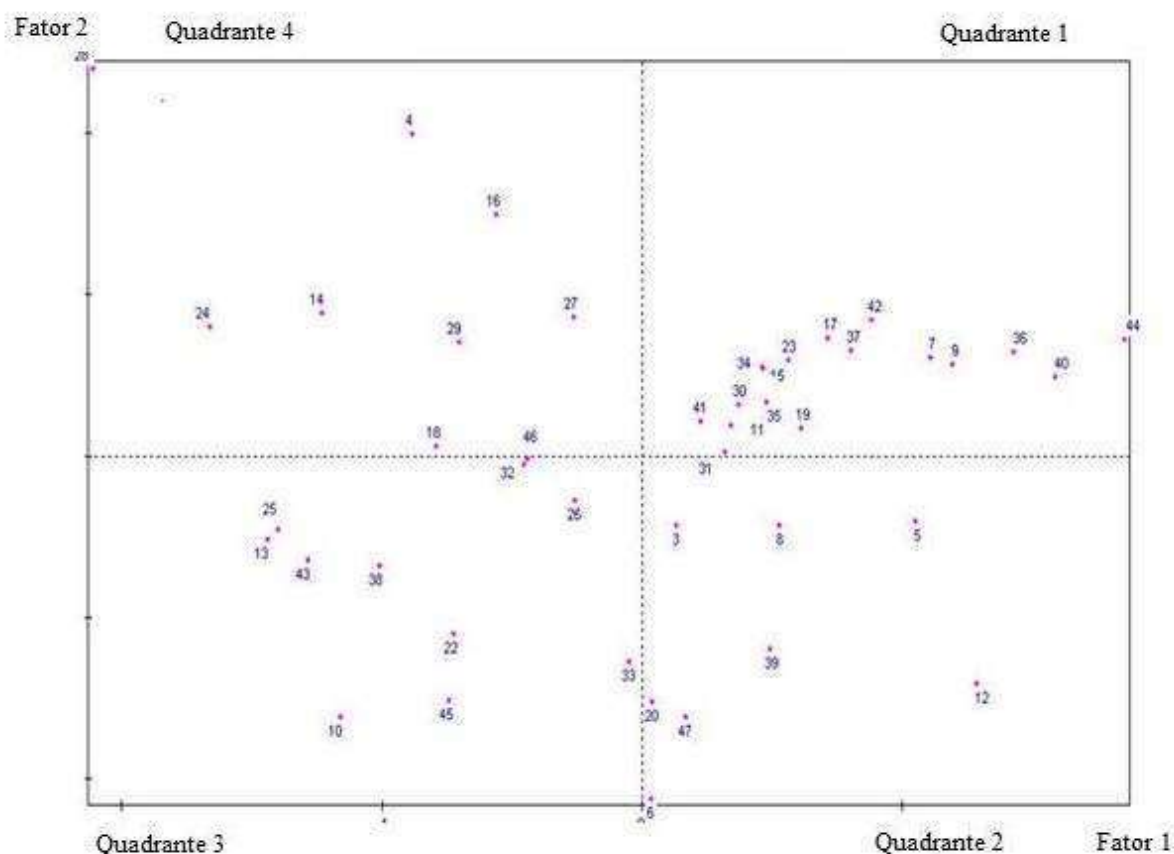


Figura 2 – Distribuição das empresas individuais sobre os fatores 1 e 2  
 Fonte: Preparada pelos autores

O primeiro quadrante da figura 2, consistindo de valores positivos dos fatores 1 e 2, representa o caráter estratégico e o alto nível estrutural da IE. As empresas que se encontram neste quadrante utilizam informação como um apoio no processo de tomada de decisão e organizam e registram essa informação dentro dos processos de IE que possuem um caráter corporativo.

O segundo quadrante consiste em valores positivos do fator 1 e valores negativos do fator 2. Existe um alto nível estrutural de IE; contudo, o caráter espontâneo do processo domina o caráter estratégico. Portanto, a informação é utilizada como um apoio no processo de tomada de decisão em um menor grau do que no primeiro quadrante. As empresas que estão nesse quadrante possuem um bom nível estrutural de IE, levando em consideração a informação nos seus processos de tomada de decisão, mas precisam progredir na orientação estratégica da atividade de IE.

O terceiro quadrante consiste em valores negativos dos fatores 1 e 2. Isso indica níveis estruturais mais baixos de IE, e neste quadrante, o caráter espontâneo do processo domina o caráter estratégico da IE. As empresas que se encontram nesse quadrante utilizam a



informação para apoiar o processo de tomada de decisão, mas elas organizam e registram isso menos que as empresas dos dois primeiros quadrantes fazem. O caráter corporativo da IE também tem menos importância para as empresas localizadas neste quadrante.

O quarto quadrante consiste nos valores negativos do fator 1 e nos valores positivos do fator 2. Embora esse quadrante mostre um nível estrutural de atividades de IE que é mais baixo do que nos dois primeiros quadrantes, seus processos de IE possuem um caráter estratégico. As empresas que se encontram neste quadrante utilizam a informação para apoiar o processo de tomada de decisão em um nível relativamente baixo, e o caráter corporativo da IE é relativamente sem importância. Por outro lado, a importância dada à organização e ao registro de informação pode ser vista mais nas características estratégicas do que nas características espontâneas dos processos de IE.

A segunda hipótese do presente estudo diz respeito a quando avaliam-se os níveis de estrutura dos processos de IE, é possível caracterizar os tipos dos grupos de empresas dentro do grupo maior. Para criar a tipologia que permitiria isso, uma análise de cluster foi desenvolvida para organizar os dados relevantes em estruturas significativas. Os grupos foram formados pelas diferenças significativas entre as médias das empresas dentro do grupo e as médias das empresas amostradas. Cinco grupos de empresas foram identificados (ver Apêndice 3). Além disso, com o intuito de verificar o comportamento dos fatores nos grupos de empresas nós conduzimos uma análise de variância (ver Apêndice 5) que indica que existem significâncias diferentes ( $p < 0,05$ ) entre grupos no fator 1 (caráter estratégico) e no fator 2 (integridade estrutural), com exceção entre G2 – G4 no fator 1 e entre G1 – G2 e G2 – G4 no fator 2 ( $p > 0,05$ ). Tais resultados corroboram a análise de cluster e confirmam a H2, por exemplo, a análise de estrutura facilita a avaliação coletiva das empresas e a definição da tipologia de IE.

