



Dissertação

Mestrado em Controlo de Gestão

***O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA  
COMPETITIVIDADE DOS MUNICÍPIOS PORTUGUESES DA  
REGIÃO CENTRO***

**Cláudio Alexandre Mendes Abreu**

Leiria, março de 2015



Dissertação

Mestrado em Controlo de Gestão

***O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA  
COMPETITIVIDADE DOS MUNICÍPIOS PORTUGUESES DA  
REGIÃO CENTRO***

**Cláudio Alexandre Mendes Abreu**

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Doutor Jaime Ramos Guerra  
Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, março de 2015

***“O único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário”***

***(Albert Einstein)***

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## ***Agradecimentos***

---

Chegou ao fim uma etapa importante no meu percurso académico. Trata-se da realização de um objetivo pessoal, que não tinha sido possível sem o auxílio de várias pessoas e entidades. Gostaria de agradecer a todos, que de uma forma ou de outra, contribuíram para concluir esta etapa.

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu orientador Professor Doutor Jaime Ramos Guerra, pela sua disponibilidade, apoio e incentivo que me foi transmitindo ao longo da supervisão desta investigação.

Aos meus pais e ao meu irmão, pelo apoio incondicional em todas as circunstâncias, motivação e otimismo, que me dão forças para continuar a lutar todos os dias pelos meus sonhos.

À minha família agradeço pela educação e os valores que sempre me transmitiram e me deram alento para continuar.

Aos meus colegas do mestrado pelo companheirismo e amizade e pela força para não me deixar desistir, ao longo destes anos.

Aos meus colegas da JPM & Abreu que me ouviram quase todos os dias e me incentivaram para concluir mais esta etapa.

Aos Municípios que responderam ao questionário e por isso possibilitaram a realização do estudo.

Quero ainda agradecer aos meus restantes amigos, por tudo o incentivo.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## **Resumo**

---

A Inteligência Competitiva e a sua influência na Competitividade dos Municípios portugueses são a temática analisada na presente dissertação.

Na época de mudança que o mundo atual está a passar, os Municípios devem criar condições para conseguirem ser os melhores e ganhar vantagens competitivas.

Um indivíduo pode ser considerado inteligente de acordo com a sua realidade, histórico de vida e capacidade de aprendizagem contínua. Tal como o indivíduo também uma empresa pode ser considerada “inteligente” segundo as suas atitudes na tomada de decisão, criatividade ou competências adquiridas para solucionar problemas.

A Inteligência Competitiva é uma prática mundial e funciona como ferramenta estratégica de suporte à decisão. Tem como objetivo principal a recolha, seleção e tratamento da informação para ajudar no processo de tomada de decisão.

A Inteligência Competitiva deve ser uma das componentes da cultura organizacional dos Municípios, estar presente em todos os processos de gestão e deve ser uma responsabilidade de todos os decisores.

Neste sentido, são revistos conceitos, analisadas as ferramentas da Inteligência Competitiva, apresentado um estudo sobre a sua utilização nos Municípios e a sua influência na competitividade.

A investigação baseou-se na realização de um inquérito aos Municípios localizados na Região Centro de Portugal sendo que da análise dos resultados apurados é possível concluir que a competitividade dos Municípios é influenciada pela utilização de ferramentas da Inteligência Competitiva.

**Palavras-chave:** *Inteligência Competitiva, Competitividade, Municípios.*

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*



## ***Abstract***

---

The Competitive Intelligence and its influence on the competitiveness of the Portuguese municipalities are the subject analyzed in this dissertation.

At the time of change that the world today is happening, the municipalities should create conditions to achieve to be the best and gain competitive advantage.

An individual can be considered intelligent according to their reality, life history and capacity for continuous learning. As the individual also a company can be considered "intelligent " according to their attitudes in decision making, creativity or skills acquired to solve problems.

The Competitive Intelligence is a global practice and works as a strategic tool for decision support. Its main objectives are to gathering, selection and processing of the information to help in the decision making process.

The Competitive Intelligence must be one of the components of the organizational culture of the municipalities, being present in all management processes and should be a responsibility of all decision makers.

In this sense, concepts are reviewed, analyzed the tools of Competitive Intelligence, and presented a study of its use in municipalities and their influence on competitiveness.

The research was based on the inquiry to the municipalities located in the central region of Portugal and that the analysis of the results obtained it can be concluded that the competitiveness of the municipalities is influenced by the use of Competitive Intelligence tools.

**Key-words:** *Competitive Intelligence; Competitiveness; Municipalities.*

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## ***Índice de Figuras***

---

Figura 1 - Atividades do ciclo de CI segundo Herring (1999) .....	10
Figura 2 - Função e processo de CI segundo a SCIP .....	13
Figura 3 – Exemplificação da classificação de competitividade segundo a OCDE.....	17
Figura 4 - Modelo das 5 Forças de Porter (1986).....	18
Figura 5 - Modelo de relações gerais e hipótese colocada .....	33
Figura 6 - Variáveis latentes com indicadores refletivos .....	38
Figura 7 – Modelo com factores de primeira ordem .....	39
Figura 8 – Modelo com factores de segunda ordem.....	40
Figura 9 – Relações entre as variáveis latentes do modelo interno .....	66

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## ***Índice de Tabelas***

---

Tabela 1 - Definições e contributos para o conceito de Inteligência Competitiva.....	7
Tabela 2- Fases da perspectiva histórica da CI segundo Prescott (1999) .....	8
Tabela 3 - Classificação de competitividade segundo a OCDE .....	16
Tabela 4- Principais determinantes de cada atributo de competitividade segundo Vet (1993) .....	19
Tabela 5 – Distribuição dos Municípios portugueses da região centro por sub-região e respetiva área, segundo a NUTS III.....	31
Tabela 6 – Medição de cada conceito da competitividade ente Municípios .....	33
Tabela 7 - Medição de cada conceito da Inteligência Competitiva.....	34
Tabela 8 – Ficha técnica do estudo.....	43
Tabela 9 – Percentagem de respostas por sub-regiões .....	44
Tabela 10 – Cargos/Funções dos inquiridos.....	45
Tabela 11 – Média e desvio padrão das respostas à primeira parte do inquérito (caraterização da IC no Município).....	47
Tabela 12 - Média e desvio padrão das respostas às rubricas da Competitividade mos Municípios.....	49
Tabela 13 - Média e desvio padrão das respostas às rubricas de Inteligência Competitiva	50
Tabela 14 - Média e desvio padrão das respostas referentes aos tipos de capacidade de resposta.....	51

Tabela 15 – Cargas ( <i>loadings</i> ) dos indicadores no primeiro e no último algoritmo no modelo de 1ª ordem .....	52
Tabela 16 – Cargas ( <i>loadings</i> ) dos indicadores no modelo de segunda ordem.....	54
Tabela 17 – Consistência interna do modelo de primeira ordem .....	55
Tabela 18 – Consistência interna do modelo de segunda ordem.....	56
Tabela 19 – Validade convergente dos conceitos de primeira ordem .....	57
Tabela 20 – Validade convergente dos conceitos de segunda ordem.....	57
Tabela 21 – Validade discriminante do modelo de primeira ordem.....	58
Tabela 22 – Validade discriminante do modelo de segunda ordem .....	59
Tabela 23 – Valores de $R^2$ para as variáveis dependentes do modelo de primeira ordem ..	60
Tabela 24 - Valores de $R^2$ para a variável dependente do modelo de segunda ordem .....	60
Tabela 25 – Relevância da predição dos conceitos dependentes de primeira ordem .....	61
Tabela 26 - Relevância da predição do conceito dependente de segunda ordem.....	61
Tabela 27 – Valores de $f^2$ para as variáveis do modelo de primeira ordem .....	62
Tabela 28 - Valores de $f^2$ para as variáveis do modelo de segunda ordem .....	62
Tabela 29 – Significância estatística dos coeficientes estruturais .....	63
Tabela 30 – Resumo de avaliação do modelo estrutural .....	64
Tabela 31 – Teste de hipótese.....	67

## ***Lista de siglas***

---

ABRAIC - Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva

APQC - *American Productivity and Quality Center*

AVE - *Average Variance Extraced*

CCDRC - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IC – Inteligência Competitiva

KIT - *Key Intelligence Topics*

MBC - Modelo Baseados em co-variâncias

MEE - Modelo das Equações Estruturais

NUTS - Nomenclatura de Unidades Territoriais para fins Estatísticos

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIB – Produto Interno Bruto

PLS - *Partial Least Sqaes*

SCIP - *Society Competitive Intelligence Professional*

VL – Variáveis Latentes

VM – Variáveis Manifestas

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*



# Índice Geral

---

Agradecimentos .....	v
Resumo .....	vii
Abstract.....	ix
Índice de Figuras .....	xi
Índice de Tabelas .....	xiii
Lista de siglas .....	xv
Índice Geral .....	xvii
1. Introdução.....	1
2. Revisão da literatura .....	5
2.1 Inteligência Competitiva - <i>Competitive Intelligence</i> (CI) .....	5
2.1.1 Introdução.....	5
2.1.2 Origem do tema .....	6
2.1.3 Conceito.....	6
2.1.4 Perspetiva histórica.....	8
2.1.5 Ciclos de CI.....	9
2.1.6 Processo e função de CI segunda a SCIP .....	12
2.1.7 Implementação organizacional da CI .....	14
2.2 O conceito de Competitividade .....	15

2.2.1	Introdução.....	15
2.2.2	O conceito de competitividade .....	15
2.2.3	Natureza das forças competitivas (Modelo das 5 forças de Porter) .....	17
2.2.4	Atributos da Competitividade.....	19
2.2.5	Competitividade regional e autárquica .....	20
2.2.6	Conclusão .....	24
3.	Metodologia.....	27
3.1	Enquadramento da investigação .....	27
3.2	Modelo de investigação, hipóteses de estudo genérica e medição de conceitos .....	32
3.3	Passos para a modelização mediante PLS .....	37
3.4	Construção do modelo de análise .....	39
3.5	Recolha de dados .....	40
3.5.1	Definição da Amostra.....	41
3.5.2	Questionário .....	41
3.5.3	Escalas de medida.....	42
3.5.4	Ficha técnica do estudo.....	43
3.5.5	Caraterização da amostra.....	44
4.	Análise e discussão de resultados.....	47
4.1	Caraterização da IC .....	47
4.2	Análise dos resultados por escala .....	48
4.3	Avaliação do modelo de medida .....	51

4.3.1	Fiabilidade individual de cada rubrica.....	52
4.3.2	Consistência interna.....	54
4.3.3	Validade convergente dos conceitos.....	56
4.3.4	Validade discriminante .....	57
4.4	Avaliação do modelo estrutural .....	59
4.4.1	Poder preditivo do modelo .....	59
4.4.2	Relevância da predição dos conceitos dependentes .....	60
4.4.3	Análise e significância estatística dos coeficientes estruturais.....	63
4.5	Resumo da avaliação estrutural .....	64
4.6	Discussão do modelo .....	65
5.	Conclusão .....	69
5.1	Principais conclusões da investigação .....	69
5.2	Limitações do estudo .....	72
5.3	Futuras linhas de investigação .....	73
5.4	Considerações finais .....	74
6.	Bibliografia.....	75
7.	Anexos.....	79
	Anexo I (Texto do e-mail que acompanhou o questionário).....	81
	Anexo II (Questionário).....	83

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# 1. Introdução

---

O mundo atual está a passar por um profundo e constante período de transformações a nível político, económico, legal, social tecnológico e ambiental. Estamos a viver uma época de mudanças que, embora sem padrões, desenvolve-se num ambiente de evolução bastante acelerado.

O mercado é considerado cada vez mais rigoroso, e o que era considerado inovador e criativo, nos anos 80, era a base para a obtenção de vantagens competitivas, por exemplo qualidade e custo baixo. Hoje em dia, isso é simplesmente um requisito mínimo para se penetrar até mesmo em segmentos diferentes (Motta, 1995).

Um individuo pode ser considerado inteligente de acordo com a sua realidade e histórico de vida, a sua capacidade de aprendizagem contínua, as competências adquiridas, as suas crenças e valores, a sua habilidade para solucionar problemas e tomar decisões envolvidas no seu contexto ambiental. Tal como o individuo uma empresa pode ser considerada “inteligente” segundo a capacidade de aprendizagem, competências adquiridas para solucionar problemas, atitudes na tomada de decisão, criatividade, processamento da informação, entre outros (Pereira, 2009).

O presente estudo ajuda a compreender o conceito de Inteligência Competitiva (IC), na maioria da literatura denominada pelo termo “*Competitive Intelligence*”. Assim a Inteligência Competitiva pode ser definida como o método que visa principalmente ajudar no processo de tomada de decisão. Este método engloba o conhecimento do ambiente externo à organização e um processo ético de recolha, seleção e compilação de informações relevantes para criar respostas competitivas.

A Inteligência Competitiva está a tornar-se numa prática mundial e numa ferramenta estratégica de suporte à decisão nas organizações. O seu objetivo principal não é a procura de informação apropriada, mas sobretudo saber o que fazer com ela, sendo assim uma das suas principais valências (Jorge, 2009).

Nos dias de hoje é cada vez mais importante o estudo da competitividade, e uma área que tem sido objeto de análise é a competitividade das cidades e dos territórios.

O atual contexto de mudança implica que a competitividade seja objeto de estudo, quer ao nível de conceito em si, quer ao nível da empresa, da região e das nações, quer quanto ao modo como estas poderão melhorar as suas posições relativas (Pereira, 2005).

É muito importante que a empresa conheça claramente as forças que a rodeiam para poder, após análise detalhada dessas forças, escolher efetivamente a sua estratégia competitiva.

A OCDE definiu competitividade como “a capacidade de empresas, indústrias, regiões, nações ou regiões supranacionais gerarem, de uma forma sustentada e enquanto expostas à concorrência internacional, rendimentos de fatores e níveis de emprego relativamente elevados”.

Paralelamente às empresas as cidades, no caso português Municípios, também têm de competir para atrair investimento. Esta competitividade tem vários objetivos entre eles, atrair empresas, investimento em imóveis, população para residir e turistas, fundos públicos, eventos importantes ou centros de decisão. Mas para além de trabalharem para atrair, também têm de trabalhar para desenvolver a economia local, por exemplo, tornando-se mais habitáveis, oferecendo mais qualidade de vida aos residentes (Guerra, 2011).

Deste modo, a investigação que irá ser realizada neste trabalho tem como finalidade avaliar o impacto da inteligência competitiva na competitividade dos Municípios portugueses da região centro. Tendo em conta o objetivo geral foram definidos dois objetivos:

- I. Caracterizar a Inteligência Competitiva dos Municípios da região centro de Portugal Continental;
- II. Avaliar o impacto das variáveis estrutura, consciência, processos, pressão de mercado, cultura e atitudes na competitividade dos Municípios, medida através das variáveis meio envolvente económico, urbano e espacial, social e cultural, politico-legal e evolutivo.

Segundo o Decreto-Lei n.º 244/2002 de 5 de novembro, Portugal encontra-se classificado em três níveis de Nomenclatura de Unidades Territoriais para fins Estatísticos (NUTS I, II

e III). As unidades que constituem a NUTS II são: norte, centro, lisboa, Alentejo, algarve região autónoma dos Açores e região autónoma da Madeira. O nosso universo de estudos foram os cem Municípios da região centro de Portugal Continental segundo a NUTS III, que se encontra dividida em doze sub-regiões.

Esta dissertação está organizada e estruturada em cinco capítulos. O primeiro contém a introdução à investigação, bem como os objetivos definidos. Seguidamente no capítulo 2 diz respeito à revisão da literatura, dos temas de Inteligência Competitiva, competitividade e competitividade regional. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada onde explicamos como medir os conceitos, as hipóteses de estudo, como foi realizada a recolha de dados e o *software* utilizado no tratamento dos dados. O quarto capítulo refere-se à análise e discussão dos resultados obtidos da nossa amostra. Por fim, no capítulo 5 serão apresentadas as conclusões obtidas, as limitações do estudo e ainda sugestões futuras.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*



## **2. Revisão da literatura**

---

Após apresentação do tema em estudo no capítulo anterior, neste é exposta a revisão da literatura, que tem como objetivo fundamentar os assuntos em análise.

O capítulo está organizado em duas seções - Inteligência Competitiva e Competitividade. Na primeira parte são apresentadas algumas definições, de *competitive intelligence*, de vários autores, uma breve perspectiva histórica, os vários ciclos, o processo, a função e a forma como se aplica em organizações. No estudo da competitividade é analisado o conceito, a natureza das forças competitivas, os atributos e por fim a competitividade ao nível regional, ou seja, entre cidades.

