



SUMA DE NEGOCIOS



Artigo de pesquisa

Inteligência competitiva no cerne do ambiente corporativo



César Ricardo Maia de Vasconcelos¹, Felipe Nalon Castro², Thayanne Lima Duarte Pontes³ e Alda Cristina Mariano Pimentel⁴

¹ PhD in Administration. Université Pierre Mendes-France. Grenoble II/France. Vale do Salgado Faculty, Juazeiro do Norte/CE. Research Professor at the Interdisciplinary Laboratory on Organizational and Labor Studies. (Autor de correspondência) Correio eletrônico: cesarmvvasconcelos@gmail.com. ORCID: 0000-0003-0398-5733.

² Doctor of Psychology. Adjunct Professor, Federal University of Rio Grande do Norte (UFRN). Department of Physiology and Behavior. Correio eletrônico: castrofn@gmail.com. ORCID: 0000-0002-6690-5182.

³ Master in Management. Potiguar University (UnP). Padre Dourado Faculty (FACPED), Fortaleza/CE. Professor of Administration and Marketing courses. Correio eletrônico: thayanneld@hotmail.com. ORCID: 0000-0002-8438-9660.

⁴ Master in Psychology. Potiguar University (UnP), Natal/RN. Professor at the Potiguar University School of Law. Correio eletrônico: aldapimentel@yahoo.com.br. ORCID: 0000-0003-3132-2080.

INFORMAÇÃO DO ARTIGO

Recebido a 7 de Fevereiro de 2018

Aceito a 10 de Abril de 2018

Online a 15 de Outubro de 2018

Classificação JEL:

M1; M14; M15; M19

Palavras-chave:

Inteligência competitiva, ambiente corporativo, fluxo transversal de informação, rede de relacionamento, aprendizagem organizacional.

Keywords:

Competitive intelligence, corporate environment, transversal information flow, network of relationships, organizational learning.

R E S U M O

Suscetíveis a rápidas mudanças no mercado e na tecnologia, as empresas precisam ser capazes de fazer da mudança uma condição natural e adaptar rapidamente suas estratégias a evoluções incessantes. Assim, a boa informação surge como fator de sobrevivência para as companhias que querem ser bem-sucedidas. De abordagem quantitativa, esta pesquisa exploratório-descritiva coletou os dados por meio de um questionário disponibilizado on-line, com o objetivo de analisar a atitude dos gestores decisores do setor de rochas ornamentais sobre o uso da informação enquanto modo de pensar e prática estratégica. Os resultados mostraram que os gestores valorizam a informação para se adaptarem às práticas da inteligência competitiva enquanto estratégia de desenvolvimento, assim como revelaram que os pontos mais importantes estão relacionados à busca ativa pela informação prospectiva que auxilie na identificação de ameaças e oportunidades e possibilite melhorias no processo de toma de decisão visando à criação de recursos e de riquezas.

Competitive Intelligence at the Heart of the Corporate Environment

A B S T R A C T

Susceptible to rapid changes in the market and technology, companies need to be able to make change a natural condition and quickly adapt their strategies to ceaseless developments. Thus, good information emerges as a survival factor for companies that want to be successful. From a quantitative approach, this exploratory-descriptive research collected the data through a questionnaire made available online, with the objective of analyzing the attitude of decision-makers in the ornamental stone sector on the use of information as a way of thinking and strategic practice. The results showed that managers value the information to adapt the practices of competitive intelligence as strategic of development. They also revealed that the most important points are related to the active search for the foresight information that helps in the identification of threats and opportunities and allows improvements in the decision-making process aiming at the creation of resources and wealth.

Introdução

As organizações dos mais diversos tipos de negócios estão mergulhadas num mundo em movimento em que a adaptação contínua às mudanças é um fator de sobrevivência. Aliás, as empresas e as economias se desenvolvem na confrontação — as pressões, os desafios, as novas oportunidades — e não no conforto ou através de uma “ajuda” que dispensaria a necessidade de melhorar. O progresso depende de mudança, não da preocupação em preservar a estabilidade.

A globalização da concorrência, o agigantamento espetacular da eficácia dos computadores por um custo que diminui constantemente, o aumento das alianças estratégicas, a agitação crescente no mundo dos negócios e a tendência à semelhança das competências de gestão requerem aos dirigentes das empresas brasileiras do setor de rochas ornamentais (mármore e granitos), em especial, e não menos importante os decisores de outros setores da economia, que tomem consciência da necessidade de adotar um SIC que lhes permita antecipar racionalmente a evolução do meio ambiente de sua empresa, assim como uma rede de influência e uma rede de relacionamento expressiva, entre as redes de confiança existentes (Stephenson, 2011, 2008) para negociar seus projetos, tanto dentro quanto fora da organização.

Neste contexto sobressai-se o setor de rochas ornamentais, composto prioritariamente por pequenas e médias empresas que se destacam pela importância social, pelo alto valor econômico gerado para a indústria da construção civil e pela crescente expansão no comércio internacional (Carvalho, Henriques, Falé & Luís, 2008), e que, apesar da sua relevância, as ações estratégicas de antecipação, captação e análise da informação ficam em plano secundário. Em outras palavras, os proprietários dessas companhias poderiam empregar um comportamento que valorizasse a informação segura no momento certo, voltado à adoção da inteligência competitiva (IC) com o propósito de reduzir incertezas e riscos (Gazbar, 2018), bem como para atingir o objetivo da criação de recursos e de riquezas.

A perspectiva na qual a IC pode ser pensada depende do desempenho da economia e do funcionamento das empresas fora do ótimo econômico. Para Levet (2015), o segredo está em não combinar fatores raros e conseqüentemente caros para atingir um resultado previsto, mas ao mesmo tempo criar novos recursos e produtos. A criação de riquezas, em grande parte pelo estímulo de processos externos ao mercado, constitui o quadro de análise e de ação no qual se desenvolve a inteligência competitiva simultaneamente como modo de pensar e prática estratégica.