**Tabela 4 – Diferenças entre Grupos no Fator 1 e Fator 2**

	G1	G2	G3	G4	G5	Total
Fator 1	3,814	3,040 <sup>a</sup>	4,457	2,663 <sup>a</sup>	1,857	3,229
Fator 2	3,321 <sup>b</sup>	3,100 <sup>b</sup>	4,285	2,484	1,476	2,947

a, b, c = nível de significância  $p > 0,05$

Fonte: Preparada pelos autores.

- *Grupo 1*

Esse grupo é composto por quatorze empresas – 17, 41, 11, 30, 34, 35, 8, 37, 23, 42, 3, 15, 19 e 31. Os resultados indicam uma diferença significativa entre as médias das questões desse grupo e as médias gerais das empresas amostradas (ver Apêndice 4, tabela 4). Nessas

empresas, o nível estrutural da IE tem um caráter estratégico. Existe um esforço organizado, que é gerenciado por uma entidade específica (pessoa ou departamento) que se dedica à estruturação da informação dentro da organização. Essa pessoa ou departamento busca informação de forma proativa, define as fontes de informação de acordo com os temas dos interesses estratégicos em vigor da empresa, e consulta fontes de informação de forma sistemática. As características que emergem nesse grupo são a natureza coletiva e sistemática do processo de IE.

- *Grupo 2*

Esse grupo é composto pelas empresas 47, 20, 39, 6 e 33. Os resultados indicam uma diferença significativa entre as médias das questões desse grupo e as médias gerais das empresas amostradas (ver Apêndice 4, tabela 5). Com a exceção de que essas empresas são caracterizadas por um nível baixo de orientação em seus processos de IE. No caso delas, o processo de busca por informação não é organizado pela empresa. Ninguém dentro da empresa é designado para executar tais processos. Busca-se informação no meio externo quando os indivíduos da empresa julgarem necessária tal busca. Todavia, essas empresas possuem uma ampla compreensão das capacidades de seus canais de execução e levam isso em conta em seus processos de tomada de decisão. As características que emergem nesse grupo são a natureza individual e espontânea do processo de IE.

- *Grupo 3*

Esse grupo é composto pelas empresas 7, 12, 5, 9, 36, 40 e 44. Os resultados indicam uma diferença significativa entre as médias das questões deste grupo e as médias gerais das empresas amostradas (ver Apêndice 4, tabela 6). Esse grupo é caracterizado pelo nível mais alto de IE estruturada na população amostrada. Nessas empresas, a estruturação da informação tem um caráter estratégico, e seu caráter operacional é muito deliberado. A informação é organizada, e existem sistemas de busca de informação adequados. O caráter estratégico da IE neste grupo é ilustrado pelo nível de IE das organizações e pelo emprego de especialistas dedicados à gestão da informação. Esses especialistas utilizam as redes de informação para reunir informações relevantes. As empresas desse grupo podem utilizar os dados reunidos por meio dos processos de IE na execução de suas estratégias. Além disso, essas empresas acreditam que a informação adquirida por meio dos processos de IE também estimula a criação de conhecimento e inovação dentro de suas organizações. No nível operacional dessas empresas, a gestão age na base da informação adquirida, e essa informação

é distribuída a trabalhadores envolvidos tanto com os níveis de gestão, como com os outros níveis. Essas empresas possuem departamentos internos que gerenciam a informação a partir dos primeiros estágios da busca pela informação até sua aplicação por meio de *software* e outras ferramentas especializadas. A característica que emerge nesse grupo é que a IE é um processo corporativo, estratégico, sistematizado e coletivo.

- *Grupo 4*

Esse grupo é composto pelas empresas 26, 46, 27, 16, 22, 45, 32, 18, 10, 29 e 38. Os resultados indicam uma diferença significativa entre as médias das questões desse grupo e as médias gerais das empresas amostradas (ver Apêndice 4, tabela 7). Esse grupo é caracterizado por um baixo nível de IE, em que o fluxo de informação não é sistematizado, nem determinado. No nível estratégico, há uma falta de especialistas dentro da organização dedicados à análise de informação. No nível operacional, essas empresas não distribuem informação relevante entre os trabalhadores envolvidos. Elas também não possuem um sistema que obtém e retém informação. A característica que emerge nesse grupo é que eles possuem um processo de IE espontâneo e relativamente desestruturado.

- *Grupo 5*

Esse grupo é composto pelas empresas 24, 13, 28, 25, 4, 14 e 43. Os resultados indicam uma diferença significativa entre as médias das questões desse grupo e as médias gerais das empresas amostradas (ver Apêndice 4, tabela 8). Esse grupo é caracterizado por ter o nível mais baixo de estrutura em seus processos de IE. No nível estratégico, há uma falta de especialistas dentro da organização dedicados à análise de informação. Nenhuma informação é buscada de forma consistente. Não se faz uso das redes existentes de agrupamento de informação, e essas empresas, portanto não consideram a informação para promover conhecimento e inovação. No nível operacional, essas empresas possuem muito pouco entendimento das capacidades de seus canais de execução e não levam isso em conta em seus processos de tomada de decisão. Seus executivos expressam a crença de que a informação não é distribuída entre os trabalhadores envolvidos, e eles comentam que não possuem um processo sistematizado de gestão da informação. Eles ocasionalmente utilizam a internet como uma fonte de informação. Nesse grupo, não é fácil para os indivíduos consultar informação dentro de suas próprias empresas, o que pode ser devido à inexistência de um sistema de registro, à falta de planejamento, ou devido ao acesso limitado ao *software* de

informação. Esse grupo é caracterizado por um baixo nível estrutural de processos de IE e uma falta de sistematização.

Além disso, é interessante observar que há coerência entre os grupos formados e a distribuição das empresas individuais nos dois fatores.