### **2.1 Inteligência Competitiva - *Competitive Intelligence* (CI)**

#### **2.1.1 Introdução**

Toda a literatura estudada e exposta sobre CI refere-se a organizações. Segundo o n.º 2 do artigo 235º do Título VIII da Constituição da República Portuguesa de 1976, “*as autarquias locais são pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas*”. Uma empresa pode ser definida como: “*conjunto de meios técnicos, humanos e financeiros, organizados com vista à concretização de um determinado fim económico, o qual passa pelo exercício de uma atividade orientada para a satisfação das necessidades dos seus vários stakeholders*”, segundo um artigo de João Duque publicado no jornal Expresso<sup>1</sup>. Em suma, podemos considerar uma autarquia como uma empresa.

---

<sup>1</sup> Expresso de 24 de julho de 2010, artigo disponível em: <http://expresso.sapo.pt/empresa-o-que-e-isso=f596867#ixzz3RKmsUNCz>, acedido a 10/02/2015

### **2.1.2 Origem do tema**

*Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas...*

*Sun Tzu (mestre da estratégia militar)*

No domínio empresarial o objetivo estratégico é ocupar espaço sem perder vidas, onde os especialistas que defendem as vantagens competitivas, tecnológicas e financeiras são as vidas da empresa (Maury, 1993).

A Inteligência Competitiva na década de 70/80 surgiu como uma disciplina estratégica, fortaleceu-se na década de 90 e no início do século XXI adquiriu maturidade (Jorge, 2009 citando Martinet; Marti, 1995). Atualmente é uma ferramenta estratégica de suporte à decisão (Johnson, 2005), e uma prática mundial em todos os tipos de negócios (Miller, 2001).

### **2.1.3 Conceito**

A concepção de um processo de tomada de decisão é o principal foco de *Competitive Intelligence* segundo os autores americanos, enquanto alguns autores franceses definem por “*veille stratégique*”, ou seja um constante acompanhamento estratégico.

No quadro seguinte são apresentados algumas definições e contributos, principalmente segundo a escola americana, para ilustrar o conceito de CI.

**Tabela 1 - Definições e contributos para o conceito de Inteligência Competitiva**

<b>Autor (Ano)</b>	<b>Definição</b>
<u>ABRAIC</u> <sup>2</sup>  (2013)	Conhecer o ambiente das organizações aplicado a processos de tomada de decisão. Também pode ser definida como a informação analisada sobre os principais intervenientes que tem implicação no processo de tomada de decisão da organização, ou como o processo informacional proactivo, ético e legal, que conduz à tomada de decisão, estratégica ou negocial. É um processo sistemático que visa descobrir forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o responsável máximo a agir proactivamente, bem como proteger a informação produzida.
<u>Fuld &amp; Company</u>  (2014)	O processo ético de compilação e seleção de informações suficientes para que possam se usadas para ajudar no processo de tomada de decisão estratégica de negócio.
<u>Kotler</u> <sup>3</sup>  (2001)	Define-a como a recolha de informação acerca da identidade dos maiores concorrentes (atuais e potenciais), os seus objetivos, estratégias, forças e fraquezas e padrões de reações típicas. Considera-a essencial para identificar os concorrentes para atacar e para evitar.
<u>Miller</u>  (2001)	Processo de controlo do ambiente competitivo, ou seja, programa organizado e ético para a recolha, análise e gestão dos dados que afetam os planos da empresa. A <i>Competitive Intelligence</i> é da responsabilidade dos gestores de topo que tomam decisões sobre tudo, marketing, I&D, e estratégias de investimento do negócio a longo prazo.
<u>Prescott</u>  (1999)	Processo de desenvolvimento de ações orientadas para as funções dos gestores para ajudar na tomada de decisão, criar respostas competitivas e oportunidades comerciais.

**Fonte: Elaborada pelo autor**

<sup>2</sup> ABRAIC – Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva

<sup>3</sup> Citado por Jorge (2009)

Após análise das várias definições, neste trabalho *Competitive Intelligence* aponta para um método que visa principalmente ajudar no processo de tomada de decisão. Este método engloba o conhecimento do ambiente externo à organização e um processo ético de recolha, seleção e compilação de informações relevantes para criar respostas competitivas.

#### 2.1.4 Perspetiva histórica

Prescott (1999) definiu as várias fases da CI, que são apresentadas no quadro seguinte.

Tabela 2- Fases da perspetiva histórica da CI segundo Prescott (1999)

<b>Fase</b>	<b>Período temporal</b>	<b>Principais factos</b>
<b>Recolha de dados competitivos</b>	Década de 60 e 70	Recolha de dados de forma tática e informal.
<b>Análise da indústria e do competidor</b>	Final da década de 70 / início da década de 80	Maior ênfase à análise da estrutura da indústria e competidores.  Transição da recolha para a análise de dados.
<b>Inteligência Competitiva – CI</b>	Final da década de 80, mas precisamente em 1988	CI contribui para a tomada de decisão estratégica, construída nas próprias unidades formais votadas para o planeamento e marketing.
<b>Inteligência Competitiva como capacidade principal</b>	Após década de 90	No futuro as organizações estão centradas na gestão da dimensão comportamental do processo de CI de uma maneira crítica e participativa.

Fonte: Elaborada pelo autor

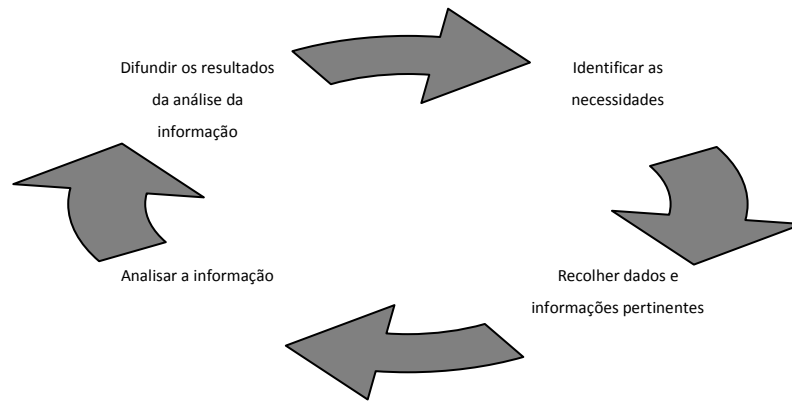
### 2.1.5 Ciclos de CI

Ao longo dos tempos vários autores dissertaram sobre os ciclos de *competitive intelligence*. Miller (2001) contribuiu para a sua análise e defendeu que uma CI eficaz é um ciclo contínuo, cujas etapas compreendem:

1. **Planeamento e gestão** - Trabalhar com os responsáveis pelo processo de tomada de decisão para descobrir e aprimorar as suas necessidades;
2. **Processo de recolha** – Para que seja realizada de uma forma célere, ética e legal necessita de recursos e tecnologia. A persistência é uma das suas características devido às dificuldades intrínsecas, nomeadamente, conhecimentos sobre metodologia científica, pensamento estratégico e aprendizagem independente;
3. **Análise** - Interpretar dados e elaborar ações recomendadas;
4. **Divulgação** - Apresentar os resultados aos gestores responsáveis pelo processo de tomada de decisão;
5. **Feedback** - Comunicar quais as decisões dos responsáveis e identificar as necessidades de inteligência futuras.

Ser competitivo é o desafio para qualquer organização, por isso necessita não só de recolher informação, mas principalmente desenvolver novas ideias e planear estratégias para o futuro da organização. Assim, é necessário que todos os membros da organização estejam direcionados para as atividades do processo de CI (Pereira, 2009). As atividades do ciclo de CI segundo Herring (1999) podem ser representadas na figura 1.

**Figura 1 - Atividades do ciclo de CI segundo Herring (1999)**



**Fonte: Pereira (2009)**

A identificação das necessidades conhecidas como *Key Intelligence Topics (KIT)* envolve um planeamento para identificar as informações relevantes, a quem se destinam, qual a melhor forma de as apresentar e qual o período de tempo em análise.

O processo de recolha de dados e informações pertinentes pode ser realizado através de dois tipos de fontes: primárias ou internas e secundárias ou externas.

Como exemplo de fontes primárias temos a inteligência humana (clientes, fornecedores, colaboradores), estudos de mercado e fontes de carácter exclusivo valorizadas pelos responsáveis da tomada de decisão. Segundo a SCIP – *Society Competitive Intelligence Professional*, 90% do processo de recolha é feito através de fontes primárias.

Relatórios e impressos, internet, revistas e livros, bases de dados, estudos de mercado e patentes são alguns dos exemplos de fontes secundárias. Estas são de domínio público, de rápido e fácil acesso já existentes, e utilizadas frequentemente como enquadramento ou auxílio das fontes primárias (Taborda, 2002).

Segundo Rouach e Santi (2001) a informação disponível pode ser classificada em três tipos:

- Informação branca (cerca de 80%) – informações de fácil obtenção, nomeadamente em bases de dados públicas, jornais e internet;

- Informação cinzenta (cerca de 15%) – informações privadas, vindas da força de vendas, por exemplo, através visitas comerciais;
- Informação preta (cerca de 5%) – informações obtidas de forma ilegal, como por exemplo pirataria informática.

Várias organizações da área do CI, entre elas a SCIP - *Society Competitive Intelligence Professional* e ABRAIC – Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva, têm códigos de ética próprios e propõem que cada organização elabore o seu código de ética específico. Estes códigos estabelecem regras para que se diminua o risco de se quebrar a ética e legalidade, visto que a CI requer uma pesquisa aprofundada e constante (Jorge, 2009).

Após o processo de recolha de informações torna-se necessário estabelecer relações entre os dados, identificar tendências e padrões para que o processo de tomada de decisão encaminhe a organização a ser mais competitiva. A análise dos dados é a fase mais crítica, visto ser um processo cíclico, pois está em constante interação com o processo de recolha, para se poderem obter mais dados. É extremamente importante que o prazo estabelecido inicialmente para esta fase seja cumprido com o máximo rigor e persistência (Fuld, 2004).

Um sólido processo de análise depende das ferramentas ao dispor dos analistas e das vertentes qualitativas e quantitativas (Fuld, 2004). Para Tabora (2002), uma rigorosa análise não deve apenas complementar a vertente quantitativa. Existem vários aspetos do meio envolvente que são relevantes para complementarem as interpretações dos resultados obtidos através da análise quantitativa dos dados.

Pereira (2009) sugere várias técnicas que podem ser utilizadas para compilar e verificar a informação recolhida, entre elas, destacam-se:

- Análise dos pontos forte e fracos;
- Análise do balanço financeiro;
- Segmentação (verificar se a organização está a ignorar algum grupo de consumidores);

- Avaliação tecnológica;
- Análise de problemas;
- Análise de sinergias.

A fase deste ciclo, mas não menos importante, é a disseminação dos resultados da análise da informação, obtidos pela equipa de CI, pela organização. Existem vários meios para que esta divulgação possa ser feita: relatórios, memorandos, conversas ou reuniões (Pereira, 2009) (Jorge, 2009).

A integridade, o uso e a eficácia da informação e do conhecimento são os três aspetos importantes no processo de disseminação da informação (Taborda, 2002).

Pereira (2009) ao realizar o seu estudo sobre CI propôs o acréscimo de duas atividades/fases, tendo em consideração os estudos de Argyris e Schon (1974), que possibilitam a reflexão e avaliação do processo de inteligência:

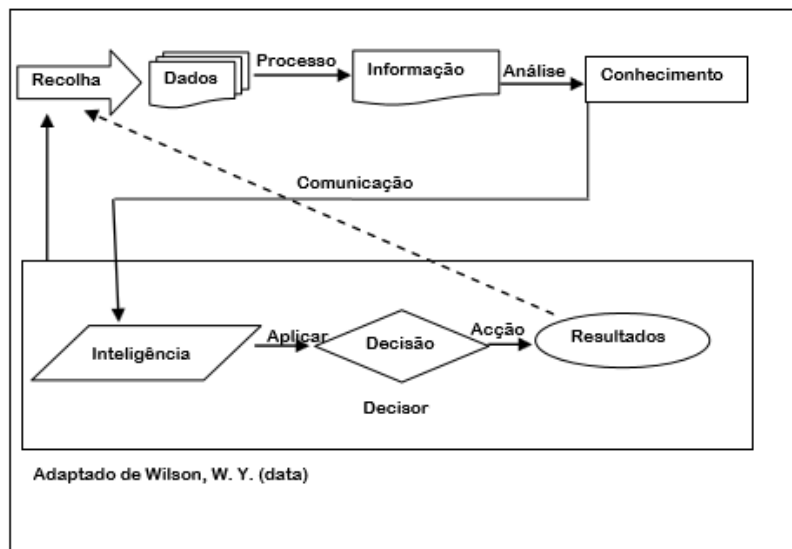
- Refletir e reformular as questões apresentadas;
- Avaliar o impacto das atividades anteriores para a tomada de decisão.

### **2.1.6 Processo e função de CI segunda a SCIP**

Pereira (2009:58), no seu estudo sobre CI, expos um modelo utilizado pela SCIP – *Society of Competitive Intelligence Professionals* (1999/2002), para definir a função e processo da CI, que é representado na figura seguinte:



Figura 2 - Função e processo de CI segundo a SCIP



Fonte - Pereira (2009)

Analisando o modelo, a primeira fase, fácil mas demorada, é a recolha dos dados (podem ser encontrados em qualquer tipo de documento), e posterior processamento que onde estes são convertidos em informação, que após analisada se transforma em conhecimento.

Na segunda fase o conhecimento através da comunicação é transformado em inteligência (neste modelo não foi demonstrado o processo de comunicação, ou seja, um simples processo de comunicação não pode ser considerado como um sistema gerador de transcrição entre conhecimento e inteligência), onde posteriormente o decisor deve tomar uma decisão que deve gerar resultados para o processo competitivo da empresa.

A última fase, que é a principal falha encontrada no processo de CI das organizações, é o processo de retorna ao início, ou seja à recolha de dados.

### 2.1.7 Implementação organizacional da CI

Santos e Correia (2010) referenciam um estudo do APQC - *American Productivity and Quality Center*<sup>4</sup>, realizado no final da década de 90, a vinte e seis empresas, onde apenas sete realizavam o processo de CI de acordo com a estrutura dos ciclos de CI apresentados anteriormente.

Santos (2009) estudou empresas do setor da biotecnologia portuguesas e identificou modelos alternativos à prática de CI. Uma das conclusões deste estudo foi que as características específicas de cada organização (dimensão, idade, estrutura, cultura organizacional, modelos de gestão, setor de atuação e localização geográfica) afetam o processo de implementação da CI.

Alguns incidentes críticos são motivo para que a organização inicie o processo de CI. Este não costuma ser iniciado de forma planeada e estruturada, pois existe na organização uma cultura informacional que favorece a partilha de informação e aprendizagem (Bergeron e Hiller, 2002).

A gestão de topo deve estar consciente que as tecnologias, por si só, uma pessoa ou uma equipa isolada não são suficientes para o processo de implementação de CI. Os responsáveis máximos devem instituir um clima de comprometimento coletivo da organização com a função de *intelligence* (Fuld, 1995 e Meteyer, 1999).

---

<sup>4</sup> APQC é uma organização de pesquisa sem fins lucrativos e um dos defensores mais importantes do mundo da gestão do conhecimento e *benchmarking*, baseada na pesquisa e na melhor prática de gestão.

## **2.2 O conceito de Competitividade**

### **2.2.1 Introdução**

Nesta segunda fase da exposição teórica que sustenta os objetivos da presente dissertação, é apresentado o conceito de competitividade e os seus atributos, bem como, uma abordagem ao estudo da competitividade entre cidades.

O termo competitividade, segundo as conclusões dos vários estudos realizados, é de difícil definição e quantificação, devido aos dois principais níveis de referência, empresa e país, terem objetivos distintos (Pereira, 2005)

### **2.2.2 O conceito de competitividade**

Até ao final dos anos 80 do século XX o padrão de competitividade baseava-se na vantagem comparativa, onde a principal fonte de competitividade baseava-se na quantidade de mão-de-obra, matéria-prima, capital, entre outros *inputs*. Uma organização era considerada competitiva se possuísse um baixo custo de recursos produtivos (Pereira, 2005).

Guerra (2011), citando Bueno (1989), define competitividade como “a capacidade que uma empresa ou organização tem para desenvolver e manter sistematicamente vantagens competitivas que permitam disfrutar duma posição favorável no meio em que atua, ou seja, que permitam gerar recursos, habilidades, conhecimento e atributos que tornem possível a obtenção de resultados superiores aos dos concorrentes”.

Para Porter (1985) o desenvolvimento de vantagens competitivas deve ter por base uma estratégia definida, que deve ter em conta a capacidade que a empresa tem de criar valor para os clientes de modo a diferenciar-se da concorrência. A diferenciação poderá ser feita através de:

- Disponibilização de produtos ou serviços no mercado a preços inferiores à concorrência para igual satisfação duma necessidade; ou
- Disponibilização de produtos ou serviços no mercado ao mesmo preço da concorrência, mas com um grau de satisfação superior por parte do cliente, para a mesma necessidade.