Toffler (1993) há mais de vinte anos escrevia, em síntese, que “o poder real, no mundo do futuro, pertenceria não aos que têm a força ou a riqueza, mas aos que detêm o saber” (p. 76). Ora, o saber só pode ter seu verdadeiro efeito graças à informação que trate do que ele chamava de “pontos vitais do novo sistema acelerado de criação de riquezas”, e que, depois de modelada, se converte em um conhecimento capaz de nortear a tomada de decisão estratégica dos gestores. Entre os pontos tratados por Toffler (1993), eis os de maior destaque: a) A multiplicação das trocas de dados, de informações e, sobretudo, de saber. Sem troca de saber, não pode haver novas riquezas;

b) A utilização, na medida do possível, dos meios modernos de comunicação, isto é, a elaboração de um modelo coerente do processo de concepção e de implantação de um serviço de informação informatizado e de sua aplicação no contexto específico das pequenas e médias empresas; c) A promoção, dentro da firma, do saber imaginativo, da sagacidade, da aptidão para a ação e para a incitação à inovação, pensa-se, sobretudo, na inteligência competitiva como fonte estratégica de desenvolvimento das empresas do setor de rochas ornamentais, o que supõe uma boa informação sobre os avanços, a evolução tecnológica e as possibilidades de uma pesquisa prospectiva e não reativa. Nesse sentido, para Levet (2015), tão imprescindível quanto o acesso à informação são os gestores atentarem para as implicações que essas podem causar no ambiente da organização de modo que seja possível antecipar as mudanças necessárias e alinhar as ações aos seus objetivos estratégicos.

Considerando os novos contextos, só os que são capazes de fazer da mudança uma condição natural da organização são e serão susceptíveis de adaptar a todo momento o processo ao mercado e a suas evoluções incessantes. Embora diversos setores da economia tenham muitas vezes uma necessidade vital de resultados a curto prazo, convém trabalhar ao mesmo tempo a médio e a longo prazo (de que estão imbuídas as políticas de IC eficientes) e agir muito rapidamente para adequar-se às divergências e às oportunidades do presente. Isto implica o equilíbrio que o setor brasileiro de rochas ornamentais deve possuir entre estratégia a longo prazo e performance a curto prazo.

Todavia, mesmo abordando fatores que podem influenciar a economia como um todo, com destaque para o setor produtivo, torna-se imperativo versar a importância da revisão contínua da literatura e fazer um levantamento da pesquisa em um campo específico, localizar livros e trabalhos de pesquisa onde são feitas as publicações sobre o assunto e, desta forma, evitar reinventar a roda. Com o mesmo pensamento, Boddy (2016) julga que, desde que seja possível revisar o texto e gerar conhecimento novo, deve-se recorrer à literatura especializada anterior para retratar o conhecimento existente, dar sustentação a sua atualização e auxiliar a realização de futuros estudos. Acerca desta consideração, Sutton e Staw (2003) frisam que “as referências desenvolvidas em trabalhos prévios ajudam a montar o cenário para novos argumentos conceituais” (p. 75). Para eles, os estudiosos precisam identificar o veio lógico sobre o qual estão contribuindo. Sobre este entendimento, Becker (2007) frisa que “a única versão que conta é a última” (p. 12), se referindo à derradeira edição de uma obra, independente da data da sua publicação.

Diante do exposto, e com o propósito de ampliar a discussão e o conhecimento a respeito do tema proposto, este artigo tem como objetivo geral analisar a atitude dos gestores decisores do setor de rochas ornamentais, não excluindo a participação de administradores de outros setores da economia, sobre o uso da informação enquanto modo de pensar e prática estratégica; e, como objetivos específicos: a) verificar se os gestores avaliam diversas questões relacionadas ao uso e a importância da informação além do valor médio esperado; b) identificar grupos de questões consideradas mais importantes com relação ao uso da informação no ambiente corporativo; e c) investigar padrões de relacionamento entre

as questões abordadas no estudo, de forma a responder a seguinte questão norteadora: como a inteligência competitiva pode ser utilizada estrategicamente no desenvolvimento em empresas brasileiras do setor de rochas ornamentais?

Referencial teórico

Diante do desafio da mundialização, da revolução das tecnologias e da corrida à difusão das redes da sociedade da informação, a posse e o controle do conhecimento tornouse o centro nervoso da guerra econômica, convertendo-se em fator competitivo indispensável para as empresas bem-sucedidas (Hejduk, 2005).

A informação, segundo Maungwa e Fourie (2018), d'Hennezel (2017) e Villain (1990), é uma verdadeira matéria que nasce, vive, envelhece e morre; é onipresente, seja de maneira explícita, seja de maneira difusa. Pode até revelar-se perigosa para aquele que não sabe dominá-la. A informação é veiculada, recolhida, memorizada/estocada, tratada, difundida e utilizada pelo homem com sua objetividade, sua subjetividade, com a confiança ou a desconfiança que ele pode suscitar por esta última. Assim, sua gestão se tornou difícil, penosa, até mesmo árdua, e, entre outras coisas adversidades, a profusão da informação digital que está sendo gerada a velocidades e variedades cada vez maiores nas organizações (Wang, Kung & Byrd, 2018).

Fazer rimar quantidade com qualidade é uma das perspectivas maiores em termos de gestão da informação. Não obstante, faz-se difícil dissociar a quantidade e a qualidade nas organizações globais. Se o tratamento qualitativo não é suficiente, a quantidade resultante não o é tampouco. Eis por que as organizações em geral estão sempre sobrecarregadas: porque não avaliaram de início a importância da qualidade da informação. Os estudos levados a efeito nesse terreno revelam todo o caminho que é preciso percorrer para se obter sucesso.