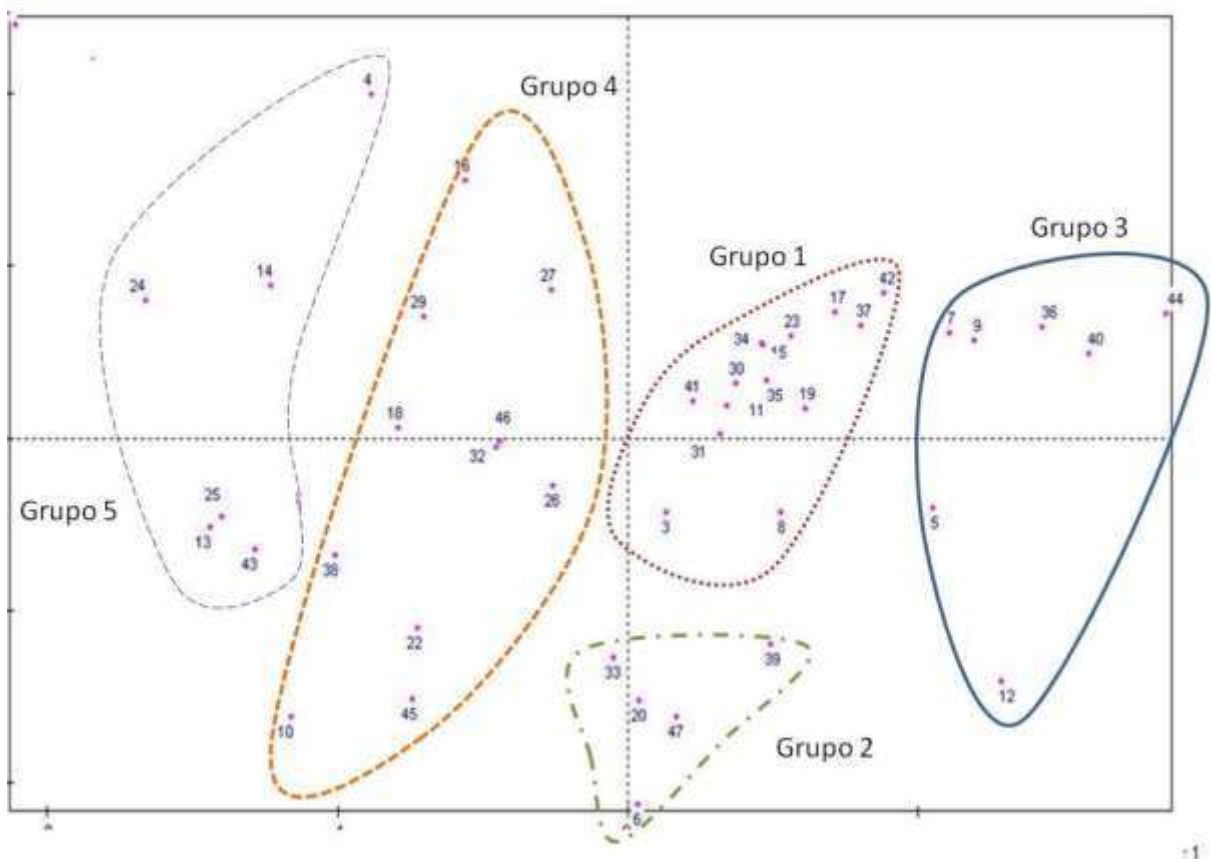


Figura 3 – Grupos formados e a distribuição das empresas individuais sobre os fatores 1 e 2  
Fonte: Preparada pelos autores.

## 5 DISCUSSÃO

Em termos de IE, tanto a análise de empresas individuais como na tipologia dos grupos, diferenças importantes podem ser observadas entre as empresas participantes. Algumas mostram desenvolvimento avançado em seus processos de IE, enquanto que outras ainda estão em um estágio muito inicial do seu uso. No entanto, o resultado da análise de correlação entre o caráter estratégico (D1) e a Integridade Estrutural do processo de IE (D2) foi de 0,718 ( $p < 0,001$ ) que indica que a H1 foi corroborada. Tais achados mostram que o caráter estratégico do processo de SI está relacionado a sua integridade estrutural. A literatura sobre IE afirma que quanto mais sistemática é a função, mais formalizada a função será (COMAI, 2004). Este estudo vai mais longe e revela que quanto mais sólida e organizada for a estrutura do processo de IE, maior será o potencial estratégico da atividade.

Ao acessar a integridade estrutural do processo de IE, foi possível caracterizar a tipologia dos grupos de empresas dentro de um grupo maior. A análise da variância (ver tabela 9) indica que houve diferenças significativas entre grupos em termos de caráter estratégico e integridade estrutural do processo de IE o que corrobora a análise de cluster e confirma a H2. A avaliação da integridade estrutural do processo de IE permite uma avaliação coletiva das empresas e a definição da tipologia de IE para o grupo estudado. Os resultados de nosso estudo permitem-nos extrapolar a análise da tipologia dos grupos a partir de certos atributos já identificados na literatura tais como atitude, agrupamento, utilização, e localização (WRIGHT et al., 2002). Nós poderíamos ampliar a análise para definir a tipologia baseada no caráter estratégico dentro dos parâmetros de uma escala conceitual para o processo de IE. Além disso, está claro que o grupo como um todo, por conta do alto nível de desenvolvimento observado em algumas empresas, tem espaço para o desenvolvimento endógeno de uma cultura de IE o que é possível graças a uma avaliação coletiva e à definição de uma tipologia de grupos.

Em termos gerais, outros aspectos emergem e devem ser destacados. Deve-se observar que o tamanho da empresa não determinou o nível de IE utilizado neste estudo. Nas empresas do Grupo Três, as mais bem posicionadas no que se refere ao uso de IE, três de sete empresas possuem receitas anuais de menos de 20 milhões de Euros e empregam menos que 100 empregados. Apenas duas empresas nesse grupo possuem mais de 500 empregados. Essa falta de influência do tamanho da empresa pode ser devido a características endêmicas das empresas investigadas e seus esforços atuais para desenvolver uma cultura de apreciação do conhecimento e da inovação. Contudo, ainda é necessário investigar mais a fundo o papel do tamanho da empresa porque outros estudos indicam que empresas menores têm mais dificuldade de implementar os processos de IE do que as empresas maiores (MCKENNA, 1996; DANET, 2006).

Com relação aos processos de IE, os resultados são geralmente positivos (ver Apêndice 2). A imagem que surgiu do grupo de empresas envolvidas é que as médias mais altas mostram que a informação é fundamental para a criação de conhecimento (3,841) e que as decisões levam em consideração a competência das empresas para executá-las (3,864). Por outro lado, aquelas empresas com as médias mais baixas fazem pouco uso do *software* de inteligência para buscar informação. Mesmo para essas empresas, contudo, a busca por informação não é um processo individual feito por uma pessoa específica, mas um esforço de grupo. Essa é uma indicação positiva para o desenvolvimento futuro de IE, dado que a IE é

muito mais um produto de uma cultura de informação corporativa e projetos do que o resultado de iniciativas individuais.