Pereira (2005) citou uma definição de competitividade utilizada pela OCDE<sup>5</sup>, no âmbito de um plano de estudos sobre competitividade como: “a capacidade de empresas, indústrias, regiões, nações ou regiões supranacionais gerarem, de uma forma sustentada e enquanto expostas à concorrência internacional, rendimentos de fatores e níveis de emprego relativamente elevados.

Pereira (2005) citando a OCDE, citada pelo Fórum para a Competitividade (1995), organizou as várias investigações existentes sobre competitividade em quatro grupos distintos, de acordo com os seus objetivos e métodos, como é exemplificado no quadro seguinte.

**Tabela 3 - Classificação de competitividade segundo a OCDE**

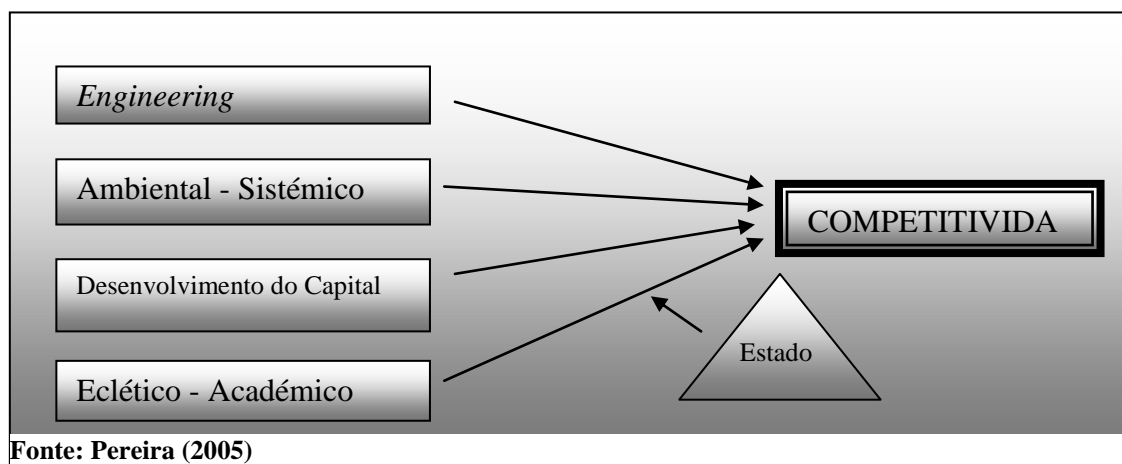
<b>Classificação</b>	<b>Objetivos e métodos</b>
<b><i>Engineering</i></b>	Competitividade depende da adoção da melhor prática possível por parte das empresas.
<b>Ambiental – Sistémico</b>	Competitividade é vista como uma questão de otimização do ambiente empresarial.
<b>Desenvolvimento do capital</b>	Competitividade é determinada através da acumulação de capital físico e humano por parte da economia.
<b>Eclético – Académico</b>	Competitividade depende da atualização da investigação, por recurso a instrumentos analíticos variados.

**Fonte: Elaborada pelo autor**

<sup>5</sup> Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

Segundo a classificação anterior, e numa prestativa crítica, foi acrescentado o fator catalisador que compete ao Estado e às instituições governamentais, que interfere em todos os grupos, como é exemplificado na figura abaixo.

**Figura 3 – Exemplificação da classificação de competitividade segundo a OCDE**

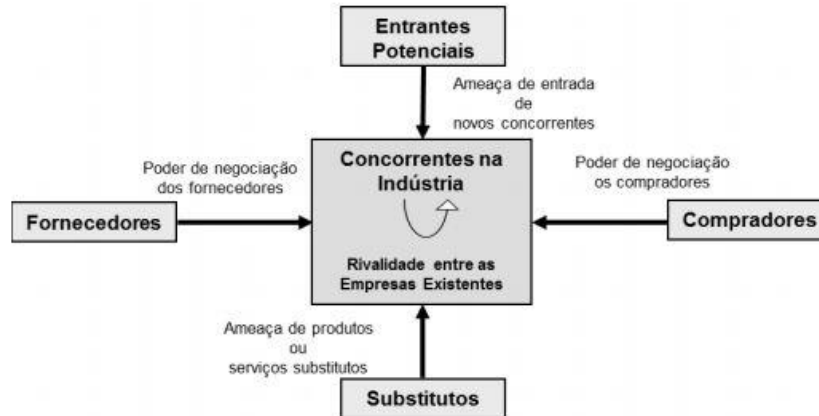


### **2.2.3 Natureza das forças competitivas (Modelo das 5 forças de Porter)**

Qualquer empresa está inserida em ambientes compostos por forças competitivas, que determinam o seu nível de rentabilidade. Porter (1986) construiu um modelo, conhecido como “Modelo das 5 Forças de Porter” (figura 3), que alarga a noção de que a concorrência só existe entre empresas que operam no mesmo ramo. As forças têm intensidades variáveis, em função do tipo de negócio em que a empresa está inserida, podendo representar uma séria ameaça.

Tendo em consideração as características inerentes a cada ramo de negócio, compradores, fornecedores, produtos substitutos e potenciais novas entradas no mercado, devem ser considerados concorrência, o que Porter (1986) considerou rivalidade ampliada.

Figura 4 - Modelo das 5 Forças de Porter (1986)



Fonte: Ferraz, *et al* (2013)

De acordo com Porter (1986), as principais forças competitivas de um negócio são:

- Ameaça de entrada de novos concorrentes – são consideradas ameaças as novas empresas que entram para o mercado com o objetivo de ganhar quota de mercado, implicando a diminuição da rentabilidade dos que lá atuam;
- Poder negocial dos compradores – em função do poder de compra dos clientes, as empresas podem ver-se obrigadas a baixar os preços e/ou melhorar a qualidade dos produtos/serviços, estimulando a concorrência feroz;
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos – o lucro de uma dada empresa pode ser reduzido a partir do momento em que os produtos substitutos oferecem uma alternativa mais atraente, para os consumidores, em termos de qualidade e preço;
- Poder negocial dos fornecedores – força caracterizada pelo poder de compra dos fornecedores sobre as empresas de uma dada indústria, com ameaças de subida de preços e/ou diminuição da qualidade, implicando diminuição da rentabilidade;
- Rivalidade entre as empresas existentes – força caracterizada pela disputa de quota de mercado, entre as empresas que atuam no mesmo ramo, podendo assumir várias formas: concorrência de preços, acréscimo de produtos/serviços, entre outras.

## 2.2.4 Atributos da Competitividade

Ferraz, *et al.*, (2013), citando Agostinho (2011), definiram os atributos como características próprias do sistema de gestão da empresa, expressas pela prática contínua, abrangente e integrada de metodologias sejam elas tecnológicas ou de gestão.

Vet (1993) defende que a literatura realça três atributos principais da competitividade:

- Mercadológico – a competitividade resulta, muitas vezes, de interações fora do mercado, tais como as intervenções governamentais e transações interempresas;
- Papel da tecnologia - competitividade, maioritariamente, conduzida pela tecnologia;
- Microeconómico e empresa - competitividade construída ao nível microeconómico, ao nível da empresa e transferida para o nível nacional, apenas num posterior período de análise.

No quadro abaixo são explicadas os principais determinantes de cada atributo definido por Vet (1993).

**Tabela 4- Principais determinantes de cada atributo de competitividade segundo Vet (1993)**

<b>Atributos</b>	<b>Principais determinantes</b>
<b><u>Mercadológico</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diversas formas de cooperação: <i>joint ventures</i><sup>6</sup>, alianças estratégicas, transferência tecnológica, ocorridas nos anos 80;</li><li>• Competitividade não depende apenas da própria força competitiva, mas também do suporte que recebe do meio externo;</li><li>• Papel do governo: elaborar políticas comerciais, industriais, científica e tecnológicas, que influenciam a competição entre empresas;</li></ul>

<sup>6</sup> Associação de empresas que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado negócio, sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica.

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Empreendimento\\_conjunto](http://pt.wikipedia.org/wiki/Empreendimento_conjunto), em 09.02.2015

Atributos	Principais determinantes
<b><u>Tecnologia</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsionada pela inovação (processo nuclear) constante para competir com sucesso (Lança, 2001);</li> <li>• Renovação e modernização sucessiva nos produtos/serviços, com o apoio das melhorias e reorganizações das linhas produtivas;</li> <li>• Inovação não é resultado isolado da I&amp;D<sup>7</sup>, mas sim processo conjunto das relações com consumidores, fornecedores, colaboradores, universidades, associações industriais e comerciais, institutos técnicos, instituições governamentais e interações com potenciais competidores (análise de mercado ou acordos);</li> <li>• Processo interativo, incremental, conjunto e cumulativo (Lança, 2001).</li> </ul>
<b><u>Microeconómico e empresa</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade da empresa para aumentar as suas quotas de mercado, sequeamente os proveitos e expansão;</li> <li>• Estratégias adotadas: competição pelos custos, recursos, economias de escala, diferenciação, ou competição mista.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pelo autor

### 2.2.5 Competitividade regional e autárquica

A competitividade terá de ser objeto de estudo, quer ao nível de conceito em si, quer ao nível da empresa, das regiões, das nações, quer quanto ao modo como estas poderão melhorar as suas posições relativas. Esta diversidade de valências estudadas deve-se ao facto do atual contexto de mudança que se vive, cada vez mais, que contribui para uma rápida evolução (Pereira, 2005).

<sup>7</sup> I&D – Investigação de Desenvolvimento



Guerra (2011) no seu estudo sobre “os fatores que influenciam a competitividade dos Municípios: a importância da gestão do conhecimento”, expôs num capítulo a competitividade das cidades, onde respondeu, segundo vários autores, questões como:

- *As cidades competem?*
- *Se competem, com que objetivos?*
- *Como é que competem?*
- *Quais são as consequências dessa competição?*
- *Como é que medimos e explicamos o seu sucesso competitivo?*

Neste subcapítulo vamos expor algumas conclusões retiradas deste estudo.

Relativamente à primeira questão no estudo foi citado Krugman (1996), defendendo a corrente que as cidades não competem entre si, apenas são locais onde as empresas se instalam e estas é que competem entre si. A outra corrente, oposta, defendida por Porter (1995,1996,2003 e 2004) e por outros investigadores é que as cidades competem entre si, com o objetivo de captar investimento, população, turismo, fundos públicos e eventos de importância generalizadamente reconhecida. Para que os objetivos sejam alcançados cada cidade deve certificar-se que o meio envolvente é favorável à inovação para atrair novas empresas. Um meio envolvente favorável necessita que a cidade ofereça serviços de alta qualidade, nomeadamente programas avançados de educação e formação profissional, centros de pesquisa especializados e baixos custos de financiamento das empresas (custo das instalações, mão-de-obra, serviços públicos). Para cidades do interior, os mesmos autores, aconselha, que a revitalização económica passa por uma política de criação de empregos e riqueza, obtenção de vantagens competitivas e de investimento.

Guerra (2011:54) citando a Comissão Europeia, define competitividade regional como “*capacidade para produzir bens e serviços que sejam comercializáveis nos mercados internacionais, garantindo simultaneamente níveis de rendimento elevados e sustentáveis, ou seja, a capacidade que as regiões têm de gerar níveis elevados de rendimento e de emprego, estando expostas à concorrência internacional*”.

Considerando que as cidades competem, quais os objetivos? Para além dos mencionados anteriormente, podemos acrescentar a atração de pessoas para viver, turistas, e empresas. Uma das formas de atrair estes agentes económicos é a criação de condições favoráveis através de investimento em imóveis, fundos públicos, eventos importantes, entre outros (Guerra, 2011).

Lever e Turok (1999) citados por Guerra (2011) consideram que competitividade urbana é *“a medida em que as cidades conseguem produzir bens e serviços que tenham sucesso no mercado regional, nacional e internacional”*, com o objectivo de promoverem o desenvolvimento sustentável, aumentarem o rendimento real e a qualidade de vida dos residentes.

Sabendo que as cidades competem e quais os objectivos dessa competição, interessa agora explorar a forma como as cidades competem. Para que elas consigam atrair e desenvolver a economia local que gera riqueza e emprego é necessário que cada cidade crie um meio envolvente físico, tecnológico, social, ambiental e institucional favorável. Em função da interação com os habitantes, empresas e governantes as cidades desenvolvem-se, estagnam ou regridem, são consideradas sistemas dinâmicos (Guerra, 2011).

Vários autores consideram a cultura um fator de desenvolvimento das cidades sustentado pela qualidade de vida, convivência e criatividade.

Russo e Borg, citados por Guerra (2011) consideram que a cultura tem impacto na competitividade das cidades, quer em termos económicos (criação de postos de trabalho, acréscimo do valor criado pelas atividades culturais e efeito indireto na despesa), quer na capacidade de atrair turistas (aumenta a qualidade da cidade). O desenvolvimento de atividades culturais, são eventos que não necessitam de muito espaço físico, mas tem a necessidade de se localizarem junto dos seus clientes e de manterem uma relação próxima com eles.

Um relatório da Comissão Europeia sobre economia e Coesão Social considera que os seguintes fatores como os que têm mais influência na competitividade das cidades:

- Nível de emprego e produtividade;
- Estrutura sectorial do emprego;
- Tendências demográficas;
- Investimentos;
- Investimentos em ativos da economia do conhecimento;
- Fundos estruturais;
- Nível e natureza da educação;
- Inovação e I&D.

Sanguino (2005) citado por Guerra (2011:65), defende que existem dois tipos de vantagens competitivas a nível das cidades que devem ser criadas e mantidas:

- Estáticas (dependem da localização e concentração geográfica, disponibilidade de infraestruturas e respeito pelo meio ambiente);
- Dinâmicas (recursos humanos qualificados, cooperação interempresarial, autarquias promotoras do desenvolvimento económico e meio envolvente institucional propício)

A competitividade territorial tem como consequência a competitividade empresarial, visto que as organizações competem, por exemplo, ao nível da sua localização, escolhendo-a tendo em conta as infraestruturas básicas e acessibilidade, infraestruturas tecnológicas, clima, orografia e hidrografia, geologia e sismografia, entre outros aspetos. Esta competitividade vai aumentar o nível de vida e bem-estar das populações (Guerra, 2011).

Jonvanovic (2003), citado por Guerra (2011:68), *“refere que apesar da diminuição do custo do transporte, da comunicação e da recolha e tratamento de informação, quando escolhe a sua localização geográfica, uma empresa pode preferir situar-se onde os custos de produção são mais baixos, onde a procura é maior, onde existir facilidade de acesso e*

*qualidade das matérias-primas, energia e mão-de-obra, onde existam infraestruturas, onde existam políticas per capita de incentivo ao investimento ou onde existam clusters do sector de atividade.”*

Para se medir o sucesso da competitividade entre cidades pode-se utilizar, por exemplo, o desempenho de indicadores como a taxa de crescimento económico, taxa de formação de novas empresas, o PIB, ou o PIB por trabalhador (Guerra, 2011).

### **2.2.6 Conclusão**

Estamos a passar por um período de profundas transformações económicas, políticas, sociais e empresariais. Cada vez mais é importante, no mundo empresarial, aproveitar as novas oportunidades do mercado, mudar as formas de planeamento, e realização de negócios, a forma de utilização de recursos, e o relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e com a comunidade em geral.

Motta (1995) defende que o conceito de competitividade abrange várias características-chave fundamentais para o bom desempenho da empresa, nomeadamente:

- Orientação global para a satisfação do cliente;
- Obter a vantagem competitiva no mercado em que atua, oferecendo produtos e serviços com o valor superior ao oferecido pela concorrência;

Na década de 80 a criatividade e inovação era a base para a obtenção de vantagens competitivas, como por exemplo, qualidade e custo baixo. Hoje é considerado um requisito mínimo para penetrar no mercado (Motta, 1995).

Em termos de competitividade regional/territorial, pode ser definida como a capacidade que uma cidade tem para implementar e manter um ambiente económico que permita, de modo sustentado, criar valor para as empresas e proporcionar um nível de vida elevado para as populações (Alberto e Ferreira, 2008).

A dotação regional de recursos, a qualificação do capital humano, a existência de serviços de apoio a empresas, a criação de redes de cooperação entre atores regionais e a dinâmica de inovação são alguns dos fatores importantes para a criação de um ambiente empresarial (Alberto e Ferreira, 2008).

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## **3. Metodologia**

---

No capítulo anterior foi apresentada a revisão da literatura para fundamentar a investigação. Tendo em consideração os objetivos do estudo neste capítulo será exposto o modelo teórico para analisar o impacto da utilização da Inteligência Competitiva na competitividade dos Municípios portugueses da zona centro.