Assim, pode-se tentar explicar, a partir dessa constatação, que embora atores de interesse comum, tais como o Estado, consultores, empresas estatais e especialistas possam apresentar diversas informações com fins de decisão, as empresas, devem atentar-se para distinguir quais desses informes podem alinhar as suas expectativas às ações dos poderes públicos (Levet, 2015). E, é nessa complexidade de interpretação dos dados que as firmas enfrentam incertezas diante da escolha da tomada de decisão apropriada (Rousseau, 2018). Nesse sentido, vale ressaltar que a qualidade da informação depende tanto da capacidade de percepção do homem de ligação da firma, animador por excelência, quanto do modo de comunicação utilizado por seu emissor para transmiti-la. Convém lembrar que a qualidade da informação dependerá da habilidade da ação que dela resultar. Destarte, a empresa não escapa da necessidade de se informar. Afinal, ela é uma rotatória de informações onde umas entram e de onde outras saem.

Todavia, para tornar-se competitiva, a organização tem necessidade de dados relativos a seu passado, a seu presente e a suas avaliações futuras que são asseguradas por uma função específica da empresa e que serão posteriormente encaminhadas para as demais funções. Assim, convém então distinguir entre as vantagens herdadas do passado

pelas companhias ocidentais (marcas, patentes...) e as competências de que é preciso dispor no futuro. Obtém-se uma representação bastante justa das capacidades verdadeiras de uma empresa, subtraindo de seus lucros a parte que é devida a essa herança histórica.

Villain (1990), numa perspectiva relevante, sustenta que “a empresa deve ter à sua disposição um serviço (um setor) de Vigilância e de ‘Inteligência’, capaz de desempenhar um papel de observador ativo do ambiente, integrando, todavia, uma percepção interna da empresa” (p. 25). Essa atenção deve ser global de tal modo que tudo esteja em tudo e que dependa de tudo. Deve também ter um caráter permanente pois é importante não somente observar os fenômenos numa data determinada, mas também, e sobretudo, apreciar suas evoluções no tempo. Parece então que uma nova visão da empresa moderna se impõe, em acordo com as evoluções às vezes brutais do ambiente competitivo, e deverá estar voltada para o “cliente rentável e o cliente não lucrativo” (Yulianto, Girsang & Rumagit, 2018, p. 78), para o consumidor e para a pesquisa de novas diretrizes de performance: uma combinação entre a qualidade da pessoa, a competência, o princípio de coordenação — cooperação e organização instalada (Chevalier, Laarraf, Lacam, Miloudi & Salvetat, 2016). É preciso então dar prova de imaginação e inventar novos métodos para melhorar o desempenho considerando a nova ação da concorrência no ambiente das instituições.

Nessa ótica, pode-se dizer que a inteligência competitiva, de uma visão tradicional associada a vigilância estratégica, tecnológica e a pesquisa de mercado, tornou-se uma atividade de vanguarda vital ao planejamento estratégico e, portanto, metamorfoseou-se em fonte de progresso (Maritz & Du Toit, 2018). O primeiro consiste em tornar as organizações em aprendizes, isto é, em prepará-las para o estado de mudança contínua no qual deverão se encontrar. A dificuldade para elas seria o de adquirir uma forte capacidade de aprendizagem e de evolução (produção de conhecimentos novos úteis à organização) em situações não previsíveis ex ante; por não ser espontânea, a melhoria das competências deve ser gerada (Chawinga & Chipeta, 2017). Aliás, a aprendizagem que se beneficia de ser ao mesmo tempo deliberada, involuntária e reflexiva pode ser qualificada de organizacional desde que a aquisição de um saber, mesmo estritamente individual, modifica o comportamento da entidade (Sirén & Kohtamaki, 2016).

Senge, Arnaud & Gauthier (2015) sublinharam que o trabalho deve inspirar-se cada vez mais na experiência alheia. Não basta mais ter uma única cabeça pensante; foi-se o tempo em que o patrão resolvia um problema, ditava uma política e em que todo mundo aplicava as doutrinas do “grande estrategista”. As organizações que atingirem a excelência serão as que terão encontrado o meio de aproveitar ao máximo o empenho de seus membros e a sua capacidade de aprender em todos os níveis. Corroborando com este entendimento, Skyrius, Katin, Kazimianec, Nemitko, Rumšas & Žilinskas, (2016) e Rapp et al. (2015) aduzem que as empresas devem estar engajadas em propiciar uma cultura da informação que valorize a coleta de inteligência da empresa de baixo para cima, e que essa se socialize. Assim, a inteligência competitiva é um trabalho de equipe no qual as redes de informações e de comunicações são a pedra angular dessa nova força.

O segundo progresso consiste em um posicionamento transversal da empresa a fim de que ela possa utilizar o suporte de uma Intranet, por exemplo, para fornecer aos decisores uma informação segura no momento certo. Segura não quer necessariamente significar completa e acabada; o importante é conhecer a pertinência dessa informação, isto é, seu estado de elaboração e de validade. Uma informação restrita, mas pertinente, será mais eficaz que um conjunto de informações incoerentes. Da mesma forma, a Intranet é uma combinação de tecnologias em rede, que permite facilmente a qualquer usuário na empresa, onde quer que esteja, acessar pessoas, aplicações e informações de que tiver necessidade para trabalhar eficazmente. Desse modo, conforme salientam Madsen (2018) e Markus (2001), um canal de compartilhamento interno do conhecimento entre os funcionários de uma empresa contribui de maneira efetiva na otimização do desempenho das instituições que necessitam responder rapidamente às alterações do mercado.