## 6 CONCLUSÃO

Uma das principais características de todas as empresas, independentemente de seu produto ou tamanho, é a preocupação com o desenvolvimento da competitividade dentro do contexto que não possui fronteiras. É então imperativo que essas organizações desenvolvam uma compreensão dos ambientes nos quais elas existem, uma vez que as práticas de gestão devem ser baseadas em uma visão de expansão do fenômeno atual que determina os desafios para a informação e a inovação. Em outras palavras, a gestão deve tomar uma ação multidisciplinar, desenvolvendo uma flexibilidade operacional bem como velocidade e precisão na reunião de informação. Nesse contexto, a IE torna-se um recurso conceitual e metodológico importante para processar a informação. Na verdade, conhecimento fundamental e profundo da organização sobre si mesma e sobre seu ambiente é essencial para a integração da inteligência nos níveis estratégicos da organização. Se isso é verdadeiro para as organizações individuais, também é para grupos de empresas. Nesse caso a visão é coletiva e refere-se aos conceitos de inteligência coletiva.

Assim, é importante considerar que a convergência de representações de atores individuais e coletivos contribui para o desenvolvimento de uma identidade de grupo, que leva a uma coesão e uma confiança maiores. Isto é, a dimensão coletiva da inteligência é intermitentemente construída pelo encontro da identidade e do projeto com o valor somado do conhecimento e da inovação (BOURRET, 2008).

Portanto é importante considerar como uma perspectiva para novos estudos, a relação entre os níveis de estrutura na IE e a inovação. Esse estudo encontrou elementos sobre a relação que precisam ser mais explorados. Nas médias estatísticas (ver Apêndice 2), o escore mais alto refere-se ao uso dos resultados dos processos de IE para promover inovação (3,659) e o processo de criação de conhecimento (3,841). Os resultados também mostram que essas duas médias são mais altas que a média da questão no uso dos resultados dos processos de IE para executar estratégias (3,545). A relação entre IE e inovação também pode ser vista nas características do Grupo Três, que consiste nas empresas com níveis estruturais mais altos de IE. Nesse grupo, a informação obtida por meio de ambientes de empresas estimula a criação de conhecimento (4,7) e a inovação (4,7). Além disso, pesquisas recentes mostram que do ponto de vista da evolução das práticas, teorias e políticas de inovação, cinco fatores cruciais podem ser identificados para a gestão de seus processos: (1) gestão de interfaces; (2) sistemas

de (des-)construção e organização (inovação); (3) a existência de uma plataforma para experimentação e aprendizado; (4) a infraestrutura da IE; e (5) a articulação do estímulo para a demanda, estratégia, e visão (SMITS, KUHLMANN, 2004). A IE pode ser um recurso conceitual e metodológico importante para os processos de inovação, desde a fase inicial até a avaliação da viabilidade do produto sendo em uma única empresa ou em um grupo de empresas.

## REFERÊNCIAS

BARTOLI, J. A.; LE MOIGNE, J. L. **Organisation intelligente et système d'information stratégique**. Paris: Economica, 1996.

BESSON, B.; POSSIN, J. C. **Du renseignement à l'intelligence économique**. Paris: Dunod, 1997.

BRODY, R. Issues in defining competitive intelligence: an exploration. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 4, n. 3, p. 3-16, 2008.

CHURCHILL JUNIOR, G. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, n. 1, p. 64-73, 1979.

COMAI, A. Discover hidden corporate intelligence needs by looking at environmental and organizational contingencies. **Frontiers of E-Business Research**, p. 397-413, 2004.

COBB, P. Competitive intelligence through data mining. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 1, n. 3, p. 80-89, 2003.

DANET, D. Intelligence économique et creation d'entreprise. Centre de Recherche, École Spéciale Militaire de Saint-Cyr, **Working paper**, v. 1, p. 1-46, 2006.

DOU, H. **Veille Technologique et compétitivité, l'intelligence économique au service du développement industriel**. Paris: Dunod, 1995.

DRUCKER, P. Le knowledge management. **Harvard Business Review**, Paris, Edition d'Organisations, 1999.

FACHINELLI, A. C. *et al.* The strategic intelligence and knowledge creation: a Brazilian case. **Journal of IMS Group**, v. 7, p. 1-12, 2010.

FOLINAS, D. A conceptual framework for business intelligence based on activities monitoring systems. **International Journal of Intelligent Enterprise**, v. 1, n. 1, p. 65-80, 2007.

FULD, L. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors**. New York: John Wiley and Sons, 1995.

GOLDHABER, J. M. **Comunicación organizacional**. México: Editorial Diana, 1991.

GUILHON, A. Les approches conceptuelles de l'intelligence économique dans les PME. In: \_\_\_\_\_. (Ed.). **L'Intelligence économique dans la PME**. Paris: L'Harmattan, 2004. p. 21-42.

JAKOBIAK, F. **L'Intelligence économique**. Paris: Édition d'Organisation, 2004.

JAWORSKI, B. J.; MACINNIS, D. J.; KOHLI, A. K. Generating competitive intelligence in organizations. **Journal of Market-Focused Management**, n. 5, p. 279-307, 2002.

KAHANER, L. **Competitive intelligence**: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York: Simon & Schuster, 1996.

KERR, C. I. V. *et al.* A conceptual model for technology intelligence. **International Journal of Technology Intelligence and Planning**, v. 2, n. 1, p. 73-93, 2006.

LEVET, J. L. **L'intelligence économique, mode de pensée, mode d'action**. Paris: Economica, 2001.

MARTRE, H. **Intelligence économique et stratégie des entreprises**. Paris: Commissariat Général du Plan, 1994.

MCKENNA, S. D. The darker side of the entrepreneur. **Leadership & Organizational Development Journal**, v. 17, n. 5, p. 41, 1996.

MILLER, S. **Competitive intelligence**: an overview. Alexandria: Society of Competitive Intelligence Professionals, 2001.

MOATTI, P. Les nouvelles logiques de l'entreprise. **Les Cahiers Français, La documentation Française**, n. 309, p. 3-8, 2002.

PORTER, M. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

## APÊNDICE 1

Marque com um X seu nível de concordância ou discordância em cada um dos itens abaixo, sempre considerando a situação dentro da sua Empresa.