O capítulo está dividido em várias partes de modo a melhor esquematizar a metodologia utilizada. Inicialmente irá ser exposto o enquadramento da investigação, onde é apresentada a região onde foi aplicado o estudo. De seguida será apresentado o modelo de investigação, hipóteses de estudo, medição de conceitos e características do *software* utilizado. Por fim, expomos a forma como foram recolhidos os dados, e posterior caracterização da amostra.

### **3.1 Enquadramento da investigação**

Como já foi referenciado anteriormente a IC pode ser definida como um conjunto de atividades de recolha, análise, tratamento e difusão de informação relativa às capacidades, vulnerabilidades e intenções da concorrência, feita de forma ética e legal, e ao mesmo tempo propiciando um ambiente competitivo em geral.

Mundialmente a prática de IC é uma importante ferramenta estratégica de suporte à decisão, o que confere as empresas uma maior ênfase analítica e orientação para a ação. Mais importante que a recolha e compilação da máxima informação possível é saber o que fazer com ela, colocando boas perguntas e definir as suas necessidades (Jorge,2009).

Com a crise económica mundial que estamos a atravessar, as empresas têm de ser mais competitivas e ganhar vantagens sobre a concorrência. Mas não só as empresas mas também os Municípios que cada vez mais funcionam como organizações que “lutam” entre si para sediar mais empresas no concelho, atrair mais jovem para habitar, etc.

Neste estudo a amostra escolhida foram os 100 Municípios da região centro de Portugal Continental. Seguidamente será analisada a região em termos de concelhos, distritos, sub-regiões e respetiva área.

Segundo o “Programa Operacional do Centro: Mais Centro 2007-2013”, a situação socioeconómica da região centro “melhorou consideravelmente (no cotejo da região consigo própria) desde a adesão do país à Comunidade Europeia, também é certo que o seu processo de crescimento tem seguido uma trajetória de convergência incerta, quer no quadro nacional, quer no contexto europeu.”

O território da região centro segundo a NUTS II e III<sup>8</sup>, com a inclusão do Oeste e do Médio Tejo, está dividido em 12 sub-regiões constituídas por concelhos pertencentes a 8 distritos. A região representa 31,3% do território de Portugal Continental e 23,7% da sua população. É considerada uma região extensa no contexto nacional, mas com uma baixa densidade demográfica<sup>9</sup>. Nos mapas abaixo está representada a delimitação territorial da zona centro em termos de distritos (figura 5) e dividida por sub-regiões (figura 6).

---

<sup>8</sup>“ Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas” tem por base a Lei 75/2013 de 12 de setembro, e o Decreto-Lei n.º 68/2008 de 14 de abril. Entretanto alterado pelo Decreto-Lei n.º 85/2009 de 03 de abril e pela Lei n.º 21/2010 de 23 de agosto.

<sup>9</sup> Dados do Programa Operacional do Centro: Mais Centro 2007-2013



Figura 5 - Mapa região centro dividida por distritos



Fonte: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro



Fazem parte da zona centro 100 Municípios divididos por 12 regiões como é exposto na tabela seguinte.

**Tabela 5 – Distribuição dos Municípios portugueses da região centro por sub-região e respetiva área, segundo a NUTS III**

<b>Sub-região</b>	<b>Concelhos</b>	<b>Área (km<sup>2</sup>)</b>
<b>Baixo Vouga</b>	Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Aveiro, Estarreja, Ílhavo, Mealhada, Murtosa, Oliveira do Bairro, Ovar, Sever do Vouga e Vagos	1802
<b>Baixo Mondego</b>	Cantanhede, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Figueira da Foz, Mira, Montemor-o-Velho, Penacova e Soure	2063
<b>Pinhal Litoral</b>	Batalha, Leiria, Marinha Grande, Pombal e Porto de Mós	1746
<b>Pinhal Interior Norte</b>	Arganil, Góis, Lousã, Miranda do Corvo, Oliveira do Hospital, Pampilhosa da Serra, Penela, Tábua, Vila Nova de Poiares, Alvaiázere, Ansião, Castanheira de Pêra, Figueiró dos Vinhos e Pedrógão Grande	2617
<b>Pinhal Interior Sul</b>	Oleiros, Proença-a-Nova, Sertã, Vila de Rei e Mação	1903
<b>Dão-Lafões</b>	Aguiar da Beira, Carregal do Sal, Castro Daire, Mangualde, Mortágua, Nelas, Oliveira de Frades, Penalva do Castelo, Santa Comba Dão, São Pedro do Sul, Sátão, Tondela, Vila Nova de Paiva, Viseu e Vouzela	3489
<b>Serra da Estrela</b>	Fornos de Algodres, Gouveia e Seia	868
<b>Beira Interior Norte</b>	Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Guarda, Manteigas, Meda, Pinhel, Sabugal e Trancoso	4063
<b>Beira Interior Sul</b>	Castelo Branco, Idanha-a-Nova, Penamacor e Vila Velha de Ródão	3749
<b>Cova da Beira</b>	Belmonte, Covilhã e Fundão	1375
<b>Oeste</b>	Alcobaça, Bombarral, Caldas da Rainha, Nazaré, Óbidos, Peniche, Alenquer, Arruda dos Vinhos, Cadaval, Lourinhã, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras	2221
<b>Médio Tejo</b>	Abrantes, Alcanena, Constância, Entroncamento, Ferreira do Zêzere, Sardoal, Tomar, Torres Novas, Vila Nova da Barquinha e Ourém	2306

Fonte: Elaborada pelo autor

A zona centro detém uma situação de centralidade geográfica no contexto nacional, a qual lhe confere um posicionamento estratégico incontornável em três planos principais<sup>10</sup>:

- Articulação do território nacional e do sistema urbano e ainda na ligação dos corredores estruturantes da mobilidade entre duas grandes áreas metropolitanas de Lisboa e Porto;
- Acesso do País ao norte e ao centro da Europa;
- Detentora de uma fachada Atlântica relativamente extensa (275 Km) e onde existem três portos de média dimensão com potencial de crescimento, Aveiro, Figueira da Foz e Peniche.

### **3.2 Modelo de investigação, hipóteses de estudo genérica e medição de conceitos**

Em termos gerais, o objetivo da investigação é medir o impacto da Inteligência Competitiva na competitividade dos Municípios portugueses da zona centro. Tendo em conta o objetivo geral foram definidos dois objetivos:

- I. Caracterizar a Inteligência Competitiva dos Municípios da região centro de Portugal Continental;
- II. Avaliar o impacto das variáveis estrutura, consciência, processos, pressão de mercado, cultura e atitudes na competitividade dos Municípios, medida através das variáveis meio envolvente económico, urbano e espacial, social e cultural e político-legal.

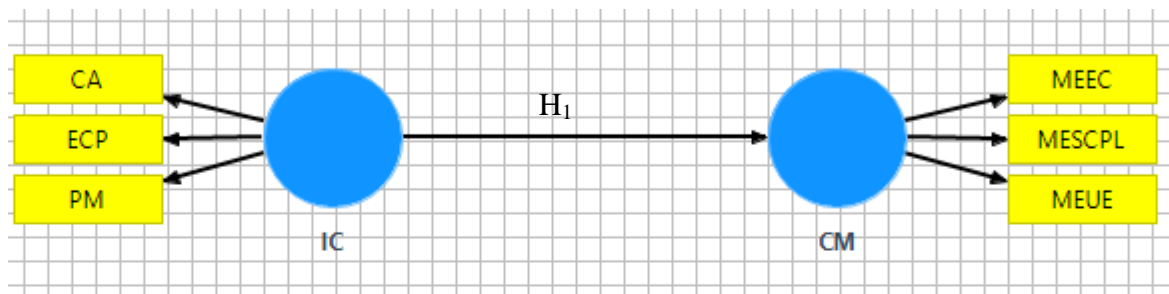
Tendo em conta os objetivos delineados e a bibliografia estudada, a hipótese genérica que fundamenta esta investigação é:

---

<sup>10</sup> Fonte: Programa Operacional do Centro: Mais Centro 2007-2013

H<sub>1</sub>: A Competitividade dos Municípios portugueses da região centro está positivamente relacionada com a utilização da Inteligência Competitiva.

Figura 5 - Modelo de relações gerais e hipótese colocada



Fonte: Elaborada pelo autor

A Competitividade entre Municípios (CM) é medida através de três conceitos: Meio Envolverte Económico (MEEC), Meio Envolverte Social, Cultural e Político-Legal (MSCPL), e Meio Envolverte Urbano e Espacial (MEUE). A Inteligência Competitiva é medida através de três conceitos: Cultura e Atitudes (CA), Estrutura Consciência e Processos (ECP) e Pressão de Mercado (PM).

Os conceitos da competitividade entre os Municípios foram medidos tendo em conta estudos anteriores e a revisão da literatura. Assim na tabela seguinte é exposta a forma como cada conceito foi medido.

Tabela 6 – Medição de cada conceito da competitividade ente Municípios

Conceito	Medição
MESCPL	MESCPLC1: Existência de estabelecimentos de ensino secundário e superior no Município
	MESCPLC2: Taxas de impostos municipais
	MESCPLC3: Capacidade de Inovação e I&D

<b>Conceito</b>	<b>Medição</b>
<b>MEUE</b>	MEUEC1: Infraestruturas básicas (transportes)
	MEUEC2: Existência de parques industriais
	MEUEC3: Serviços de saúdes (emergência médica)
<b>MEEC</b>	MEECC1: Oferta hoteleira de qualidade (hotéis de 4 e 5 estrelas)
	MEECC2: Taxa de desemprego
	MEECC3: Qualidade de mão-de-obra, motivação e atitudes
	MEECC4: Nível de investimento público
	MEECC5: Nível de investimento privado

Fonte: Elaborada pelo autor

Tal como os conceitos de Competitividade foram adaptados de estudos anteriores os de Inteligência Competitiva também.

**Tabela 7 - Medição de cada conceito da Inteligência Competitiva**

<b>Conceito</b>	<b>Medição</b>
<b>ECP</b>	ECPC1: Considera que a utilização de IC no Município melhora os resultados face aos restantes Municípios
	ECPC2: Considera que a utilização de IC aumenta a competitividade entre os Municípios
	ECPC3: Considera que a utilização de IC melhora a qualidade de tomada de decisão

Conceito	Medição
PM	PMC1: Lançamento de uma nova indústria noutra Município
	PMC2: Parcerias estratégica entre Municípios
CA	CAC1: Captação de jovens para habitar no concelho
	CAC2: Projetos de apoio a idosos (ex.: Construção de lares, medidas de proteção de idosos a habitar isolados)
	CAC3: Projetos de dinamização do comércio local
	CAC4: Medidas de desenvolvimento cultural

Fonte: Elaborada pelo autor

Para a análise do modelo conceptual escolhemos o modelo das equações estruturais (MEE) pois uma das características deste modelo é a existência de mais do que uma variável dependente. Num modelo de regressão múltipla X influencia Y, enquanto no MEE X influencia Y e Y influencia Z. Uma das características básicas da MEE é o de permitir testar uma teoria de ordem causal entre um conjunto de variáveis pois permite observar de que forma as variáveis independentes explicam a variável dependente, bem como a sua importância relativa, podendo incorporar variáveis latentes na análise (Grimm e Yarnold, 1995).

O MEE revela-se muito útil quando se pretende testar modelos complexos, com múltiplas variáveis simultâneas e traços latentes, sendo apresentada por vários autores como uma mistura de análise fatorial com a regressão múltipla. O processo inicia-se com a formulação do modelo teórico que estabelece as relações causais entre um conjunto de variáveis. (Tabachnick e Fidell, 2007).

Cepeda e outros (2005) citados por Guerra (2011) defendem que existem duas técnicas estatísticas do MEE: modelo baseado em covariâncias (MBC) e modelo baseado na variância ou em componentes (*Partial Least Squares* – PLS). O primeiro tem como objetivo minimizar as discrepâncias entre a matriz empírica inicial de dados das covariâncias e a

matriz de covariâncias deduzida a partir do modelo e dos parâmetros estimados. O modelo PLS baseia as estimativas dos parâmetros na capacidade para minimizar as variâncias residuais das variáveis endógenas através da maximização da variância explicada ( $R^2$ ) das variáveis dependentes, conseguindo antedizer as variáveis dependentes, latentes ou manifestadas. O modelo MBC tem uma estimativa dos parâmetros consistente enquanto o PLS é consistente à medida que se aumenta o número de indicadores da amostra. No que diz respeito à complexidade do modelo que é proposto o MBC só admite modelos de complexidade moderada, com menos de 100 indicadores, enquanto o PLS admite por exemplo 100 conceitos e 1000 indicadores.

Para o desenvolvimento da presente investigação escolhemos utilizar o modelo PLS por diversas razões já referenciadas, mas também pois a amostra recomendada mínima é entre 30 e 100 casos, enquanto o MBC admite no mínimo 200 casos. Neste estudo o universo é de 100 Municípios.

Segundo Guerra (2011) para aplicação e avaliação do modelo deve-se ter em conta duas considerações:

- Avaliação da fiabilidade e validade;
- Relações entre medidas e conceitos

As propriedades da avaliação da fiabilidade e validade são imprescindíveis quando se medem atitudes, predisposições ou opiniões, com elevado grau de subjetividade. É importante esta avaliação para analisar se os conceitos teóricos estão a ser medidos corretamente através das variáveis observadas.

São comportados erros aleatórios que afetam a fiabilidade e erros sistemáticos que afetam a validade do instrumento de medida.

Na metodologia escolhida (PLS) a fiabilidade mede o grau em que as medidas estão isentas de erros aleatórios, ou seja, proporcionam resultados consistentes. Cada rubrica individual tem a sua fiabilidade que é medida mediante as cargas (*loadings*), isto é, as correlações simples das medidas dos respetivos conceitos. O valor aceitável das cargas, em geral, é superior a 0,7, ou seja, existe maior variância partilhada entre os conceitos e as suas



medidas do que a variância do erro. Outros autores afirmam que devem-se eliminar do modelo rubricas com cargas inferiores a 0,4 ou 0,5.

A validade do modelo mede a capacidade para realizar medições com o conceito que se está a utilizar, ou seja, o grau em que uma escala é representativa do conceito que mede.

Nas relações entre medidas e conceitos é necessário demonstrar a validade convergente das medidas que são utilizadas para um determinado conceito individual. Esta validade assegura que as rubricas duma escala estão altamente correlacionadas. No PLS este teste é feito através da variância extraída média que proporciona a quantidade da variância que um conceito obtém dos seus indicadores em relação à quantidade da variância devida ao erro de medida.

O *software* utilizado para tratamento dos dados foi o SMART PLS Versão 3.2.0 desenvolvida por Ringle, Wende e Will, podendo ser consultado em [www.smartpls.de](http://www.smartpls.de).

### **3.3 Passos para a modelização mediante PLS**

A complexidade existente num determinado sistema pode ser analisada com base num conjunto de relações causais entre conceitos latentes denominados variáveis latentes (VL), cada uma medida através de indicadores denominados variáveis manifestas (VM).

No nosso modelo, os conceitos de segunda ordem são a Competitividade dos Municípios (CM) e a Inteligência Competitiva (IC), pelo que seis das sete relações do modelo correspondem a relações entre os conceitos de primeira ordem e os respetivos conceitos de segunda ordem.

Para a construção do modelo teórico o PLS utiliza objetos gráficos:

- Elipses ou círculos que são utilizados para as variáveis latentes;
- Retângulos ou quadrados que são utilizados para as variáveis manifestas;

- Setas que representam as relações causais entre as VM e VL, sendo que a direção das mesmas define a direção da relação (a variável que recebe a seta é considerada como sendo a variável endógena).

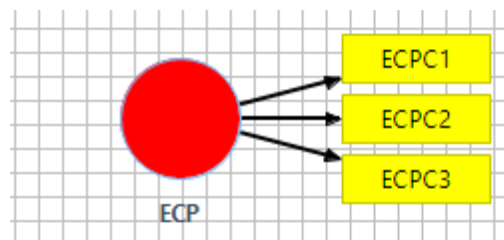
*Quando se utiliza o PLS como ferramenta de avaliação do modelo estrutural, a construção do modelo deve ter em conta a relação causal das rubricas com o respetivo fator e do fator com o respetivo conceito. A construção do modelo e a avaliação do modelo de medida é feita de forma diferente conforme se trate de itens formativos ou reflexivos. (Guerra, 2011)*

Em termos matemáticos cada medida refletiva é definida como uma função linear do conceito mais o erro de medida<sup>11</sup>:

$$Y_i = \lambda_i \eta + \varepsilon_i, \quad i = 1, \dots, n$$

Graficamente no modelo PLS as variáveis refletidas estão exemplificadas na figura abaixo, que foi retirado do modelo em estudo.