O último progresso se desenvolve segundo uma lógica dominante de coordenação-cooperação, pois convida a refletir sobre o efeito causado pelas novas tecnologias da informação e da comunicação (TIC). A coordenação se traduz em termos de harmonia das diferentes partes segundo um plano lógico para um fim determinado, baseado no fato de que o princípio da equidade leva a melhor sobre as regras da maioria. Quando se trata de cooperação, fala-se antes de obrigações mútuas, de confiança, de aliança, de implicação, de compreensão, de convivência e de empenho, puro e simples no qual todos os envolvidos se sintam participando do desenvolvimento organizacional (Levet, 2001). No centro dessa relação convém manter os laços fortes e duráveis entre os parceiros, desde que preservem estrategicamente a autonomia de cada um. Com efeito, os parceiros cooperam com vistas a criar valor no seio da aliança, isto é, realizar economias de escala, racionalizar a produção, obter custos e riscos inferiores, aumentar as partes de mercado, identificar ameaças e oportunidades e se “disputam” a divisão do valor assim criado (Calof, 2017). Miles e Snow (1986) chamam esse estilo de “gerenciamento”, de *dynamic network*: a sociedade age como um posto central de comando e de informação sobre uma rede de sociedades diversas. As pequenas empresas que querem crescer rapidamente em poder e em partes de mercados têm certamente interesse em recorrer a essa estratégia (Chawinga & Chipeta, 2017). É também uma estratégia própria da empresa da era pós-industrial (Kanter, 2014) de que as empresas brasileiras dos diferentes setores da economia, com destaque para as do setor de rochas ornamentais, podem tirar proveito.

Isto posto, e uma vez apresentados os objetivos do estudo na introdução, idealizou-se o trabalho em duas fases sequenciais com base no método quantitativo. Na primeira fase, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória-descritiva. Na segunda fase, aplicou-se o conhecimento extraído da primeira fase e deu-se cumprimento à pesquisa quantitativa como estratégia de investigação.

Procedimento metodológico

Chevalier et al. (2016) sublinharam que a consonância entre os estudos teóricos e o contexto prático auxiliam na otimização da competitividade no ambiente corporativo das empresas, visto que o uso singular destas características pode resultar em teorias muito elaboradas e pouco aplicáveis ou em práticas que não acrescentam algo à estratégia das instituições.

Como método de pesquisa adotou-se a *survey* do tipo descritiva, com a coleta de dados via Web (Guimarães, Severo & Vasconcelos, 2018). Composto por 13 questões fechadas, o questionário, apoiado por envio preliminar de e-mails personalizados, foi operacionalizado através do software SurveyMonkey, obtendo-se 65 respostas válidas, ou seja, 100% da taxa de retorno. Com relação ao software, este, além de possibilitar a exploração *online* dos dados, oportunizou o seu monitoramento flexibilizando algumas adequações em tempo real, o que facilitou o entendimento de respondentes e com isto a obtenção de respostas mais apropriadas. Além da exploração *online* dos dados, fatores como “seleção da população”, “divulgação dos relatórios”, “retornos”, “tempo de reposta”, “redução de custos”, “riqueza de apresentação” facilitando a comunicação e o fato de “não ter fronteiras”, podendo atingir a todos, merecem ser ressaltados. A coleta de dados foi realizada no Brasil e ocorreu no período de agosto e setembro de 2017; portanto, o resultado da investigação é apresentado dentro do espaço de tempo reconhecido por Yin (2016) como válido, já que este, segundo o autor, “deve ocorrer no intervalo entre a coleta de dados e o relato final em até um ano e meio” (p. 107).

Participaram da pesquisa um total de 65 gestores. O tamanho calculado total da amostra foi de 54 participantes. O cálculo foi realizado utilizando o pacote estatístico G*Power V.3.1.9 (Faul, Erdfelder, Lang & Buchner, 2007), considerando a aplicação do teste t de uma amostra, conforme a proposta do estudo, e os seguintes parâmetros: valor alfa igual a 5%, poder esperado em 95% e o valor da medida de efeito *d* igual a 0,5 (efeito médio).

Na análise dos dados demográficos e da caracterização da amostra foi utilizada a análise estatística descritiva por meio do cálculo das porcentagens das respostas. Para investigar como os gestores avaliaram a importância de cada uma das questões de interesse, foram utilizados testes t de uma amostra, por meio dos quais o escore médio atribuído a cada uma das questões foi comparado com o valor de referência quatro (valor de resposta médio da escala, que admitia respostas entre um e sete). Nesta análise o escore das respostas fornecido pelos participantes foi considerado variável dependente. Na comparação direta entre as respostas das 13 questões foi utilizado o teste *General Linear Model* (GLM) para medidas repetidas. Neste teste, o escore das respostas dos participantes foi considerado variável dependente, e a variável “Questões” foi considerada variável independente. Para investigar diferenças par a par entre os 13 níveis da variável “Questões”, foi utilizado o teste *post-hoc* Bonferroni. Por fim,

a intensidade e a direção do relacionamento entre pares das questões investigadas foi avaliado por meio da aplicação do teste de correlação r de Pearson. Em todas as análises descritas acima o índice de significância adotado foi 5%.

Resultados e análises

Dados demográficos

No tocante à variável “sexo” na caracterização da amostra, de um total de 100%, 36 respostas, totalizando 55,38%, foram originárias do sexo masculino e 29, totalizando 22,62%, foram do sexo feminino, o que demonstra que, no segmento econômico de rochas ornamentais, há um maior número de decisores homens. Sobre os gestores, a variável “idade” mostra que, em sua maioria, estes se encontram na faixa de 30 a 64 anos. Entre 20 e 24 anos aparecem dois respondentes (3,08%) e entre 25 e 29 anos quatro respondentes (6,15%), o que pode caracterizar um processo sucessório ainda em estado latente. Aqueles que supostamente fazem melhor uso da informação disponível e aqueles que aparentemente possuem maior experiência de vida e de mercado se encontram acima de 30 anos e não muito mais do que 64. Logo, os respondentes na faixa etária entre 30 e 34 anos, 7,69% da amostra, representam cinco participantes. Com o segundo maior percentual (15,38%), dez dos respondentes se encontram na faixa de 35 a 39 anos. Outros nove participantes (13,85%) possuem entre 40 e 44 anos e sete dos (10,77%) respondentes possuem de 45 a 49 anos. Com o maior percentual (18,46%), doze dos entrevistados possuem entre 50 e 54 anos. Entre 55 e 59 anos encontram-se três decisores (4,62%) e sete respondentes estão entre 60 e 64 anos, somando 10,77%. Os considerados mais maduros, os tidos como mais experientes, se encontram na faixa de 65 e 69 anos (6,15%), e dois dos respondentes entre 70 a 74 anos, representam 3,08% da população entrevistada.