### Categorias de Resposta:

- 1= Discordo totalmente
- 2= Discordo parcialmente
- 3= Nem concordo nem discordo
- 4= Concordo parcialmente
- 5= Concordo totalmente

Questões	Discordo			Concordo	
	1	2	3	4	5
1. Na nossa empresa, nós temos ferramentas ( <i>software</i> ) para buscas sistemáticas de informação na internet.	1	2	3	4	5
2. Na nossa empresa, nós temos uma estrutura formal (setor, software, pessoa responsável, etc.) para sistematizar a busca por informação, análise e disseminação.	1	2	3	4	5



Questões	Discordo			Concordo	
	1	2	3	4	5
3. Na nossa empresa, a maior parte do fluxo de informações e mapeado nos setores organizacionais de acordo com objetivos pré-determinados.	1	2	3	4	5
4. Na nossa empresa, existe um grupo de especialistas de diferentes áreas que analisam a informação do nosso ambiente de negócios.	1	2	3	4	5
5. Na nossa empresa, nós temos um sistema para registrar informação do nosso ambiente de negócios.	1	2	3	4	5
6. Na nossa empresa, nós temos um sistema de busca de informação organizado que nós consultamos sistematicamente e periodicamente.	1	2	3	4	5
7. Na nossa empresa, a informação que nós temos é sempre analisada por <i>experts</i> no assunto antes de ser utilizada no processo de tomada de decisão.	1	2	3	4	5
8. Na nossa empresa, nós disseminamos a informação estratégica para os funcionários dos setores que estão relacionados a essa informação.	1	2	3	4	5
9. Na nossa empresa, nós definimos fontes para serem consultadas baseadas nos temas de interesse estratégico.	1	2	3	4	5
10. Na nossa empresa, as decisões são baseadas nos resultados da busca por informação e no processo de tratamento.	1	2	3	4	5
11. Na nossa empresa, a informação do nosso ambiente de negócio é utilizada para fomentar a inovação.	1	2	3	4	5
12. Na nossa empresa, a coleta e tratamento da informação nos permite aprender com nosso ambiente de negócios.	1	2	3	4	5
13. Na nossa empresa, a informação de nosso ambiente de negócios é fundamental para o processo de criação de conhecimento.	1	2	3	4	5
14. Na nossa empresa, o processo de análise resulta em uma decisão que leva em consideração as competências das pessoas responsáveis por sua execução.	1	2	3	4	5
15. Na nossa empresa, os gerentes são guiados a agir de acordo com a informação obtida de um processo sistemático de coletar e tratar a informação.	1	2	3	4	5
16. Na nossa empresa, nós sistematicamente buscamos informação relativa aos temas de interesse estratégico.	1	2	3	4	5
17. Na nossa empresa, o processo de busca por informação é sistemático e a responsabilidade é de pelo menos uma pessoa.	1	2	3	4	5
18. Na nossa empresa, nós temos pesquisa <i>survey</i> ou <i>software</i> de inteligência para monitorar nossos ambientes de interesse.	1	2	3	4	5
19. Na nossa empresa, nós buscamos informação estratégica por meio de uma rede de relacionamento que nós construímos para esse propósito.	1	2	3	4	5
20. Na nossa empresa, nós temos uma base de dados para toda a documentação que refere-se ao nosso ambiente e aos agentes envolvidos.	1	2	3	4	5
21. Na nossa empresa, é fácil consultar os materiais arquivados que se referem ao nosso ambiente e aos agentes envolvidos.	1	2	3	4	5
22. Na nossa empresa, nós organizamos uma base de dados para a informação que vem do setor de vendas, da alta gerência, dos fornecedores, etc.	1	2	3	4	5
23. Na nossa empresa, a busca por informação é um processo individual, feito por qualquer pessoa que precisa de informação numa base individual.	1	2	3	4	5
24. Na nossa empresa, o fluxo de informação é espontâneo e não é estritamente guiado por objetivos específicos.	1	2	3	4	5
25. Na nossa empresa, a busca por informação é um processo coletivo de observação ambiental constante.	1	2	3	4	5
26. Na nossa empresa, a busca por informação é um processo conduzido por um grupo de <i>experts</i> focados nos temas de interesse estratégico.	1	2	3	4	5
27. Na nossa empresa, nós principalmente buscamos informações que são relevantes para a execução de nossas estratégias.	1	2	3	4	5
28. Na nossa empresa, a busca pela informação é uma atividade planejada que resulta das diretrizes da alta gestão.	1	2	3	4	5

Empresa: \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

Ano de Fundação da empresa: \_\_\_\_\_

Turnover anual (em Euros):

- Mais que 300 Milhões  
 De 200 a 300 Milhões  
 De 100 a 200 Milhões  
 De 50 a 100 Milhões  
 De 40 a 50 Milhões  
 De 30 a 40 Milhões  
 De 20 a 30 Milhões  
 Menos que 20 Milhões

Número de empregados:

- 1 a 9  
 10 a 49  
 50 a 99  
 Mais que 100  
 Mais que 500

Mercado-alvo (Distribuição de vendas do Mercado em %):

- Regional  
 Nacional  
 Internacional

Dados da pessoa entrevistada

Posição: \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho na empresa (anos): \_\_\_\_\_

Educação completa:

- Nenhuma  
 Ensino Fundamental  
 Ensino Médio  
 Educação profissional  
 Ensino Superior

## APÊNDICE 2

Tabela 5 - Estatísticas dos Itens-Totais

Variáveis ativas	Efetivo	Média	Desvio Padrão
Uma estrutura formal (setor, <i>software</i> , pessoa responsável, etc.) existe para sistematizar a busca por informação, análise e disseminação.	44	2,864	1,455
A organização tem um sistema para registrar informação do ambiente de negócio.	44	3,023	1,357
A organização tem um sistema organizado de busca por informação que é consultado sistematicamente e periodicamente.	44	3,000	1,128
A informação sempre é analisada por <i>experts</i> no assunto antes de ser utilizada no processo de tomada de decisão.	44	3,250	1,047
A organização dissemina informação estratégica para funcionários de setores relacionados a essa informação.	44	3,545	1,054
As decisões são baseadas nos resultados da busca por informação e no processo de tratamento.	44	3,159	0,903