**Figura 6 - Variáveis latentes com indicadores refletivos**



**Fonte: Elaborada pelo autor**

Neste caso a variável latente EPC (Estrutura, Consciência e Processos), procede os três indicadores em sentido causal, ou seja, reflete-se num conjunto de comportamentos medidos pelas componentes C1, C2 e C3, que foram descritas no ponto anterior.

<sup>11</sup> Bollen e Lennox (1991). Sendo  $Y_i$  a  $i$ -ésima medida refletiva;  $\eta$  o conceito;  $\lambda_i$  o efeito ou “loading” do fator ou do conceito  $\eta$ , no  $Y_i$ ;  $\varepsilon_i$  a medida de erro específica do  $Y_i$ ;  $n$  o número de medidas refletivas usadas para medir o conceito.

Já no modelo formativo com conceitos de primeira ordem, os indicadores são variáveis exógenas que determinam a variância do conceito. Em termos matemáticos traduz-se na combinação linear dos pesos das medidas formativas, e é definido através da seguinte equação<sup>12</sup>:

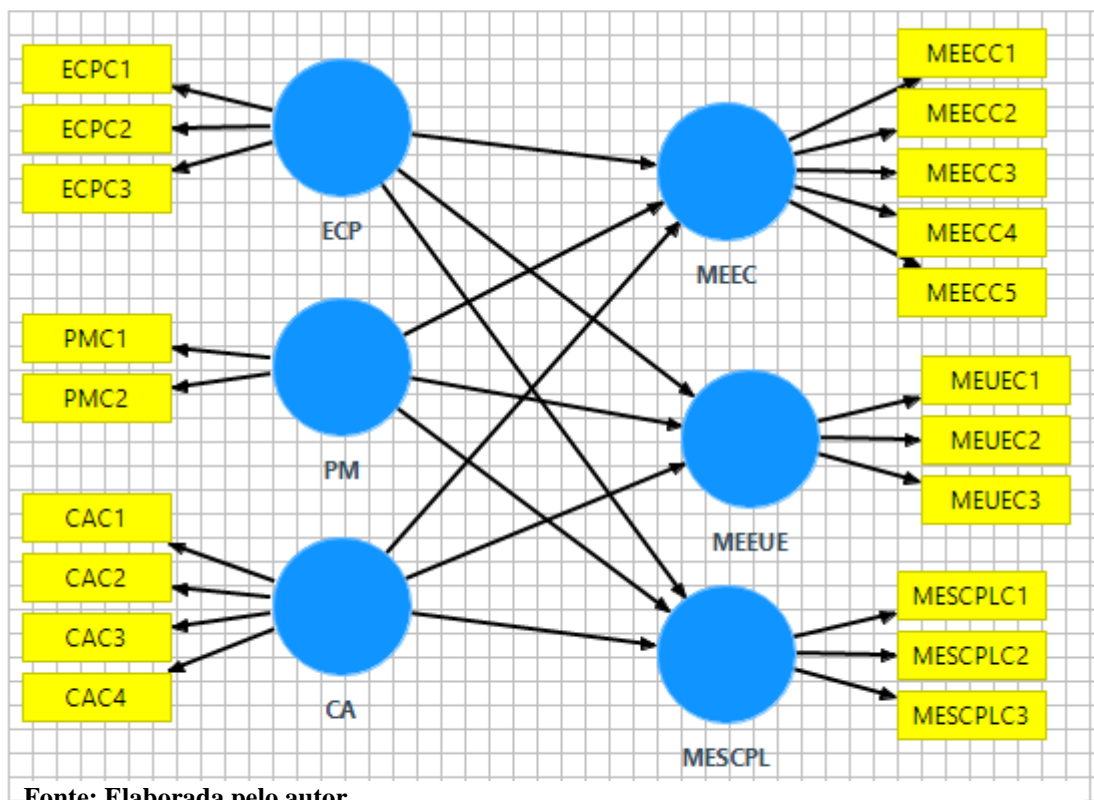
$$\eta = \sum_{i=1}^n Y_i X_i + \xi$$

### 3.4 Construção do modelo de análise

Todos os indicadores e dimensões dos conceitos do nosso modelo estrutural são refletivos. O modelo tem fatores de primeira ordem e variáveis de segunda ordem.

O modelo de primeira ordem pode ser representado graficamente da seguinte forma:

Figura 7 – Modelo com factores de primeira ordem



Fonte: Elaborada pelo autor

<sup>12</sup> Sendo:  $\eta$  o conceito;  $Y_i$  o parâmetro estimado refletido da contribuição de  $X_i$ , no conceito  $\eta$ ;  $X_i$  a medida formativa;  $\xi$  o termo de perturbação;  $n$  o número de medidas formativas usadas para medir o conceito.

Graficamente o modelo de segunda ordem pode ser representado da seguinte forma:

**Figura 8 – Modelo com factores de segunda ordem**



Fonte: Elaborado pelo autor

No capítulo seguinte o modelo irá ser analisado em duas fases segundo Sanchez (2007):

- Avaliação da validade e fiabilidade;
- Avaliação do modelo estrutural.

### 3.5 Recolha de dados

Com o objetivo de recolher os dados necessários para a realização da investigação, foi elaborado um questionário pela internet pois apresentam mais vantagens face aos restantes, pois as respostas são recebidas num curto espaço de tempo, não têm associados custos, os dados podem ser agrupados automaticamente numa base de dados e o tempo gasto na elaboração e preenchimento é reduzido. O questionário foi realizado através da aplicação *Google Docs*.

A população em estudo foram os 100 Municípios portugueses da região centro segundo a NUTS III. A lista destes Municípios foi obtida no Decreto-Lei n.º 244/2002 de 5 de novembro. O questionário foi enviado para o correio eletrónico do(a) presidente de cada Município (quando possível o seu endereço), ou para o *e-mail* geral. A base de dados de com os contactos foi obtida através Comissão de Coordenação e Desenvolvimento

Regional do Centro (CCDRC)<sup>13</sup>. Estes dados só continham o endereço eletrónico geral, tendo sido pesquisado o *e-mail* do(a) presidente no sítio da internet de cada Município, bem como o seu grau académico. O sítio da internet onde estava alojado o inquérito foi enviado por *e-mail* a cada Município dirigido ao presidente (ver anexo).

### **3.5.1 Definição da Amostra**

Portugal tem 308 concelhos, 278 dos quais no continente. A população em estudo na presente investigação foram os 100 Municípios da região centro. No entanto apenas 40% da população respondeu ao inquérito, sendo a nossa amostra constituída por 40 Municípios.

### **3.5.2 Questionário**

Como forma recolher os dados para a presente investigação escolhemos elaborar um questionário pois traz benefícios, uma vez que é de fácil aplicação, pode ser aplicado a um elevado número de pessoas em simultâneo, sem que estas se desloquem, e possibilita a economia de tempo.

Na elaboração do questionário teve-se em consideração a objetividade do tema, sendo as questões construídas de forma clara. O seu tamanho foi outro dos aspetos importantes a ter em conta, para que os inquiridos não perdessem muito tempo no seu preenchimento.

O questionário encontra-se dividido em cinco partes: caracterização do IC no Município, benefícios da utilização de IC, capacidade de resposta, tipos de capacidade de resposta e competitividade do Município. As questões destas partes são fechadas, ou seja, apenas permitem ao inquirido escolher de entre todas as alternativas de resposta apresentadas. Como forma de caracterização e controlo foram colocadas três questões abertas: nome do

---

<sup>13</sup> Base de dados disponível em: [www.ccdrc.pt](http://www.ccdrc.pt)

Município, cargo de quem respondeu ao inquérito e *e-mail* que tem caracter facultativo. O questionário pode ser consultado em anexo.

A construção das questões foi adaptada de dois estudos: a parte de Inteligência Competitiva foi construída com base na dissertação de mestrado intitulada “A importância da *competitive intelligence* no processo de tomada de decisão” de Jorge (2009), utilizando algumas das questões testadas nesse estudo, já a competitividade entre Municípios foi adaptada da dissertação de Guerra (2011) apelidada “Fatores que influenciam a competitividade dos Municípios: a importância da gestão do conhecimento”.

O pré teste do questionário verificar se as questões estão bem formuladas, se estão bem formuladas, se são claras e se estão de acordo com o tema em estudo. O questionário do presente estudo não necessitou de pré teste, pois as questões já foram pré testadas nos estudos originais.

### **3.5.3 Escalas de medida**

Para a avaliação das variáveis pretendidas é importante definir as escalas de medida, que podem ser números, nomes ou símbolos de acordo com determinadas regras.

As questões de caracterização do Município (nome, cargo e *e-mail*) foram medidas com escalas nominais.

No restante questionário foram aplicadas escalas ordinais do tipo de Likert de 7 pontos. Na primeira, segunda e quarta partes do questionário pretendeu-se avaliar o grau de concordância dos inquiridos correspondendo o nível mais baixo a “discordo totalmente” e o nível mais elevado a “concordo totalmente”. Na terceira parte do questionário pretendeu-se avaliar a reação do Município face aos restantes, variando a escala entre “reage mais lentamente” (nível 1) e “reage mais rapidamente” (nível 7). Por último na quinta parte também utilizando uma escala ordinal, pretendemos avaliar a opinião do inquirido sobre a posição do Município face aos restantes do universo em estudo. O nível mais baixo corresponde a “o Município está entre os piores” e o nível mais elevado “o Município está entre os melhores”.

### 3.5.4 Ficha técnica do estudo

O nosso estudo pode ser resumido da seguinte forma:

Tabela 8 – Ficha técnica do estudo

<b>Universo</b>	Municípios Portugueses
<b>Âmbito geográfico</b>	Região centro
<b>Método de recolha de informação</b>	Questionário remetido por <i>e-mail</i>
<b>Unidade de amostra</b>	Presidentes de Câmara, Vereadores ou Gabinetes dos Presidentes de Câmara
<b>População total</b>	100
<b>Tamanho da amostra</b>	40
<b>Erro da amostra</b>	12% <sup>14</sup>
<b>Nível de confiança</b>	95%
<b>Procedimento de amostragem</b>	O questionário foi enviado a todos os Municípios que compõem o universo
<b>Data do trabalho de campo</b>	Questionário disponível entre fevereiro e novembro de 2014. O <i>e-mail</i> foi reencaminhado duas vezes neste período para os Municípios que não respondiam

Fonte: Elaborada pelo autor

<sup>14</sup> Erro calculado através da fórmula do erro máximo da amostra em populações finitas:

$$e = \sqrt{\frac{k^2 QP(N - n)}{n(N - 1)}}$$

Onde: k tem o valor 1,96 para um nível de confiança de 95%;

Q = P = 50%, uma vez que se assume que os casos possíveis têm a mesma possibilidade que os não possíveis;

N é a população total, ou seja, 100 municípios;

n é o número de municípios que constituem a amostra;

e é o erro

### 3.5.5 Caraterização da amostra

Como já referenciamos anteriormente o universo em estudo são os 100 Municípios de região centro de Portugal. Na tabela seguinte é apresentada o número de Municípios pertencentes a cada sub-região e respetiva percentagem de resposta.

Tabela 9 – Percentagem de respostas por sub-regiões

<b>Sub- Região</b>	<b>Municípios</b>	<b>Respostas</b>	<b>% Respostas</b>
<b>Baixo Vouga</b>	12	5	42%
<b>Baixo Mondego</b>	8	3	38%
<b>Pinhal Litoral</b>	5	3	60%
<b>Pinhal Interior Norte</b>	14	5	36%
<b>Pinhal Interior Sul</b>	5	4	80%
<b>Dão-Lafões</b>	15	4	27%
<b>Serra da Estrela</b>	3	1	33%
<b>Beira Interior Norte</b>	9	3	33%
<b>Beira Interior Sul</b>	4	2	50%
<b>Cova da Beira</b>	3	2	67%
<b>Oeste</b>	12	3	25%
<b>Médio Tejo</b>	10	5	50%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>40%</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Com a análise da tabela anterior podemos verificar que a amostra representa o universo em estudo visto que em todas as sub-regiões obtivemos respostas. O pinhal interior sul foi a sub-região onde mais inquiridos colaboraram no estudo, pois é a percentagem de resposta mais elevada (80%). A unidade com mais Municípios (Dão-Lafões) é uma das que tem uma percentagem mais baixa (27%), apenas abaixo temos a zona oeste com 25% de respostas.

Outro dos aspetos a ter em conta para a análise dos dados é o cargo ou função que inquirido desempenha no Município.



**Tabela 10 – Cargos/Funções dos inquiridos**

<b>Cargo/Função</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
<b>Presidente</b>	11	28%	28%
<b>Vice-presidente</b>	3	8%	35%
<b>Chefe de divisão</b>	2	5%	40%
<b>Chefe de gabinete</b>	9	23%	63%
<b>Secretario (a)</b>	2	5%	68%
<b>Vereador</b>	7	18%	85%
<b>Técnico Superior</b>	6	15%	100%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Verifica-se que a maior percentagem dos inquiridos desempenha a função de presidente, o que irá tornar as nossas conclusões mais válidas pois o presidente tem uma visão mais ampla e profunda do Município.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## **4. Análise e discussão de resultados**

---

Após a exposição da metodologia utilizada no presente estudo no capítulo anterior, iremos agora analisar os dados obtidos no inquérito e discutir os resultados.

### **4.1 Caracterização da IC**

Como já referenciado anteriormente o presente estudo tem um objetivo principal que é avaliar o impacto da utilização da Inteligência Competitiva na Competitividade dos Municípios da região centro, para isso primeiro vamos caracterizar a IC dos Municípios da região centro.

A forma de caracterizar a utilização da IC nos Municípios foi questionada na primeira parte do inquérito, dividida em 3 questões, medida através da escala Likert de 7 pontos, compreendida entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). Na tabela seguinte é apresentada a questão com a respetiva média e desvio-padrão.

**Tabela 11 – Média e desvio padrão das respostas à primeira parte do inquérito (caraterização da IC no Município)**

<b>Questão</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b>1. Os colaboradores têm consciência da existência da função de Inteligência Competitiva.</b>	<b>4,20</b>	<b>1,22</b>
<b>2. Todos os colaboradores consideram a IC vital para a performance geral do Município.</b>	<b>3,93</b>	<b>1,47</b>
<b>3. Existe uma ligação entre os resultados da IC e o plano estratégico.</b>	<b>4,48</b>	<b>1,36</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

Relativamente à primeira questão, a consciência da existência da função de IC no Município, podemos concluir que no universo em estudo têm uma perceção moderada pois obtivemos uma média de 4,2 com um desvio padrão de 1,22, o que significa que se situa no intermédio da escala, onde o inquirido não concorda nem discorda.

Para os inquiridos nem todos os colaboradores consideram a utilização de IC vital para o Município, pois a média obtida desta rubrica foi de 3,93, apesar de se encontrar perto do meio da escala podemos afirmar que poucos colaboradores consideram importante a IC.

A última conclusão que podemos retirar com a análise da caracterização da IC é que na maioria dos Municípios existe uma relação entre os resultados da IC e o plano estratégico.

Em suma, uma das razões para a média destas respostas estar perto do meio da escala, pode dever-se ao facto de uma parte dos inquiridos pertencer a uma linha intermédia dentro da hierarquia do Município.

## **4.2 Análise dos resultados por escala**

Nesta parte vamos analisar cada uma das rúbricas do questionário para avaliar o padrão médio de respostas para cada uma das variáveis principais do modelo.

Nos quadros seguintes vamos indicar a média e desvio padrão (DP) de cada rúbrica dividida por conceitos.

Como já referenciado anteriormente utilizamos uma escala de Likert de sete pontos. Na medição da Competitividade dos Municípios “1” significava “o Município está entre os piores” e “7” o “Município está entre os melhores”.

**Tabela 12 - Média e desvio padrão das respostas às rubricas da Competitividade nos Municípios**

<b>Conceito</b>	<b>Medição</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>MEEC</b>	MEECC1: Oferta hoteleira de qualidade (hotéis de 4 e 5 estrelas)	3,7	2,117
	MEECC2: Taxa de desemprego	5,0	1,218
	MEECC3: Qualidade de mão-de-obra, motivação e atitudes	4,6	1,005
	MEECC4: Nível de investimento público	5,5	0,751
	MEECC5: Nível de investimento privado	4,3	1,176
<b>MEUE</b>	MEUEC1: Infraestruturas básicas (transportes)	4,3	1,032
	MEUEC2: Existência de parques industriais	5,3	1,240
	MEUEC3: Serviços de saúdes (emergência médica)	4,7	1,511
<b>MESCPL</b>	MESCPLC1: Existência de estabelecimentos de ensino secundário e superior no Município	4,4	1,582
	MESCPLC2: Taxas de impostos municipais	4,5	1,648
	MESCPLC3: Capacidade de Inovação e I&D	4,6	1,517

**Fonte: Elaborada pelo autor**

A escala para medição do conceito ECP (estrutura, consciência e processos) foi utilizada entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (7). Já para PM (pressão de mercado) e CA (cultura e atitudes) foi correspondida entre “o Município reage mais lentamente face aos restantes Municípios” (1) e “o Município reage mais rapidamente face aos restantes Municípios” (7).