A variável “função do respondente” foi elaborada para identificar as responsabilidades e a autonomia na empresa. Não obstante, convém destacar que cada indivíduo e, a fortiori, cada dirigente de empresa, possui características próprias que fazem de um ser único. O estado-maior da organização, constituído pelo Presidente e Vice-Presidente (PDG), Diretor Geral e Diretor (DG), Gerência Geral e Gerente (GG), que vai definir as orientações estratégicas da companhia, cultivar uma cultura de empresa voltada para as novas oportunidades e às vezes investir na exploração dos instrumentos estratégicos, teve um interesse particular em responder a enquête. 18,46% dos PDG, 36,92% dos DG e 23,7% dos GG responderam presença nesta pesquisa, contra 21,54% de outros decisores, mas que igualmente confirmaram a valorização da informação no uso de suas decisões, comprovando assim o interesse da empresa pela prática da inteligência competitiva.

A variável “escolaridade” foi elaborada para avaliar a importância do nível de formação dos decisores no reconhecimento da informação como fator cultural, como matéria prima do processo decisório e como pré-requisito indispensável no uso da IC. O nível de escolaridade dos dirigentes é muito heterogêneo. Os portadores do Curso de MBA são os

mais numerosos (47,69% do total), seguido pelos portadores do diploma de Mestre (21,54%), os portadores do diploma de Doutor (13,85%), os possuidores do Curso Superior completo (10,77%), e depois, em menor percentual, os que têm nível Médio completo ou Superior incompleto (4,62%). Finalmente, 1,54% dos dirigentes não têm nenhum diploma. Discriminar o nível de escolaridade dos gestores, bem como o sexo e o tipo de vínculo com a empresa contribui para um maior entendimento sobre as atitudes dos investigados em relação as informações no ambiente corporativo. A percepção sobre a compreensão, análise e utilização dos dados coletados pelos tomadores de decisão podem sofrer alterações de acordo com a estrutura cognitiva e o perfil do tomador de decisão (Legohérel, Philippe, Gallopel-Moruani & Peters, 2003).

Com referência à caracterização das Empresas, as variáveis observáveis foram as seguintes: “setor de atividade”, “receita” (BNDES) e “porte” (Sebrae). O “setor de atividade” foi elaborado para definir a atividade da empresa e o respondente alvo. A amostra compreende o setor da indústria (33,85%), serviço, (56,92%), comércio (6,15%) e o sistema bancário (3,08%). Quanto à “receita” (BNDES), 35,38% dos respondentes são gestores de microempresa, 18,46% de pequena empresa, 15,38% de média empresa, 16,92% de média-grande empresa e 13,85% de grande empresa. Sobre o “porte” (Sebrae), 26,15% dos respondentes decisores são originários da microempresa de comércio ou serviço/micro, 20% da pequena empresa de comércio ou serviços/pequena indústria, 20% da média empresa de comércio ou serviços/média indústria e 33,85% da grande empresa de comércio ou serviços/grande indústria. As atitudes relacionadas com as ações de IC dos tomadores de decisão podem sofrer alteração devido ao porte da empresa (micro, pequena, média ou grande), número de funcionários e características culturais Skyrus et al. (2016), Rapp et al. (2015) e (Callot, 2006).

Com referência as avaliações feitas correlacionadas aos objetivos específicos, tem-se que:

a) Para certificar se os gestores avaliam as questões identificadas acima do valor médio, a média de cada uma das questões foi comparada com o valor de referência 4, que é o ponto médio da escala utilizada nas questões (variou de 1 até 7). Foi considerado o índice de significância de 5%. Para o contraste foi utilizado o teste t de uma amostra. Como pode ser observado na Tabela 1, “Resultado observado através do contraste dos valores médios de cada uma das questões com o valor de referência 4”, todas as questões foram avaliadas acima do valor esperado; na mesma tabela é possível observar as variáveis que apresentaram maior ou menor diferença do valor médio da escala. Os resultados sugerem que os gestores valorizam o uso de informação acima da média, a variação observada na coluna diferença da média indica que apesar de todas as características serem bem avaliadas, algumas são mais importantes do que as outras.

b) Para realizar o contraste entre os valores das médias das 13 questões foi aplicado o teste GLM de medidas repetidas e o critério de significância adotado foi 5%. De acordo com o teste, foi encontrada uma diferença significativa entre os valores das médias atribuídas às questões ($F(12,768) = 7,21$; $p < 0,001$). Uma vez que foi encontrada diferença entre as

Tabela 1 - Resultado observado através do contraste dos valores médios de cada uma das questões com o valor de referência 4 (valor médio da escala) 2017

	t(64)	p	Diferença da média
Informações para ameaças e oportunidades	13,63	<0,001	2,20
Identificar e tirar partido da experiência dos seus membros	9,47	<0,001	1,80
Recompensar quem traz uma informação estratégica	6,72	<0,001	1,35
Alianças estratégicas para facilitar a tomada de decisão	8,98	<0,001	1,66
O chefe como coordenador-animador	10,48	<0,001	1,74
A função "Inteligência Competitiva" como essencial	8,95	<0,001	1,65
A estratégia integrando econômicos imediatos e potencial	10,41	<0,001	1,80
Sistema de informação associar meio externo com o interno	11,36	<0,001	1,98
A empresa deve atualizar o saber pela informação	8,92	<0,001	1,63
Quanto melhores informações, mais eficazes as decisões	13,05	<0,001	2,06
Informação em qualquer nível ou setor	7,27	<0,001	1,46
Existe relação entre o tempo de espera qualidade e níveis hierárquicos	5,90	<0,001	1,05
Fluxo transversal de informação melhora qualidade reduz tempo	7,18	<0,001	1,34