A informação do ambiente de negócios é utilizada para fomentar a inovação.	44	3,659	0,851
A coleta e o tratamento de informação são informados pelo ambiente de negócios.	44	3,409	1,030
A informação do ambiente de negócio é fundamental para o processo de criação de conhecimento.	44	3,841	0,952
O processo analítico resulta em uma decisão que considera as competências das pessoas responsáveis por sua execução.	44	3,864	0,919
A organização sistematicamente busca informação nos seus temas de interesse estratégico.	44	3,500	1,215
A busca por informação é sistemática, e pelo menos uma pessoa é responsável pelo processo.	44	3,068	1,528
A organização possui <i>software</i> de <i>survey</i> ou de inteligência para monitorar seus ambientes de interesse.	44	2,705	1,455
A organização busca informação estratégica por meio de uma rede de relacionamento construída para esse propósito.	44	2,955	1,224
A organização tem um sistema para registrar informação do ambiente de negócios.	44	3,091	1,203
É fácil consultar os materiais arquivados que se referem ao ambiente e aos agentes envolvidos.	44	3,000	1,279
A organização possui um banco de dados para a informação que vem do setor de vendas da empresa, da alta gestão, dos fornecedores, etc.	44	2,932	1,175
A busca por informação é um processo individual feito por qualquer pessoa que precise de informação individualmente.	44	2,682	1,257
O fluxo de informação é espontâneo e não é estritamente guiado por objetivos específicos.	44	2,773	1,145
A busca por informação é um processo coletivo de constante observação do ambiente.	44	3,159	1,127
A busca por informação é um processo conduzido por um grupo de <i>experts</i> nos temas de interesse estratégico.	44	2,886	1,247
A organização principalmente busca informação relevante na execução das estratégias.	44	3,545	0,964
A busca por informação é uma atividade planejada que resulta das diretrizes da alta gestão.	44	2,932	1,232
<b>Variáveis Ilustrativas</b>	<b>Efetivo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>

Anos no negócio	42	4,000	1,363
Receita	43	6,023	2,298
Empregados	44	3,568	1,009
Anos na empresa	37	3,865	1,773
Educação	44	4,864	0,457

### APÊNDICE 3

Classificação hierárquica direta

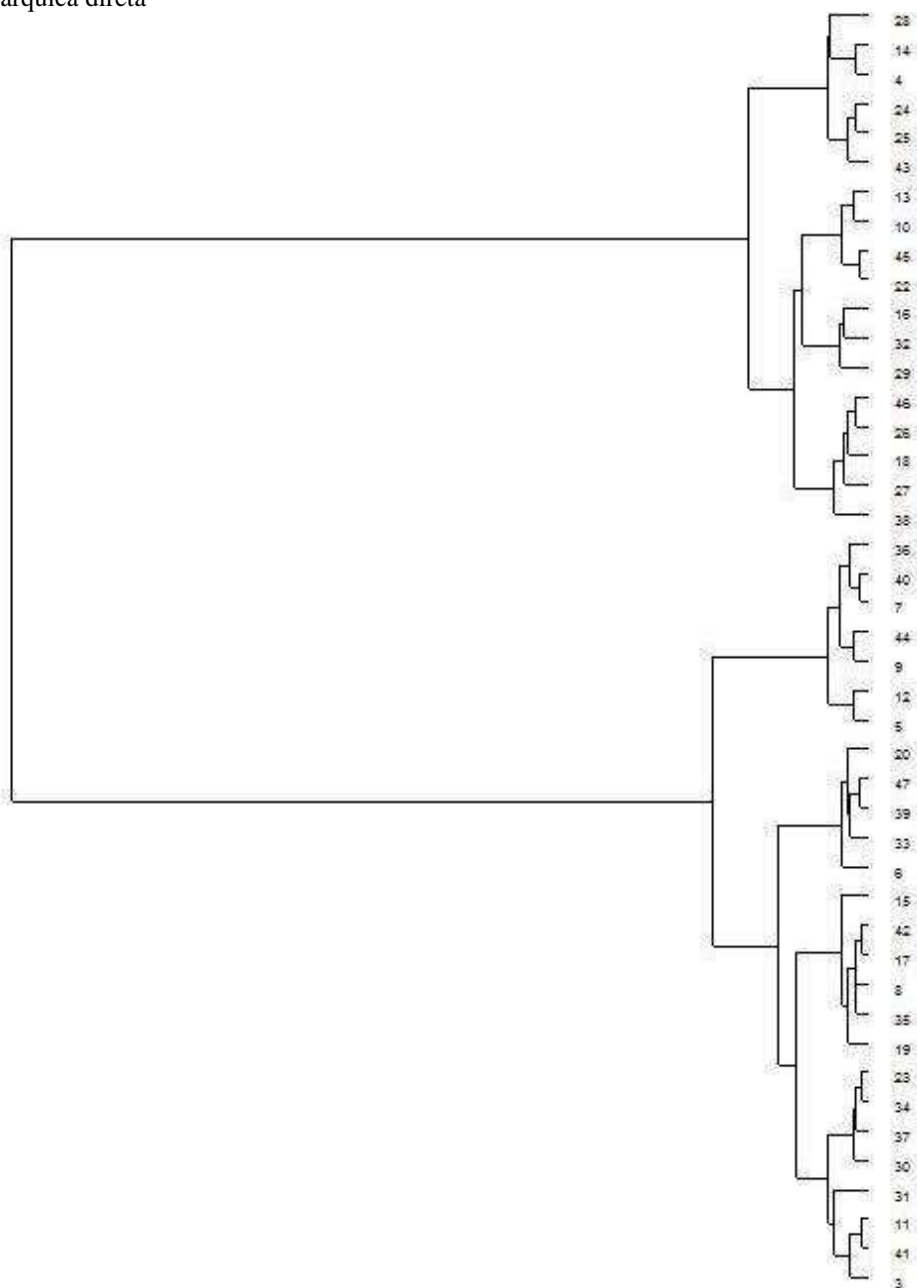


Figura 4 - Dendograma

## APÊNDICE 4 – GRUPOS DE EMPRESAS

Tabela 5 – Médias das Empresas do Grupo 1

Dimensão/questões	Médias do grupo	Médias da amostra	Probabilidade
D1-P17. Na nossa empresa, o processo de busca por informação é sistemático e sob a responsabilidade de pelo menos uma pessoa.	4,0	3,0	0,002
D1-P16. Na nossa empresa, nós sistematicamente buscamos informação relativa aos temas de interesse estratégico.	4,2	3,5	0,002
D1-P26. Na nossa empresa, a busca por informação é um processo conduzido por um grupo de <i>experts</i> focado nos temas de interesse estratégico.	3,6	2,8	0,003
D1-P06. Na nossa empresa, nós temos um sistema organizado de fonte de informação que nós consultamos sistematicamente e periodicamente.	3,6	3,0	0,005
D1-P09. Na nossa empresa, nós definimos fontes a serem consultadas baseadas nos temas de interesse estratégico.	3,8	3,2	0,008
D1-P04. Na nossa empresa, existe um grupo de especialistas de áreas diferentes que analisa a informação do nosso ambiente de negócio.	3,6	3,0	0,009

Fonte: Preparada pelos autores.