**Tabela 13 - Média e desvio padrão das respostas às rubricas de Inteligência Competitiva**

<b>Conceito</b>	<b>Medição</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>ECP</b>	ECPC1: Considera que a utilização de IC no Município melhora os resultados face aos restantes Municípios	5,5	0,987
	ECPC2: Considera que a utilização de IC aumenta a competitividade entre os Municípios	5,7	1,023
	ECPC3: Considera que a utilização de IC melhora a qualidade de tomada de decisão	5,9	1,001
<b>PM</b>	PMC1: Lançamento de uma nova indústria noutra Município	5,1	1,033
	PMC2: Parcerias estratégica entre Municípios	5,3	0,933
<b>CA</b>	CAC1: Captação de jovens para habitar no concelho	4,8	0,823
	CAC2: Projetos de apoio a idosos (ex.: Construção de lares, medidas de proteção de idosos a habitar isolados)	5,4	0,958
	CAC3: Projetos de dinamização do comércio local	4,9	0,982
	CAC4: Medidas de desenvolvimento cultural	5,2	0,903

**Fonte:** Elaborada pelo autor

A quarta parte do questionário refere-se aos tipos de capacidade de resposta em relação aos conceitos de pressão de mercado e cultura e atitudes. Nesta escala “1” significa “discordo totalmente” e “7” “concordo totalmente”.

**Tabela 14 - Média e desvio padrão das respostas referentes aos tipos de capacidade de resposta**

<b>Tipos de capacidade de resposta</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
O Município age por reação às iniciativas da concorrência.	3,1	0,791
O Município age por antecipação das iniciativas da concorrência	4,6	1,010

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Com a análise das médias e desvio padrão das variáveis conseguimos verificar que os Municípios agem por antecipação das iniciativas da concorrência pois tem uma média superior (4,6) e com maior desvio padrão (1,010).

### **4.3 Avaliação do modelo de medida**

Como referido anteriormente o modelo irá ser analisado em duas fases: avaliação da validade e fiabilidade e avaliação do modelo estrutural. (Guerra, 2011)

A avaliação da validade e fiabilidade do modelo de medida (*inner model*) tem como objetivo analisar se os conceitos teóricos são medidos através das variáveis observadas. Esta análise é feita de duas formas:

- Saber se estamos a medir o que se deseja medir – atributos de validade;
- Saber se a medição é feita de uma forma estável e consciente – fiabilidade.

No *software* utilizado para análise do modelo (Smart PLS) vamos calcular a fiabilidade individual de cada rúbrica (*reliability*), a consciência interna (*Average Variance Extracted* (AVE)) e a validade discriminante.

### 4.3.1 Fiabilidade individual de cada rubrica

Para analisar a fiabilidade individual de cada rúbrica é utilizada a análise das cargas (*loadings*), ou seja, a correla o da rubrica com o conceito ou com os fatores e destes com os conceitos. O valor da carga que   aceitável varia de autor para autor:

- Como critério mais preciso, aceita-se um indicador que possua uma carga superior a 0,7, ou seja, a variância repartida entre o conceito e a sua medida   maior que a variância do erro (Carmines e Zeller, 1979);
- Outros autores como Chin (1998) e Hulland (1999) citados por Guerra (2011), defendem que o critério não deve ser tão restrito e que são aceitáveis cargas superiores a 0,6.
- Num critério mais amplo e quando são utilizadas rubricas novas ou escalas de medidas novas, são aceites rúbricas com cargas superiores a 0,4 ou 0,5 (Ordo ez, 2001).

Realizamos vários algoritmos onde fomos eliminando sucessivamente os indicadores de cargas inferiores, para conseguir alcançar um modelo com *loadings* aceitáveis. Através deste método de depura o, reduzimos o número de indicadores que inicialmente era de 20 para 15.

Os indicadores que foram eliminados durante o método de depura o foram: ECPC1, PMC2, CAC2, MEECC2, MEUEC3.

**Tabela 15 – Cargas (*loadings*) dos indicadores no primeiro e no último algoritmo no modelo de 1  ordem**

<b>Rubrica</b>	<b>Algoritmo inicial</b>	<b>Algoritmo final</b>
<b>ECPC1: Considera que a utiliza�o de IC no Município melhora os resultados face aos restantes Municípios</b>	0,240	
<b>ECPC2: Considera que a utiliza�o de IC aumenta a competitividade entre os Municípios</b>	0,926	0,953



<b>Rubrica</b>	<b>Algoritmo inicial</b>	<b>Algoritmo final</b>
<b>ECPC3: Considera que a utilização de IC melhora a qualidade de tomada de decisão</b>	0,953	0,959
<b>PMC1: Lançamento de uma nova indústria noutra Município</b>	0,943	1,00
<b>PMC2: Parcerias estratégica entre Municípios</b>	0,403	
<b>CAC1: Captação de jovens para habitar no concelho</b>	0,787	0,805
<b>CAC2: Projetos de apoio a idosos (ex.: Construção de lares, medidas de proteção de idosos a habitar isolados)</b>	0,474	
<b>CAC3: Projetos de dinamização do comércio local</b>	0,765	0,836
<b>CAC4: Medidas de desenvolvimento cultural</b>	0,829	0,821
<b>MEECC1: Oferta hoteleira de qualidade (hotéis de 4 e 5 estrelas)</b>	0,595	0,567
<b>MEECC2: Taxa de desemprego</b>	0,313	
<b>MEECC3: Qualidade de mão-de-obra, motivação e atitudes</b>	0,937	0,938
<b>MEECC4: Nível de investimento público</b>	0,699	0,699
<b>MEECC5: Nível de investimento privado</b>	0,754	0,781
<b>MEUEC1: Infraestruturas básicas (transportes)</b>	0,705	0,662
<b>MEUEC2: Existência de parques industriais</b>	0,845	0,908
<b>MEUEC3: Serviços de saúdes (emergência médica)</b>	0,392	
<b>MESCPLC1: Existência de estabelecimentos de ensino secundário e superior no Município</b>	0,846	0,860
<b>MESCPLC2: Taxas de impostos municipais</b>	0,639	0,632
<b>MESCPLC3: Capacidade de Inovação e I&amp;D</b>	0,695	0,681

Fonte: Elaborada pelo autor

No modelo de 2ª ordem foram obtidas as seguintes cargas:

**Tabela 16 – Cargas (*loadings*) dos indicadores no modelo de segunda ordem**

<b>Rubrica</b>	<b>Carga</b>
<b>ECP (Estrutura Consciência e Processos)</b>	0,840
<b>PM (Pressão de Mercado)</b>	0,731
<b>CA (Cultura e Atitudes)</b>	0,887
<b>MEEC (Meio Envoltente Economico)</b>	0,799
<b>MEUE (Meio Envoltente Urbano e Espacial)</b>	0,897
<b>MESCPL (Meio Envoltente Social, Cultural E Politico-Legal)</b>	0,945

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Após a depuração do modelo, verifica-se que todos os conceitos e indicadores têm cargas superiores a 0,5.

#### **4.3.2 Consistência interna**

A consistência interna, fiabilidade dos conceitos ou fiabilidade da escala, que é medida com o alfa de *Cronbach* mede o rigor dos indicadores ao medir variáveis latentes, ou seja, a consistência interna de todos os indicadores ao medir o conceito.

Neste estudo foi utilizada a fiabilidade composta do conceito (*composite reliability*) desenvolvida por Werts e outros, que tem a seguinte expressão:

$$P_c = \frac{\lambda_i^2}{\lambda_i^2 + \text{var } \varepsilon_i}$$

$\lambda_i$  é a carga estandardizada do indicador i

$\epsilon_i$  é o erro de medida do indicador i

$\text{Var}(\epsilon_i)$  é  $1-\lambda_i^2$

Para uma investigação incipiente, os valores superiores a 0,7 são suficientes. Para uma investigação básica o valor deve ser superior a 0,8 (Nunally, 1978).

Os valores da fiabilidade composta do conceito, do modelo de 1ª ordem da nossa investigação são:

**Tabela 17 – Consistência interna do modelo de primeira ordem**

<b>Conceito</b>	<b><i>Composite Reliability</i></b>
<b>ECP (Estrutura Consciência e Processos)</b>	0,955
<b>PM (Pressão de Mercado)</b>	1,000
<b>CA (Cultura e Atitudes)</b>	0,861
<b>MEEC (Meio Envolverte Economico)</b>	0,840
<b>MEUE (Meio Envolverte Urbano e Espacial)</b>	0,769
<b>MESCPL (Meio Envolverte Social, Cultural e Politico-Legal)</b>	0,772

Fonte: Elaborada pelo autor

Os valores do modelo de 2ª ordem são:

**Tabela 18 – Consistência interna do modelo de segunda ordem**

	<i>Composite Reliability</i>
<b>Competitividade do Município</b>	0,913
<b>Inteligência Competitiva</b>	0,861

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Através da análise dos dados confirmamos que os conceitos têm consistência interna, pois todos apresentam valores de *composite reliability* superiores a 0,8 para o modelo de segunda ordem e a 0,7 para o modelo de primeira ordem.

#### **4.3.3 Validade convergente dos conceitos**

A validade convergente dos conceitos pretende verificar a capacidade para realizar medições com o conceito ou fenómeno que se está a utilizar, ou seja, avaliar se as diferentes rubricas utilizadas para medir um conceito o medem verdadeiramente.

Fornell e Larcker (1981) desenvolveram a Variância Extraída Média (*AVE – Average Variance Extracted*) para avaliar a validade de um conceito. Este indicador mede a quantidade de variância que um conceito obtém dos seus indicadores em relação à quantidade de variância devida ao erro de medida. Este teste tem por base a ideia de que se as diferentes rubricas medem realmente um conceito, então o seu ajustamento é significativo e estarão altamente correlacionados entre si.

O valor mínimo recomendável para este indicador é 0,5 segundo os autores do teste. No caso do nosso estudo os valores obtidos foram os seguintes:

**Tabela 19 – Validade convergente dos conceitos de primeira ordem**

<b>Conceito</b>	<b>AVE</b>
<b>ECP (Estrutura Consciência e Processos)</b>	0,914
<b>PM (Pressão de Mercado)</b>	1,00
<b>CA (Cultura e Atitudes)</b>	0,674
<b>MEEC (Meio Envolverte Economico)</b>	0,575
<b>MEUE (Meio Envolverte Urbano e Espacial)</b>	0,631
<b>MESCPL (Meio Envolverte Social, Cultural e Politico-Legal)</b>	0,535

Fonte: Elaborada pelo autor

No nosso modelo de segunda ordem verifica-se o seguinte:

**Tabela 20 – Validade convergente dos conceitos de segunda ordem**

	<b>AVE</b>
<b>Competitividade do Município</b>	0,778
<b>Inteligência Competitiva</b>	0,675

Fonte: Elaborada pelo autor

No nosso modelo todos os valores obtidos estão dentro dos valores recomendáveis, ou seja, superiores a 0,5.

#### **4.3.4 Validade discriminante**

A validade discriminante é entendida como um indicador onde as variáveis latentes são independentes umas das outras, ou seja, um conceito possui validade discriminante num modelo quando é realmente diferente dos outros conceitos desse modelo. Assim, deve existir uma correlação fraca entre um conceito e os outros do modelo, uma vez que cada conceito deve medir um fenómeno diferente (Ringle, Silva e Bido, 2014 e Guerra, 2011).

Para determinar se um conceito tem validade discriminante, ele deve partilhar mais variância com os seus indicadores do que com os outros conceitos do modelo. Existem duas maneiras de verificar se existe validade discriminante:

- Critério de Chin (1998), observando as cargas cruzadas (*cross loading*) – indicadores com cargas fatoriais mais altas nas suas respetivas variáveis latentes do que em outras;
- Critério de Fornell e Larcker (1981) – o valor da variância média extraída (AVE) deve ser maior que as correlações ao quadrado entre um determinado conceito e os outros que formam o modelo.

Na análise PLS é utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981), calculando a raiz quadrada do AVE e verificar se existe ou não validade discriminante conforme este resultado é maior ou menor que todas as correlações com o resto dos conceitos, respetivamente.

No nosso modelo, verifica-se o seguinte:

**Tabela 21 – Validade discriminante do modelo de primeira ordem**

	CA	ECP	MEEC	MESCPL	MEUE	PM
CA	0,821					
ECP	0,644	0,956				
MEEC	0,451	0,189	0,758			
MESCPL	0,701	0,414	0,755	0,731		
MEUE	0,733	0,639	0,512	0,754	0,794	
PM	0,437	0,461	0,383	0,464	0,469	1,000

Fonte: Elaborada pelo autor

Com a análise da tabela anterior verificamos que não existe validade discriminante entre o Meio Envolverte Social, Cultural e Político-Legal e o Meio Envolverte Urbano e Espacial. Os valores indicados, das variáveis indicadas, têm pouca diferença, apesar de representar uma limitação do modelo, é opção deixar o modelo como está sem qualquer alteração.

No nosso modelo de segunda ordem os valores apresentam-se na tabela abaixo.

Tabela 22 – Validade discriminante do modelo de segunda ordem

	Competitividade do Município	Inteligência Competitiva
Competitividade do Município	0,882	
Inteligência Competitiva	0,728	0,822

Fonte: Elaborada pelo autor

Com a análise dos valores verifica-se a validade discriminante no modelo de segunda ordem.

## 4.4 Avaliação do modelo estrutural

Após analisar se o modelo de medida é satisfatório vamos avaliar o modelo estrutural, para verificar se o modelo contempla as relações entre as variáveis latentes que indica a teoria, apesar de o nosso modelo estrutural apresentar uma limitação na validade discriminante.

A avaliação do modelo estrutural (*outer model*) tem como objetivo avaliar o peso e a magnitude das relações entre as distintas variáveis. Para isso vamos calcular: a variância explicada das variáveis endógenas ( $R^2$ ), a validade preditiva ( $Q^2$ ) ou indicador de Stone-Geisser e a significância estatística dos coeficientes estruturais (*t-statistics*).

### 4.4.1 Poder preditivo do modelo

Como o objetivo principal do PLS é a predição, a qualidade do modelo é determinada pela força de cada caminho e avalia-se na análise dos coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ).

Este coeficiente avalia a porção de variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural, ou seja, indica a qualidade do modelo ajustado. Falk e Miller (1992) defendem que os valores desejáveis para cada caminho ou relação entre conceitos devem ser superiores a 0,1. Já Chin (1998b) considera que valores na ordem de 0,67, 0,33 e 0,19 permitem afirmar que o  $R^2$  calculado pelo PLS é substancial, moderado ou fraco, respetivamente.

No nosso modelo os  $R^2$  apresentam-se conforme a tabela abaixo.

**Tabela 23 – Valores de  $R^2$  para as variáveis dependentes do modelo de primeira ordem**

<b>Conceito</b>	<b><math>R^2</math></b>
<b>MEEC (Meio Envoltente Economico)</b>	0,223
<b>MEUE (Meio Envoltente Urbano e Espacial)</b>	0,564
<b>MESCPL (Meio Envoltente Social, Cultural e Politico-Legal)</b>	0,493

Fonte: Elaborada pelo autor

No nosso modelo verifica-se que as variáveis dependentes têm um  $R^2$  superior a 0,1. Segundo a classificação de Chin (1998b) a variável Meio Envoltente Economico apresenta um valor fraco, enquanto o Meio Envoltente Social, Cultural e Politico-Legal e o Meio Envoltente Urbano e Espacial são classificados como moderados.

No nosso modelo de segunda ordem o  $R^2$  apresenta-se conforme a tabela abaixo.

**Tabela 24 - Valores de  $R^2$  para a variável dependente do modelo de segunda ordem**

	<b><math>R^2</math></b>
<b>Competitividade</b>	0,530

Fonte: Elaborada pelo autor

No caso da variável Competitividade do Município, o seu  $R^2$  é considerado moderado.

#### **4.4.2 Relevância da predição dos conceitos dependentes**

A relevância da predição dos conceitos dependentes indica se o modelo é capaz de fornecer uma predição para as variáveis latentes endógenas. É medida através do índice  $Q^2$ , que avalia quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele (qualidade da predição do modelo), e do índice  $f^2$ , que é obtido pela inclusão e exclusão de variáveis no modelo (uma a uma).



Primeiro vamos analisar o índice  $Q^2$  que se calcula a partir das redundâncias que resultam da multiplicação das comunalidades<sup>15</sup> pelo indicador AVE obtidas de forma cruzada. Como critério de avaliação devem ser obtidos valores de  $Q^2$  positivos, onde um modelo perfeito teria um  $Q^2$  igual a 1, mostrando que o modelo reflete a realidade, sem erros (Chin, 1998a).