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

médias, foi aplicado o teste post-hoc Bonferroni para o contraste par a par entre as questões. O resultado do teste Bonferroni pode ser observado na Figura 1. Com base nos resultados obtidos, é possível afirmar que as variáveis "informações para ameaças e oportunidades", "quanto melhores as informações, mais eficazes as decisões" e "sistema de informação associar meio externo com o interno" tiveram maiores valores de média que as variáveis "existe relação entre o tempo de espera, qualidade e níveis hierárquicos", "fluxo transversal de informação melhora qualidade e reduz tempo" e "recompensar quem traz uma informação estratégica". As demais variáveis apresentaram valores de média intermediários. Além disso, os resultados também sugerem que o grupo composto por variáveis relacionadas com a aplicação no planejamento estratégico (informação para ameaças e oportunidades, quanto melhores as informações-melhores as decisões, e associar meio externo com o interno) foi considerado mais importante que o grupo de variáveis relacionadas ao uso da informação dentro da organização (tempo de espera e níveis hierárquicos, fluxo transversal e recompensar quem traz informação). Esta revelação ratifica os entendimentos de Chevallier et al. (2016) e Wang e Yang (2016) ao atentarem que os gestores tendem a utilizar as práticas da inteligência competitiva nas empresas com o objetivo

de responder rapidamente às necessidades do mercado e de desenvolver melhores estratégias para o seu negócio (Guimarães, Severo & Vasconcelos, 2018).

c) Para medir o grau de relacionamento entre a avaliação da importância de cada uma das questões investigadas no trabalho, foi aplicado o teste de correlação r de Pearson (bicaudal), considerando o índice de significância de 5%. Os resultados indicam coeficientes de correlação médios e fortes entre as variáveis utilizadas no instrumento e, conforme pode ser observado na Tabela 2, "Coeficientes de correlação r de Pearson (teste bicaudal) entre as questões investigadas", todos pares de variáveis indicam relação significativa positiva. Ou seja, maiores valores em uma variável estão relacionados com maiores valores na outra variável testada e o inverso também é verdadeiro (quanto maior o valor do coeficiente r , mais forte é a correlação entre as variáveis). Além do mais, o valor indica que existe uma forte correlação entre as variáveis Q7 e Q8, o coeficiente de correlação varia de zero até um, valores próximos de 1 indicam correlação forte. Uma correlação forte indica que quando o respondente indicou valores elevados para uma variável, ele também indicou valores elevados para a outra variável. O inverso também é verdadeiro, quando ele indicou respostas com valor baixo para uma variável, ele indicou respostas com valor baixo para a outra.

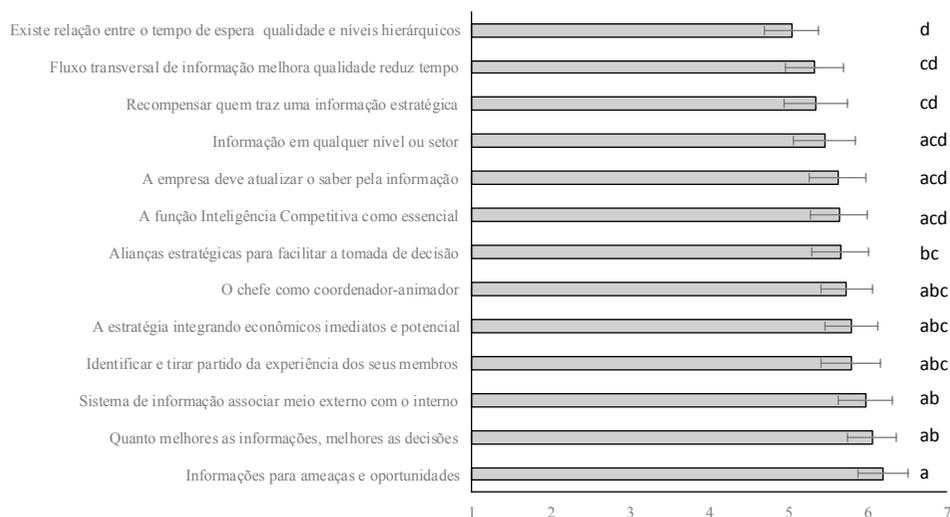
Destarte, pode-se inferir a existência de uma forte correlação entre as variáveis Q7 e Q8, o que reafirma a linearidade dos achados encontrados nos demais objetivos específicos. Os tomadores de decisão buscam trabalhar a informação ativa para melhor responder ao mercado, bem como aperfeiçoar os seus resultados econômicos. Com efeito, a inteligência competitiva tem a habilidade de proporcionar estratégias mais inovadoras e competitivas para as instituições, de forma que sejam traçadas ações que apresentem melhores desempenhos sustentáveis para desenvolvimento do seu negócio (Cantonnet, Aldasoro & Cilleruelo, 2015; Edvardsson & Durst, 2013).

Conclusão

As atividades de inteligência competitiva estão assumindo cada vez mais destaque devido ao instável ambiente em que as empresas estão inseridas. A rápida adaptação e resposta ao mercado se torna fator de sobrevivência para as organizações bem-sucedidas. Verificar se os gestores do setor de rochas ornamentais, entre outros dos diferentes tipos de atividades econômicas, avaliam questões relacionadas ao uso e à importância da informação, identificar grupos de questões consideradas mais importantes com relação ao uso da informação no ambiente corporativo e investigar padrões de relacionamento entre as questões abordadas no estudo, podem auxiliar no desenvolvimento de ações técnico-acadêmicas que incentivem a promoção da competitividade nas organizações que ainda não despertaram para o uso da informação ativa e estimulem o avanço da ciência e da tecnologia em prol de uma competição cada vez mais acirrada.