Tabela 6 – Médias das empresas do Grupo 2

Dimensão/questões	Médias do grupo	Amostra das médias	Probabilidade
D4-P14. Na nossa empresa, o processo de análise resulta em uma decisão que considera as competências das pessoas responsáveis por sua execução.	5,0	3,8	0,002
D5-P23. Na nossa empresa, a busca por informação é um processo individual, feito por qualquer pessoa que precisar de informação individualmente.	4,2	2,6	0,002

Fonte: Preparada pelos autores.

Tabela 7 – Médias das Empresas do Grupo 3

Dimensão/questões	Médias do grupo	Médias da amostra	Probabilidade
D1-P04. Na nossa empresa, existe um grupo de especialistas de áreas diferentes que analisa a informação do nosso ambiente de negócios.	4,5	3,0	0,000
D3-P03. Na nossa empresa, os fluxos de informação são mapeados principalmente nos setores da organização, de acordo com objetivos pré-determinados.	4,5	3,3	0,000
D3-P02. Na nossa empresa, nós temos uma estrutura formal (setor, <i>software</i> , pessoa responsável, etc.) para sistematizar a busca por informação, análise e disseminação.	4,7	2,8	0,000
D2-P05. Na nossa empresa, nós temos um sistema para registrar a informação do nosso ambiente de negócios.	4,7	3,02	0,000
D1-P11. Na nossa empresa, a informação do nosso ambiente de negócio é utilizada para fomentar inovação.	4,7	3,6	0,000
D2-P20. Na nossa empresa, nós temos um banco de dados para toda a documentação que se refere ao nosso ambiente e aos agentes envolvidos.	4,5	3,0	0,000
D1-P19. Na nossa empresa, nós buscamos informações estratégicas por meio de uma rede de relacionamento que nós construímos para esse fim.	4,4	2,9	0,000
D1-P07. Na nossa empresa, a informação que nós temos é sempre analisada por <i>experts</i> no assunto antes delas serem utilizadas no processo de tomada de decisão.	4,4	3,2	0,001
D4-P15. Na nossa empresa, os gerentes são orientados de acordo	4,2	3,1	0,001

com a informação de um processo sistemático de coleta e tratamento de informação.			
D4-P10. Na nossa empresa, as decisões são baseadas no resultado do processo de busca e tratamento de informação.	4,1	3,1	0,001
D1-P17. Na nossa empresa, a busca por informação é sistemática e sob a responsabilidade de pelo menos uma pessoa.	4,7	3,0	0,001
D1-P27. Na nossa empresa, nós buscamos principalmente informações relevantes que nos permitam executar nossas estratégias.	4,5	3,5	0,001
D1-P06. Na nossa empresa, nós temos um sistema organizado de busca por informação que nós consultamos sistematicamente e periodicamente.	4,1	3,0	0,002
D3-P01. Na nossa empresa, nós temos ferramentas ( <i>software</i> ) para busca sistemática de informação na internet.	4,8	3,6	0,002
D2-P21. Na nossa empresa, é fácil consultar os materiais arquivados que se referem ao nosso ambiente e aos agentes envolvidos.	4,2	3,0	0,002
D1-P16. Na nossa empresa, nós sistematicamente buscamos informações sobre os temas de interesse estratégico.	4,7	3,5	0,002
D3-P12. Na nossa empresa, a coleta e o tratamento de informação nos permite aprender com o nosso ambiente de negócio.	4,4	3,4	0,002
D2-P18. Na nossa empresa, nós temos <i>software de survey</i> ou de inteligência para monitorar nossos ambientes de interesse.	4,1	2,7	0,002
D4-P08. Na nossa empresa, nós disseminamos as informações estratégicas aos nossos colaboradores dos setores relacionados às informações disseminadas.	4,5	3,5	0,003
D1-P13. Na nossa empresa, a informação do nosso ambiente de negócio é fundamental para o processo de criação de conhecimento.	4,7	3,8	0,004
D2-P22. Na nossa empresa, nós organizamos um banco de dados para a informação que vem do nosso setor de vendas, da alta gestão, dos fornecedores, etc.	4,0	2,9	0,005
D1-P09. Na nossa empresa, nós definimos fontes para serem consultadas baseadas nos temas de interesse estratégico que servem para a informação.	4,2	3,2	0,005
D1-P26. Na nossa empresa, a busca por informação é um processo conduzido por um grupo de <i>experts</i> nos temas de interesse estratégicos.	4,0	2,8	0,005
D2- P28. Na nossa empresa, a busca por informação é uma atividade planejada que resulta das diretrizes da alta gestão.	4,0	2,9	0,007
D5-P24. Na nossa empresa, o fluxo de informação é espontâneo e não é estritamente guiado por objetivos específicos.	1,5	2,7	0,001

Fonte: Preparada pelos autores.

**Tabela 8 – Médias das Empresas do Grupo 4**

Dimensão/questões	Médias do grupo	Médias da amostra	Probabilidade
D5. P24. Na nossa empresa, o fluxo de informação é espontâneo e não é estritamente guiado por objetivos específicos.	3,8	2,7	0,000
D1-P07. Na nossa empresa, a informação que nós temos é sempre analisada por <i>experts</i> no assunto antes delas serem utilizadas no processo de tomada de decisão.	2,5	3,2	0,005
D4-P08. Na nossa empresa, nós disseminamos as informações estratégicas aos nossos funcionários dos setores relacionados às informações disseminadas.	2,8	3,5	0,005
D1-P04. Na nossa empresa, existe um grupo de especialistas de áreas diferentes que analisa a informação do nosso ambiente de negócios.	2,1	3,0	0,003
D3-P03. Na nossa empresa, os fluxos de informação são mapeados principalmente nos setores da organização, de acordo	2,6	3,3	0,003

com objetivos pré-determinados.			
D2-P05. Na nossa empresa, nós temos um sistema para registrar a informação do nosso ambiente de negócios.	2,0	3,0	0,002
D3-P02. Na nossa empresa, nós temos uma estrutura formal (setor, <i>software</i> , pessoa responsável, etc.) para sistematizar a busca por informação, análise e disseminação.	1,6	2,8	0,001
D3-P12. Na nossa empresa, a coleta e o tratamento de informação nos permite aprender com o nosso ambiente de negócio.	2,4	3,4	0,000

Fonte: Preparada pelos autores.