Na nossa investigação temos:

**Tabela 25 – Relevância da predição dos conceitos dependentes de primeira ordem**

Conceito	$Q^2$
<b>MEEC (Meio Envolverte Economico)</b>	0,345
<b>MEUE (Meio Envolverte Urbano e Espacial)</b>	0,268
<b>MESCPL (Meio Envolverte Social, Cultural e Politico-Legal)</b>	0,051

Fonte: Elaborada pelo autor

Após análise dos valores do  $Q^2$  para os conceitos de primeira ordem, verificamos que existe relevância de predição dos conceitos dependentes. O mesmo acontece com o modelo de segunda ordem.

**Tabela 26 - Relevância da predição do conceito dependente de segunda ordem**

	$Q^2$
<b>Competitividade</b>	0,362

Fonte: Elaborada pelo autor

Após verificarmos que existe relevância de predição de conceitos dependentes através da análise do  $Q^2$ , vamos avaliar quanto cada variável é “útil” para o ajuste do modelo, através do índice  $f^2$ . Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes respetivamente.

<sup>15</sup> Proporção da variância da cada variável explicada pelos fatores comuns

Tabela 27 – Valores de  $f^2$  para as variáveis do modelo de primeira ordem

Conceito	$f^2$
CA → MEEC	0,190
CA → MEUE	0,375
CA → MESCPL	0,569
ECP → MEEC	0,052
ECP → MEUE	0,081
ECP → MESCPL	0,021
PM → MEEC	0,087
PM → MEUE	0,032
PM → MESCPL	0,081

Fonte: Elaborada pelo autor

Verificamos que a variável Cultura e Atitudes tem uma “utilidade” média para o modelo, enquanto as variáveis Estrutura, Consciência e Processos e Pressão de Mercado apresentam um valor pequeno.

No modelo de segunda ordem verificamos que a variável Inteligência Competitiva tem grande “utilidade” para o Competitividade, como comprova a tabela abaixo.

Tabela 28 - Valores de  $f^2$  para as variáveis do modelo de segunda ordem

	$f^2$
Inteligência competitiva → Competitividade	1,127

Fonte: Elaborada pelo autor

#### 4.4.3 Análise e significância estatística dos coeficientes estruturais

Os coeficientes estruturais (*path coefficients*) são utilizados para verificar a amplitude e a direção das relações entre os diversos conceitos do modelo que nos dão indicações para a confirmação ou rejeição das hipóteses formuladas.

Podemos utilizar o *bootstrapping* (500 reamostras) para gerar *t-statistics* que permitem avaliar a significância estatística dos coeficientes estruturais (Chin, 1998a).

O autor considera que os valores devem ser superiores a 0,2, e preferencialmente superiores a 0,3.

Na nossa investigação verifica-se que:

**Tabela 29 – Significância estatística dos coeficientes estruturais**

	<i>t-student</i>
<b>Inteligência competitiva → Competitividade</b>	13,834

Fonte: Elaborada pelo autor

## 4.5 Resumo da avaliação estrutural

Verifica-se, pelo que atrás descrevemos, que o modelo que construímos e a amostra utilizada são adequados para testar a hipótese colocada.

A avaliação do modelo estrutural está resumida na tabela abaixo.

Tabela 30 – Resumo de avaliação do modelo estrutural

Avaliação	Indicador / Procedimento	Propósito	Valores de Referência / Critérios	Validade do nosso modelo
<b>Modelo de medida</b>	Cargas ( <i>loadings</i> )	Fiabilidade individual de cada rúbrica	Carga > 0,5	Eliminação: ECPC1; PMC2; CAC2; MEECC2; MEU EC3
	<i>Compositive Reliability</i>	Fiabilidade dos conceitos	>0,7 (investigação incipiente) >0,8 (investigação básica)	<input checked="" type="checkbox"/>
	AVE	Validade Convergente	AVE > 0,5	<input checked="" type="checkbox"/>
	Critério de Fornell e Larcker	Validade Discriminante	As raízes quadradas da AVE deve ser superior as correlações das variáveis	MESCPL e MEUE não têm validade discriminante

<b>Avaliação</b>	<b>Indicador / Procedimento</b>	<b>Propósito</b>	<b>Valores de Referência / Critérios</b>	<b>Validade do nosso modelo</b>
<b>Modelo estrutural</b>	$R^2$	Avaliar a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural	>0,1 0,67 – Substancial 0,33 – Moderado 0,19 – Fraco	MEEC Fraco MESCPL e MEUE Moderado Comp. Moderado
	$Q^2$	Avaliar a acurácia do modelo ajustado	$Q^2 > 0$	<input checked="" type="checkbox"/>
	$f^2$	Avaliar quanto cada variável e “útil” para o ajuste do modelo	0,02 – Pequeno 0,15 – Médio 0,35 - Grande	CA Média ECP e PM Pequena Comp. Grande
	Teste <i>t-student</i>	Avaliar as significâncias das correlações e regressões	$t > 0,2$ preferencial $t > 0,3$	<input checked="" type="checkbox"/>

Fonte: Elaborada pelo autor

## 4.6 Discussão do modelo

O nosso universo de estudo foram os 100 Municípios da região centro, dos quais 40 responderam ao inquérito, ou seja, 40 % do total. A amostra em estudo é representativa do universo pois existe pelo menos um inquirido em cada sub-região.

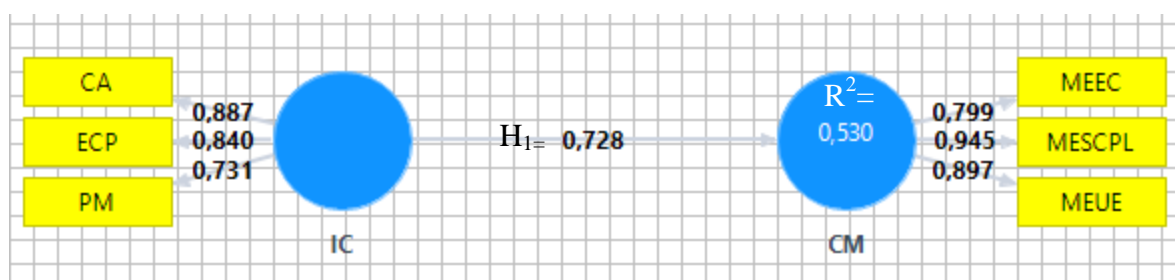
Inicialmente construímos um modelo com fatores de primeira ordem e depois com fatores de segunda ordem.

A avaliação do modelo foi feita em duas fases:

- Validade e fiabilidade do modelo de medida (*inner model*) – foram avaliadas a fiabilidade e validade (convergente e discriminante) do modelo através do cálculo de cargas (*loadings*), *compositive reliability*, AVE.
- Avaliação do modelo estrutural (*outer model*) – foi avaliada através do cálculo da avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ), validade preditiva ( $Q^2$ ) e teste de *t-student*.

Os resultados obtidos no modelo foram os seguintes:

**Figura 9 – Relações entre as variáveis latentes do modelo interno**



Fonte: Elaborada pelo autor

Assim, as evidências demonstradas pela revisão da literatura são comprovadas pela avaliação do modelo, utilizando o PLS.

Comprova-se que a adoção de técnicas de Inteligência Competitiva por parte dos Municípios contribui positivamente para a sua Competitividade.

Verificamos que o teste de validade discriminante detetou uma limitação no nosso modelo.

Apesar da limitação, comprovámos a hipótese que foi colocada no início do nosso trabalho empírico: *A Competitividade dos Municípios portugueses da região centro está positivamente relacionada com a utilização da Inteligência Competitiva.*

**Tabela 31 – Teste de hipótese**

<b>HIPÓTESE</b>		<b>Coefficiente estrutural</b>	<b>Valor t</b>	<b>Resultado</b>
<b>H<sub>1</sub></b>	<i>A Competitividade dos Municípios portugueses da região centro está positivamente relacionada com a utilização da Inteligência Competitiva.</i>	0,728	13,834	<input checked="" type="checkbox"/>

**Fonte: Elaborada pelo autor**

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*



## **5. Conclusão**

---

No início deste estudo foi feita a revisão da literatura referente ao estudo da Inteligência Competitiva, Competitividade e Competitividade entre Municípios.

Após a análise do que já foi estudado sobre estas temáticas, estávamos em condições de efetuar a investigação empírica que tinha como principal objetivo verificar se a Competitividade dos Municípios portugueses da região centro está positivamente relacionada com a utilização de ferramentas da Inteligência Competitiva.

Já com o modelo teórico construído e com os resultados do inquérito realizado aos 100 Municípios da região centro de Portugal, analisámos os dados, para poder concluir se a nossa hipótese de estudo era válida ou não.

Por fim, neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões deste estudo, que foram conseguidas no decorrer da nossa investigação. Numa investigação deste tipo existem sempre algumas limitações, que serão também detalhadas neste capítulo. O estudo foi apenas aplicado aos Municípios portugueses da região centro e testadas apenas duas variáveis, poderão ser aplicadas a outras amostras, ou com outras temáticas de estudo. Assim, também serão apresentadas algumas sugestões para estudos futuros.

### **5.1 Principais conclusões da investigação**

Cada vez mais a o marketing orienta-se também para o domínio social, para as organizações sem fins lucrativos, para a política, para o desporto, para os serviços públicos e não só para o consumo e atividade empresarial. No desenvolvimento de um dado país é aplicado o marketing das cidades, que é uma das áreas de aplicação do marketing, ou seja, a forma como a cidade consegue captar investimento, população, turismo, fundos públicos, etc. Este tipo de marketing deve ter em consideração os processos sociais e, mais particularmente, de gestão que são desenvolvidos nas cidades para atender à satisfação de necessidades e desejos de indivíduos e de organizações. (Almeida, 2004)

É neste contexto que a utilização de ferramentas da Inteligência Competitiva é importante para que exista uma Competitividade entre cidades, com a utilização do marketing das cidades.

Com o objetivo de analisar o impacto da Inteligência Competitiva na Competitividade dos Municípios portugueses, foram inquiridos os 100 que fazem parte da região centro segundo a NUTS II e III. No entanto, a nossa amostra é constituída pelos 40 Municípios que responderam ao nosso inquérito. Esta amostra é representativa do universo, pois existe pelo menos um inquirido em cada sub-região que compõe a zona centro.

Este estudo pretende avaliar se a Competitividade dos Municípios portugueses da região centro está positivamente relacionada com a utilização de ferramentas da Inteligência Competitiva. Contudo existem dois objetivos que foram analisados na investigação:

- I. Caracterizar a Inteligência Competitiva dos Municípios da região centro de Portugal Continental;
- II. Avaliar o impacto das variáveis estrutura, consciência, processos, pressão de mercado, cultura e atitudes na competitividade dos Municípios, medida através das variáveis meio envolvente económico, urbano e espacial, social, cultural e politico-legal.

Relativamente ao primeiro objetivo a análise dos dados conduziu a algumas conclusões sobre a caracterização da Inteligência Competitiva nos Municípios região centro.

**“A Inteligência Competitiva não é uma temática estranha aos Municípios portugueses.”**

Mas, no que diz respeito consideração da IC vital para a performance geral do Município.

**“Nem todos os colaboradores estão familiarizados com a temática”**

Apesar deste facto ainda concluímos:

**“Existe uma ligação entre a Inteligência Competitiva e o plano estratégico do Município”**

Após caracterizar a utilização das ferramentas de Inteligência Competitiva nos Municípios portugueses da região centro de Portugal, seguimos para o objectivo principal do estudo, avaliar o impacto da Inteligência Competitiva na Competitividade.

Para a realização do segundo objetivo formulámos a hipótese de estudo:

*H<sub>1</sub>: A Competitividade dos Municípios portugueses da região centro está positivamente relacionada com a utilização da Inteligência Competitiva.*

Para medir a Competitividade utilizámos onze indicadores distribuídos por três componentes: Meio Envolverte Económico (MEEC), Meio Envolverte Urbano e Espacial (MEUE) e Meio Envolverte Social, Cultural e Politico-Legal (MESCPL).

Para medir a utilização de ferramentas de Inteligência Competitiva utilizámos nove indicadores distribuídos também por três componentes: Cultura e Atitudes (CA), Estrutura, Consciência e Processos (ECP) e Pressão de Mercado (PM).

De seguida desenvolvemos um modelo conceptual e utilizámos o PLS para o estudar.

Avaliámos o modelo através de vários indicadores que são divididos em dois grupos: avaliação do modelo de medida e avaliação do modelo estrutural.

Através destas avaliações foram retirados cinco indicadores pois não possuíam fiabilidade para o modelo. Também durante a avaliação foi verificada uma limitação na validade discriminante, onde as componentes MESCPL e MEUE não a possuem.

Apesar da limitação verificámos que a hipótese colocada é confirmada pelo nosso estudo:

**“A Competitividade dos Municípios portugueses da região centro está positivamente relacionada com a utilização da Inteligência Competitiva”.**

Concluimos, assim, que a Inteligência Competitiva é uma área da gestão que pode ser utilizada pelos Municípios portugueses para obter vantagens competitivas. Se num processo de gestão um Município conseguir ser melhor dos que os outros, que concorrem com ele, obtém uma competência interna que assume uma qualificação como recurso estratégico pois se efetivo permite antecipadamente detetar e explorar oportunidades ou

neutralizar ameaças. Assim, o Município passará de uma postura reativa a uma postura de antecipação, se todos os colaboradores estiverem alinhados no mesmo objectivo, a melhoria contínua do Município.

## **5.2 Limitações do estudo**

Apesar dos resultados obtidos na nossa investigação irem ao encontro das evidências demonstradas pela revisão da literatura e pela investigação qualitativa, o nosso trabalho de investigação composta algumas limitações:

- Dimensão da amostra. Apenas 40 dos 100 Municípios que compõem o universo responderam ao nosso inquérito, apesar de todos terem sido contactados por correio eletrónico, a maioria duas vezes, durante o período de recolha de dados. Mas a amostra foi possível de analisar no modelo utilizado, modelo baseado na variância ou em componentes (PLS);
- Os resultados obtidos foram baseados apenas na região centro de Portugal, podendo não ser representativo de todos os Municípios portugueses, as conclusões não podem ser generalizadas a outras regiões nem aplicar-se num meio envolvente distinto do que serviu de base à nossa investigação;
- A metodologia utilizada foi baseada numa modelização flexível, não tem como objetivo provar a causalidade (capacidade de controlar acontecimentos), mas a capacidade de predição do modelo (grau de controlo limitado). Assim, em investigações futuras, existem modelos alternativos que podem melhorar a relação entre as variáveis principais;
- Utilizámos o modelo das equações estruturais para modelizar as relações entre as variáveis, que supõem existir linearidade nas relações entre as variáveis latentes, ignorando qualquer outro tipo de relações;
- A escala utilizada baseia-se numa perceção, não representam uma medida padronizada da variável analisada. Em todo o questionário foi utilizada uma escala subjetiva de medida do tipo Likert com sete pontos;

- O inquérito foi apenas dirigido a uma pessoa de cada Município e de preferência respondidos pelo Presidente de Câmara. Caso o questionário fosse respondido por mais do que uma pessoa por Município obteríamos um menor grau de subjetividade. Esta limitação é uma das menos importantes, pois caso o questionário fosse respondido por mais do que uma pessoa poderia limitar o número de respostas, e consequentemente a dimensão da amostra;
- Ao testar a fiabilidade individual de cada rúbrica foi eliminada do modelo a componente PMC2 (parcerias estratégica entre Municípios), pois a sua carga era inferior a 0,5. Assim, a rúbrica Pressão de Mercado foi analisada apenas com uma rubrica (PMC1 - lançamento de uma nova indústria noutra Município).
- A avaliação do modelo de medida revelou que as variáveis Meio Ambiente Social, Cultural e Politico-Legal e Meio Ambiente Urbano e Espacial não têm validade discriminante.

### **5.3 Futuras linhas de investigação**

Com o intuito de colmatar as limitações acima referidas propõe-se como investigações futuras:

- Inserir mais variáveis no modelo estudado, para além da Inteligência Competitiva e Competitividade, tais como gestão de risco ou gestão do conhecimento;
- Inserir mais indicadores por cada variável;
- Dirigir os questionários a mais do que uma pessoa, de preferência dirigentes/colaboradores com uma visão ampla da gestão do Município, tendo em conta a limitação do número de respostas e, conseqüente diminuição da dimensão da amostra;
- Realizar um estudo dinâmico, comparando os resultados obtidos em vários períodos de tempo. O presente estudo registou a informação apenas num momento, o da resposta ao questionário;

- Aplicar o estudo a todos os Municípios portugueses, ou realizar uma análise comparativa dos resultados em várias regiões do país ou entre Municípios com determinadas características preestabelecidas;
- Aplicar o estudo a outro universo, por exemplo em empresas líderes num determinado ano;
- Alargar o estudo a nível internacional, comparando os resultados em diversas organizações públicas;
- Adotar outros métodos de recolha de dados além do correio electrónico, para garantir que a amostra tem maior número de respostas face ao universo existente, possibilitando a generalização dos resultados.