Os resultados sugerem que os gestores valorizam o uso de informação acima da média; entretanto, apesar de todas as características serem bem avaliadas, algumas (existe relação entre o tempo de espera, qualidade e níveis

Figura 1 - Média e intervalo de confiança (95%) das respostas dos gestores tomadores de decisão para as questões investigadas; letras iguais indicam médias iguais a 5% de probabilidade pelo teste post-hoc Bonferroni



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Tabela 2 - Coeficientes de correlação r de Pearson (teste bicaudal) entre as questões investigadas 2017

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Q2	r 0,623**											
Q3	r 0,528**	0,405**										
Q4	r 0,655**	0,626**	0,488**									
Q5	r 0,632**	0,606**	0,539**	0,777**								
Q6	r 0,596**	0,628**	0,604**	0,623**	0,685**							
Q7	r 0,677**	0,719**	0,618**	0,665**	0,675**	0,698**						
Q8	r 0,675**	0,715**	0,617**	0,681**	0,669**	0,730**	0,818**					
Q9	r 0,576**	0,554**	0,486**	0,617**	0,465**	0,489**	0,587**	0,659**				
Q10	r 0,719**	0,487**	0,495**	0,603**	0,514**	0,549**	0,544**	0,576**	0,686**			
Q11	r 0,296*	0,560**	0,394**	0,492**	0,489**	0,530**	0,470**	0,516**	0,484**	0,433**		
Q12	r 0,490**	0,553**	0,538**	0,571**	0,578**	0,568**	0,538**	0,528**	0,401**	0,470**	0,577**	
Q13	r 0,444**	0,600**	0,552**	0,637**	0,558**	0,699**	0,562**	0,586**	0,438**	0,479**	0,531**	0,712**

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota específica: Q1 = Informações para ameaças e oportunidades; Q2 = Identificar e tirar partido da experiência dos seus membros; Q3 = Recompensar quem traz uma informação estratégica; Q4 = Alianças estratégicas para facilitar a tomada de decisão; Q5 = O chefe como coordenador-animador; Q6 = A função Inteligência Competitiva como essencial; Q7 = A estratégia integrando econômicos imediatos e potencial; Q8 = Sistema de informação associar meio externo com o interno; Q9 = A empresa deve atualizar o saber pela informação; Q10 = Quanto melhores as informações, mais eficazes as decisões; Q11 = Informação em qualquer nível ou setor; Q12 = Existe relação entre o tempo de espera qualidade e níveis hierárquicos; Q13 = Fluxo transversal de informação melhora qualidade reduz tempo.

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. N = 65.

hierárquicos; fluxo transversal de informação melhora qualidade reduz tempo; e recompensar quem traz uma informação estratégica) se mostraram mais importantes que outras.

No aprofundamento dos contrastes das questões, pôde-se perceber também que as variáveis “informações para ameaças e oportunidades”, “quanto melhores as informações, mais eficazes as decisões” e “sistema de informação associar meio externo com o interno” tiveram maiores valores de média que as variáveis “existe relação entre o tempo de espera qualidade e níveis hierárquicos”, “fluxo transversal

de informação melhora qualidade e reduz tempo” e “recompensar quem traz uma informação estratégica”. Esta descoberta mostra que os tomadores de decisões despertaram para o gerenciamento do conhecimento a fim de obter um impacto nas suas estratégias competitivas e melhor adaptarem-se às alterações do mercado e dos consumidores.

Os resultados dos testes que investigaram as relações entre as variáveis sugerem a existência de uma forte correlação entre “A estratégia integrando econômicos imediatos e potencial” e “Sistema de informação associar meio externo

com o interno”, o que reafirma a linearidade dos achados encontrados nos demais objetivos específicos. Os gestores objetivam trabalhar a informação estratégica ativa com o intuito de melhor responder às transformações do mercado, bem como aperfeiçoar os seus resultados econômicos e estratégicos.

Como principais achados do presente estudo, destaca-se que os gestores, de forma geral, valorizam o uso de informação. Foi observado que os pontos mais importantes estão diretamente relacionados com a aplicação no planejamento estratégico, isto é, a relevância da busca de informações que auxilie na identificação de ameaças e oportunidades e na busca ativa por informação, a fim de aprimorar a tomada de decisões visando adequar o ambiente interno com o ambiente externo da empresa para aperfeiçoar os seus resultados econômicos.

Embora os resultados da investigação forneçam algumas novas visões para os pesquisadores, esses devem ser vistos à luz de algumas limitações. O formulário de pesquisa na forma de envio por e-mail concentrou uma amostra intencional e não probabilística. Isso, de certa forma, pode ter capturado indivíduos mais propensos a ter hábitos de desenvolver ações de inteligência competitiva nas organizações cujas atividades se concentram mais no setor de rochas ornamentais. Sugere-se que seja ampliado o tamanho da amostra, dessa vez através de formulários online para gestores de grandes e pequenas e médias empresas brasileiras dos diferentes setores da economia, a fim de verificar a atitude de tomadores de decisão que estejam alheios às atividades da inteligência competitiva.