**Tabela 9 – Médias das Empresas do Grupo 5**

Dimensão/questões	Médias do grupo	Médias da amostra	Probabilidade
D3-P01. Na nossa empresa, nós temos ferramentas ( <i>software</i> ) para busca sistemática de informação na internet.	2,7	3,6	0,010
D1-P17. Na nossa empresa, a busca por informação é sistemática e sob a responsabilidade de pelo menos uma pessoa.	1,7	3,0	0,006
D3-P02. Na nossa empresa, nós temos uma estrutura formal (setor, <i>software</i> , pessoa responsável, etc.) para sistematizar a busca por informação, análise e disseminação.	1,5	2,8	0,006
D1-P04. Na nossa empresa, existe um grupo de especialistas de áreas diferentes que analisa a informação do nosso ambiente de negócios.	1,8	3,0	0,002
D2-P21. Na nossa empresa, é fácil consultar os materiais arquivados que se referem ao nosso ambiente e aos agentes envolvidos.	1,7	3,0	0,002
D1-P19. Na nossa empresa, nós buscamos informações estratégicas por meio de uma rede de relacionamento que nós construímos para esse fim.	1,7	2,9	0,002
D1-P07. Na nossa empresa, a informação que nós temos é sempre analisada por <i>experts</i> no assunto antes delas serem utilizadas no processo de tomada de decisão.	2,1	3,2	0,001
D4-P14. Na nossa empresa, o processo de análise resulta em uma decisão que considera as competências das pessoas responsáveis por sua execução.	2,8	3,8	0,001
D2-P28. Na nossa empresa, a busca por informação é uma atividade planejada que resulta das diretrizes da alta gestão.	1,5	2,9	0,001
D1-P16. Na nossa empresa, nós sistematicamente buscamos informação relativa aos temas de interesse estratégico.	2,1	3,5	0,001
D5-P25. Na nossa empresa, a busca por informação é um processo coletivo de constante observação do ambiente.	1,8	3,5	0,000
D2-P22. Na nossa empresa, nós organizamos um banco de dados para a informação que vem do nosso setor de vendas, da alta gestão, dos fornecedores, etc.	1,5	2,9	0,000
D2-P18. Na nossa empresa, nós temos <i>software</i> de <i>survey</i> ou de inteligência para monitorar nossos ambientes de interesse.	1,0	2,7	0,000
D2-P05. Na nossa empresa, nós temos um sistema para registrar a informação do nosso ambiente de negócios.	1,4	3,0	0,000
D1-P13. Na nossa empresa, a informação do nosso ambiente de negócio é fundamental para o processo de criação de conhecimento.	2,7	3,8	0,000
D4-P08. Na nossa empresa, nós disseminamos as informações estratégicas aos nossos funcionários dos setores relacionados às informações disseminadas.	2,2	3,5	0,000
D2-P20. Na nossa empresa, nós temos um banco de dados para toda a documentação que se refere ao nosso ambiente e aos agentes envolvidos.	1,5	3,0	0,000
D4-P10. Na nossa empresa, as decisões são baseadas no resultado do processo de busca e tratamento de informação.	2,0	3,1	0,000
D4-P15. Na nossa empresa, os gerentes são orientados de acordo	1,8	3,1	0,000

com a informação de um processo sistemático de coleta e tratamento de informação.

D1-P06. Na nossa empresa, nós temos um sistema organizado de fonte de informação que nós consultamos sistematicamente e periodicamente. 1,4 3,0 0,000

D1-P26. Na nossa empresa, a busca por informação é um processo conduzido por um grupo de *experts* nos temas de interesse estratégicos. 1,1 2,8 0,000

D1-P09. Na nossa empresa, nós definimos fontes a serem consultadas baseadas nos temas de interesse estratégico. 1,5 3,2 0,000

D1-P11. Na nossa empresa, a informação do nosso ambiente de negócio é utilizada para fomentar a inovação. 2,4 3,6 0,000

D1-P27. Na nossa empresa, nós buscamos principalmente informações relevantes que nos permitam executar nossas estratégias. 2,1 3,5 0,000

Fonte: Preparada pelos autores.

## APÊNDICE 5

Tabela 10 - Análise da Variância

Variável Dependente		(I) grupo		(J) grupo		Diferença da Média (I-J)	Desvio padrão	Sig.
Dinâmica	fator 1	1,00	Dimensão 3	2,00	3,00	,77429*	,21737	,008
				4,00	5,00	-,64286*	,19314	,015
				1,5065*	,16810	,000		
				1,95714*	,19314	,000		
		2,00	Dimensão 3	1,00	3,00	-,77429*	,21737	,008
				4,00	5,00	-1,41714*	,24430	,000
				,37636	,22503	,462		
				1,18286*	,24430	,000		
		3,00	Dimensão 3	1,00	2,00	,64286*	,19314	,015
				4,00	5,00	1,41714*	,24430	,000
				1,79351*	,20172	,000		
				2,60000*	,22301	,000		
	4,00	Dimensão 3	1,00	2,00	-1,15065*	,16810	,000	
			3,00	5,00	-,37636	,22503	,462	
			-1,79351*	,20172	,000			
			,80649*	,20172	,002			
	5,00	Dimensão 3	1,00	2,00	-1,95714*	,19314	,000	
			3,00	4,00	-1,18286*	,24430	,000	
			-2,60000*	,22301	,000			
			-,80649*	,20172	,002			
	fator 2	1,00	Dimensão 3	2,00	3,00	,22143	,35376	,970
				4,00	5,00	-,96429*	,31432	,030
				,83658*	,27358	,031		
				1,84524*	,31432	,000		
2,00		Dimensão 3	1,00	3,00	-,22143	,35376	,970	
			4,00	5,00	-1,18571*	,39759	,037	
			,61515	,36623	,458			
			1,62381*	,39759	,002			
3,00		Dimensão 3	1,00	2,00	,96429*	,31432	,030	
			4,00	5,00	1,18571*	,39759	,037	
			1,80087*	,32830	,000			



				5,00	2,80952*	,36295	,000
			4,00	1,00	-,83658*	,27358	,031
				2,00	-,61515	,36623	,458
				3,00	-1,80087*	,32830	,000
				5,00	1,00866*	,32830	,030
			5,00	1,00	-1,84524*	,31432	,000
				2,00	-1,62381*	,39759	,002
				3,00	-2,80952*	,36295	,000
				4,00	-1,00866*	,32830	,030

Fonte: Preparada pelos autores.