## **5.4 Considerações finais**

Considerando que esta investigação teve como objetivo central analisar o impacto da Inteligência Competitiva na Competitividade dos Municípios portugueses da região centro, os resultados obtidos evidenciam que existem efeitos positivos na Competitividade dos Municípios através da utilização de ferramentas de Inteligência Competitiva, nos 40 Municípios que participaram no nosso estudo.

A amostra dos Municípios portugueses da região centro revelou ser adequada a este estudo uma vez que, em grande parte os resultados seguiram a bibliografia estudada.

Assim, o objetivo deste estudo parece ter sido alcançado, uma vez que existe impacto da Inteligência Competitiva na Competitividade, ainda que tenham existido algumas limitações na investigação. Neste sentido, espera-se que os resultados obtidos tenham valor para a comunidade científica e tenham impacto na gestão estratégica dos Municípios.

## **6. Bibliografia**

---

ABRAIC - Associação Brasileira Dos Analistas De Inteligência Competitiva, (2014/2015), [Online]. <http://abraic.org.br>

Alberto, D. e Ferreira, J. J. (2008). “Competitividade regional: conceito, instrumentos e modelos de avaliação”; 14º Congresso da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional; Tomar; Julho

Almeida, C. (2004) – “O Marketing das cidades”; Revista de Gestão e Desenvolvimento nº 12; pp. 9-45

Bergeron, P. & Hiller, C.A. (2002). “Competitive intelligence”; Annual Review of Information Science and Technology; Vol. 36; nº 1; pp. 353-390

Bollen, K. e Lennox, R. (1991). “Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective”; Psychological Bulletin; Vol. 110; Nº 2; pp. 305-314

Carmine, E. G., Zeller, R. A., (1979). “Reliability and validity assessment”; Sage University Paper on Quantitative Applications in the Social Sciences; N 17; Sage Publications

CCDRC - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro; [Online]. <https://www.ccdrc.pt/>

Chin, W. W., (1998a). “Issues and Opinion on Structural Equation Modeling”; MIS Quarterly; Vol. 2 N. 1; pp: vii – xv

Chin, W. W., (1998b). “The partial least squares approach to structural equation modelling. In Marcoulides G. A. (Ed.)”; Modern methods for business research; Mahwah, NJ: Erlbaum; pp. 295-336

Cooper, J., Hamer, J. e Schultz, J., (2008). “Competitive Intelligence”; Journal of Hospital Librarianship; New Haven; CT; USA

Decreto-Lei n.º 244/2002, de 5 de novembro; Diário da República – I Série-A

Duque, J. (2010). “Empresa? O que é isso?”; Jornal Expresso; 24 de julho. Recuperado em: <http://expresso.sapo.pt/empresa-o-que-e-isso=f596867#ixzz3RKmsUNCz>

Falk, R. F., Miller, N. B., (1992); “A primer for soft modeling”; University of Arkon; Ohio

Ferraz, V. L. M., Pinto, J. S., Agostinho, O. L., Novaski, O. (2013). “Classificação e integração das metodologias para os atributos mercadológicos de competitividade interna: um estudo do ramo automobilístico”; IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão; ISNN 1984-9354, Junho

Fornell, C. e Larcker, D. F., (1981). “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”; Journal of Marketing Research; Vol. 18; pp 39-50

Fuld, L. (2014). “Fuld Intelligence Dictionary, Fuld & Company” [Online]. <http://www.fuld.com/what-is-competitive-intelligence>

Fuld, L., (1995). “The New Competitor Intelligence”; New York; Wiley; pp. 417-436

Fuld, L., (2004). “Early Warnings”, Pharmaceutical Executive; Vol. 24.5; pp. 82-86

Grimm, L. G. e Yarnold P. R. (1995). “Reading and understanding multivariate statistics”; Washington DC; American Psychological Association

Guerra, J. M. A. R. (2011). “Factores que influenciam a competitividade dos Municípios: a importância da gestão do conhecimento”; Dissertação de doutoramento; Departamento De Dirección De Empresas Y Sociología; Faculdade De Ciencias Economicas Y Empresariales; Universidad De Extremadura

Herring, J. P. (1999). “Key intelligence tops: a process to identify and define the intelligence needs”; Competitive Intelligence Review; 10(2); pp. 4-14

Hulland, J., (1999). “Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies”; Strategic Management Journal; Vol. 20; pp 195 – 204



Johnson, A. (2005). “Decisions, Decision... Competitive Intelligence for Predictive Decision Support and Market Risk Management”; KM World; 14, 10; pp. 8-11

Jorge, J. P. G. A. (2009). “A importância da Competitive Intelligence no processo de tomada de decisão”; Dissertação de mestrado; Instituto Superior de Economia e Gestão; Universidade Técnica de Lisboa

Journal of Competitive Intelligence and Management, Volume 4, Number 3, 2008

Maury, P. (1993). “Inteligência competitiva e decisão empresarial”; Ci. Inf. Brasília; Maio/Agosto; pp. 138-141

Metayer, E. (1999). “Demystifying Competitive Intelligence”; Ivey Business Journal; Vol. 64, N.º2; pp. 70-74

Miller, S. (2001). “Competitive Intelligence - an Overview”; Competitive Intelligence Magazine, pp. 1-14

Motta, R. (1995). “A busca da competitividade nas empresas”; Revista de Administração de Empresas; Vol. 35; N.º. 1; Brasil; Março/Abril; pp. 12-16

Nunally, J. C., (1998). “Psychometric Theory”; Mc Graw Hill; New York

Ordoñez de Pablos, P., (2001), “Capital intelectual, gestión del conocimiento y sistemas de gestión de recursos humanos: influencia sobre los resultados organizativos”, Tese de doutoramento; Universidad de Oviedo

Pereira, A. M. (2009). “A medição da Competitive Intelligence – CI: Desafio para as organizações”; Departamento de Sistemas de Informação; Escola de Engenharia; Universidade de Minho

Pereira, M. E. T. (2005). “Factores de competitividade e desempenho empresarial: um estudo aplicado ao sector da cerâmica em Portugal”; Dissertação de doutoramento; Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial; Universidade de Aveiro

Porter, M. E. (1985). “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”; Republished with a new introduction; 1998; New York; Free Press

Prescott, J.E. (1999). “The Evolution of Competitive Intelligence”; Proposal Management; pp. 37-52

Programa Operacional Mais Centro 2007-2013; Mais Centro; Maio de 2011

Ringle, C.M., Silva, D. Bido, D., (2014). “Modelagem de equações estruturais com utilização do SMARTPLS”; Remark – Revista brasileira de marketing; Edição Especial Vol. 13, n. 2. Maio; pp. 56-73

Rodrigues, S. M. C. E. (2013). “A gestão de risco – estudo da sua influência na competitividade dos Municípios portugueses”; Dissertação de mestrado; Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Instituto Politécnico de Leiria

Rouach, D., Santi, P. (2001). “Competitive intelligence adds value: five intelligence attitudes”; European Management Journal; 19(5); pp. 552-559

Sánchez Hernández, M. I., (2007). “El marketing interno como factor de êxito en el desarrollo de nuevos servicios: una aproximación empírica”; Tese de Doutoramento; Facultad de Ciencias Económicas y empresariales da Universidad de Extremadura

Santos, M. C. F. (2009). “Competitive Intelligence como Fonte de Vantagem Competitiva: Estudo Exploratório sobre o Sector Português de Biotecnologia”; Dissertação de mestrado; Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação; Universidade Nova de Lisboa

Santos, M. e Correia, A. (2010). “Competitive Intelligence as a Source of Competitive Advantage: an Exploratory Study of the Portuguese Biotechnology Industry”; ECKM 2010 – 11th European Conference on Knowledge Management; Famalicão, Portugal; Setembro

Tabachnick, B. G. e Fidell, L.S. (2007). “Using multivariate statistics”; 5ª edição; Pearson Education; Boston

Taborda, J. P., Ferreira, M. D. (2002). “Competitive intelligence: conceitos, práticas e benefícios”; Cascais; Pergaminho

Vet, J. M. (1993). “Striving for international competitiveness: lessons from electronics for developing countries”; Working Paper; OECD Development Centre; N.º 84; Março

## ***7. Anexos***

---

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## **Anexo I (Texto do e-mail que acompanhou o questionário)**

**Exmo. (a) Sr. (a) Presidente da Câmara Municipal “Nome do Município”  
“Grau Académico” “Nome Completo do (a) presidente”**

Apresento os meus cumprimentos.

O meu nome é Cláudio Abreu, sou aluno do Mestrado em Controlo de Gestão, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, pertencente ao Instituto Politécnico de Leiria, e estou a elaborar a minha Tese de Mestrado sobre “o impacto da inteligência competitiva na competitividade dos Municípios portugueses da zona centro”, com a orientação do Dr. Jaime Ramos Guerra, professor da ESTG e Presidente da JLM – Consultores de Gestão, SA.

O objetivo deste estudo é avaliar o impacto das variáveis externas de inteligência competitiva na eficiência produtiva, no capital humano, na criação de riqueza, na geração de despesa, na conduta social e no empreendedorismo dos Municípios portugueses.

Dado que o Município que Vº Ex. superiormente preside faz parte dos cem Municípios pertencentes à zona centro, gostaria de contar com a sua participação, respondendo ao inquérito disponível no

link: [https://docs.google.com/forms/d/1iXliBEsJlmg2WDCMdoJJJ8MOddUOH\\_9K9Q\\_Qyr5NZymI/viewform](https://docs.google.com/forms/d/1iXliBEsJlmg2WDCMdoJJJ8MOddUOH_9K9Q_Qyr5NZymI/viewform) . Tem a duração máxima de 7 minutos.

A confidencialidade dos dados recolhidos através deste inquérito é garantida por segredo estatístico e académico.

No final do meu trabalho, enviarei, gratuitamente, um relatório com o resultado deste estudo que penso que terá utilidade para o Município que dirige.

Agradecendo antecipadamente o tempo utilizado e o apoio neste estudo, subscrevo-me, renovando os meus melhores cumprimentos,

CLÁUDIO ALEXANDRE MENDES ABREU

Tel. 917 396 647

E-mail: [claudiomendesabreu@gmail.com](mailto:claudiomendesabreu@gmail.com)  
[2120815@my.ipleiria.pt](mailto:2120815@my.ipleiria.pt)

Orientador: Dr. Jaime Ramos Guerra

E-mail: [jguerra@estg.ipleiria.pt](mailto:jguerra@estg.ipleiria.pt)

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Anexo II (Questionário)

- Introdução do questionário

# ESTUDO SOBRE O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA COMPETITIVIDADE DOS MUNICÍPIOS PORTUGUESES DA ZONA CENTRO

Para responder a este inquérito deve-se entender o termo "Inteligência Competitiva" (IC) como um método que visa principalmente ajudar no processo de tomada de decisão. Neste método estão englobados: o conhecimento do ambiente externo e o processo ético de recolha, seleção e compilação de informações relevantes para criar respostas competitivas.

\*Obrigatório

- 1ª Parte - Caracterização da IC no Município

## PRIMEIRA PARTE: Caracterização da IC no município

Por favor, indique para cada uma das questões seguintes o grau de acordo ou desacordo. Para esse efeito, utilize uma escala entre "1" e "7". Onde "1" representa "Discordo totalmente" e "7" "Concordo totalmente".

**1. Os colaboradores têm consciência da existência da função de inteligência competitiva. \***

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente        Concordo totalmente

**2. Todos os colaboradores consideram a IC vital para a performance geral do município. \***

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente        Concordo totalmente

**3. Existe uma ligação entre os resultados da IC e o plano estratégico. \***

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente        Concordo totalmente

- 2ª Parte – Benefícios da utilização de IC

## SEGUNDA PARTE: Benefícios da utilização de IC

**4. Considera que a utilização de IC no município melhora os resultados face aos restantes municípios. \***

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente        Concordo totalmente

**5. Considera que a utilização de IC aumenta a competitividade entre os municípios. \***

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente        Concordo totalmente

**6. Considera que a utilização de IC melhora a qualidade de tomada de decisão. \***

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente        Concordo totalmente

- 3ª Parte – Capacidade de resposta

## TERCEIRA PARTE: Capacidade de resposta

Indique, por favor, qual é, na sua opinião, a posição relativa do município que dirige em relação aos outros municípios da zona centro, segundo a seguinte escala: "1" se o município reage mais lentamente face aos restantes municípios, "7" se o município reage mais rapidamente face aos restantes municípios, e um número intermédio se se encontrar numa situação intermédia.

**7. Lançamento de uma nova indústria noutra município. \***

1 2 3 4 5 6 7

O município reage mais lentamente face aos restantes municípios        O município reage mais rapidamente face aos restantes municípios

**8. Parcerias estratégicas entre municípios. \***

1 2 3 4 5 6 7

O município reage mais lentamente face aos restantes municípios        O município reage mais rapidamente face aos restantes municípios

**9. Captação de jovens para habitar no concelho. \***

1 2 3 4 5 6 7

O município reage mais lentamente face aos restantes municípios        O município reage mais rapidamente face aos restantes municípios



- 3ª Parte – Capacidade de resposta (continuação)

**10. Projetos de apoio a idosos (ex.: construção de lares, medidas de proteção de idosos a habitar isolados). \***

1 2 3 4 5 6 7

---

O município reage mais lentamente face aos restantes municípios        O município reage mais rapidamente face aos restantes municípios

---

**11. Projetos de dinamização do comércio local. \***

1 2 3 4 5 6 7

---

O município reage mais lentamente face aos restantes municípios        O município reage mais rapidamente face aos restantes municípios

---

**12. Medidas de desenvolvimento cultural. \***

1 2 3 4 5 6 7

---

O município reage mais lentamente face aos restantes municípios        O município reage mais rapidamente face aos restantes municípios

---

- 4ª Parte – Tipos de capacidade de resposta

## QUARTA PARTE: Tipos de capacidade de resposta

Considere novamente a escala anterior onde “1” representa “Discordo totalmente” e “7” “Concordo totalmente”.

**13. O município age por reação às iniciativas da concorrência. \***

1 2 3 4 5 6 7

---

Discordo totalmente        Concordo totalmente

---

**14. O município age por antecipação das iniciativas da concorrência. \***

1 2 3 4 5 6 7

---

Discordo totalmente        Concordo totalmente

---

- 5ª Parte – Competitividade do Município

## QUINTA PARTE: Competitividade do Município

Indique, por favor, qual é, na sua opinião, a posição relativa do município que dirige em relação aos outros municípios, segundo a seguinte escala: "1" se o município que dirige está entre os piores, e "7" se o município que dirige está entre os melhores e um número intermédio se se encontrar numa situação intermédia.

### 15. Oferta hoteleira de qualidade (hotéis de 4 e 5 estrelas). \*

1 2 3 4 5 6 7

O município está entre os piores        O município está entre os melhores

### 16. Taxa de desemprego. \*

1 2 3 4 5 6 7

O município está entre os piores        O município está entre os melhores

### 17. Qualidade da mão de obra, motivação e atitudes. \*

1 2 3 4 5 6 7

O município está entre os piores        O município está entre os melhores

### 18. Nível de investimento público. \*

1 2 3 4 5 6 7

O município está entre os piores        O município está entre os melhores

### 19. Nível de investimento privado. \*

1 2 3 4 5 6 7

O município está entre os piores        O município está entre os melhores

### 20. Infraestruturas básicas (transporte). \*

1 2 3 4 5 6 7

O município está entre os piores        O município está entre os melhores

- 5ª Parte – Competitividade do Município (continuação)

**21. Existência de parques industriais \***

1 2 3 4 5 6 7

O município está entre os piores        O município está entre os melhores

**22. Serviços de saúde (emergência médica). \***

1 2 3 4 5 6 7

O município está entre os piores        O município está entre os melhores

**23. Existência de estabelecimentos de ensino secundário e superior no município. \***

1 2 3 4 5 6 7

O município está entre os piores        O município está entre os melhores

**24. Taxas dos Impostos Municipais. \***

1 2 3 4 5 6 7

O município está entre os piores        O município está entre os melhores

**25. Capacidade de Inovação e I & D. \***

1 2 3 4 5 6 7

O município está entre os piores        O município está entre os melhores

**NOME DO MUNICÍPIO \***

**CARGO DE QUEM RESPONDEU AO INQUÉRITO DO MUNICÍPIO \***

**E-MAIL (FACULTATIVO)**

**FIM**

Muito obrigado pela colaboração!