REFERÊNCIAS

- Becker, H. S. (2007). *Writing for social scientists: How to start and finish your thesis, book or article*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research, qualitative market research. *An International Journal*, 19(4), 426-432. DOI: 10.1108/QMR-06-2016-0053
- Calof, J. (2017). Canadian competitive intelligence practices – a study of practicing strategic and competitive intelligence professionals Canadian members. *Foresight*, 19(6), 577-589. DOI: 10.1108/FS-07-2017-0024
- Callot, P. (2006). Intelligence économique et PME. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2, 61-71.
- Cantonnet, M. L., Aldasoro, J. C. & Cilleruelo, E. (2015). Analysis of the competitive intelligence activities of small and medium-sized enterprises from the industrial sector. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(6), 646-658.
- Carvalho, J. F., Henriques, P., Falé, P. & Luís, G. (2008). Decision criteria for the exploration of ornamental-stone deposits: Application to the marbles of the Portuguese Estremoz Anticline. *International Journal of Rock Mechanics & Mining Sciences*, 45(8), 1306-1319. DOI: 10.1016/j.ijrmms.2008.01.005
- Chawinga, W. D. & Chipeta, G. T. (2017). A synergy of knowledge management and competitive intelligence: A key for competitive advantage in small and medium business enterprises. *Business Information Review*, 34(1), 25-36. DOI: 10.1177/0266382116689171
- Chevalier, C., Laarraf, Z., Lacam, J. S., Miloudi, A. & Salvetat, D. (2016). Competitive intelligence, knowledge management and cooperation: The case of European high-technology firms. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1192-1211. DOI: 10.1108/BPMJ-11-2015-0161
- D’hennezel C. (2017). Culture informationnelle collaborative et intelligence économique. *Communication & Organisation*, 51, 175-194.
- Edvardsson, I. R. & Durst, S. (2013). Does knowledge management deliver the goods in SMEs? *Business and Management Research*, 2(2), 52-60.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G. & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191. DOI: 10.3758/BF03193146
- Gazbar, Y. (2018). *Veille stratégique, intelligence économique et création de valeur*. Saarbrücken, Omniscryptum.
- Guimarães, J. C. F., Severo, A. S. & Vasconcelos, C. R. M. (2018). The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1653-1663. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.11.074
- Hejduk, I. K. (2005). On the way to the future: The knowledge-based enterprise. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 15(1), 5-14.
- Kanter, R. M. (2014). L’entrepreneuriat social, perspectives et impacts. *Economie sociale et solidaire; De nouveaux référentiels pour tempérer la crise* (pp. 89-102). Paris: Institut de la gestion et du développement économique. DOI: 10.4000/books.igpde.3514
- Legohérel, P., Philippe, C., Gallopel-Moruan, K. & Peters, M. (2003). Dimensions psychologiques, processus de prise de décision et attitude envers le risque: une étude des dirigeants de petites et moyennes entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 199, 51-68.
- Levet, J. L. (2001). *L’intelligence économique: mode de pensée, mode d’action*. Paris: Economica.
- Levet, J. L. (2015). *Produire mieux pour vivre mieux – une nouvelle boussole par l’action*. Paris: FJJ.
- Madsen, V. T. (2018). Participatory communication on internal social media – a dream or reality? Findings from two exploratory studies of coworkers as communicators. *Corporate Communications: An International Journal*. DOI: 10.1108/CCLJ-04-2018-0039.
- Maritz, R. & Du Toit, A. (2018). The practice turn within strategy: Competitive intelligence as integrating practice. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-14. DOI: 10.4102/sajems.v21i1.2059
- Markus, M. L. (2001). Toward a theory of knowledge reuse: types of knowledge reuse situations and factors in reuse success. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 57-93.
- Maungwa, T. & Fourie, I. (2018). Competitive intelligence failures – An information behaviour lens to key intelligence and information needs. *Aslib Journal of Information Management*, 70(4), 367-389. DOI: 10.1108/AJIM-01-2018-0018
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, XXVIII(3), 62-73.
- Rapp, A., Agnihotri, R., Baker, T. & Andzulis, J. (2015). Competitive intelligence collection and use by sales and service representatives: how managers’ recognition and autonomy moderate individual performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 357-374.
- Rousseau, D. M. (2018). Making evidence-based organizational decisions in an uncertain world. *Organizational Dynamics*, 47, 135-146. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2018.05.001
- Senge, P., Arnaud, B. & Gauthier, A. (2015). *La cinquième discipline – Levier des organisations apprenantes*. Paris: Eyrolles.
- Sirén, C., & Kohtamaki, M. (2016). Stretching strategic learning to the limit: The interaction strategic planning and learning. *Journal of Business Research*, 69(2), 653-663. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.08.035
- Stephenson, K. (2008). *The quantum theory of trust - Power, networks and the secret life of organisations*. London: Prentice-Hall.
- Stephenson, K. (2011). From Tiananmen to Tahrir: Knowing one’s place in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 40, 281-291.
- Skyrius, R., Katin, I., Kazimianec, M., Nemitko, S., Rumšas, G. & Žilinskas, R. (2016). Factors driving business intelligence culture. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 13, 171-186.
- Sutton, R. I. & Satw, B. M. (2003). O que não é teoria. *Revista de Administração de Empresas*, 43(3), 74-84.

Toffler, A. (1993). *Les Nouveaux Pouvoirs*. Paris: L.G.F.

Villain, J. (1990). *L'entreprise aux aguets*. Paris: Masson.

Wang, Y., Kung L. & Byrd, T. A. (2018). Big data analytics: Understanding its capabilities and potential benefits for healthcare organizations. *Technological Forecasting & Social Change* 126, 3-13. DOI: 10.1016/j.techfore.2015.12.019

Wang, M. H. & Yang, T. Y. (2016). Investigating the success of knowledge management: An empirical study of small-and medium-sized enterprises. *Asia Pacific Management Review*, 21(2), 79-91.

Yin, R. K. (2016). *Qualitative research – from start to finish*. New York, NY: Guilford Press.

Yulianto, M., Girsang, A. S. & Rumagit, R. Y. (2018). Business intelligence for social media interaction in the travel industry in Indonesia. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 8(2), 77-84.