

**UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUANDER CIPRIANO DE JESUS FALCÃO

**APLICAÇÃO DO MODELO DE CLASSE MUNDIAL PARA
UMA FUNÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO
SEBRAE MINAS**

Belo Horizonte - MG

2013

LUANDER CIPRIANO DE JESUS FALCÃO

**APLICAÇÃO DO MODELO DE CLASSE MUNDIAL PARA
UMA FUNÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO
SEBRAE MINAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fundação Mineira de Educação – FUMEC, como parte dos requisitos para a obtenção do título Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Cristiana Fernandes De Muyllder

Área de concentração: Organização e Estratégia.

Linha de Pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Belo Horizonte - MG

2013

F178a Falcão, Luander Cipriano de Jesus.
Aplicação do Modelo de Classe Mundial para uma função de inteligência competitiva no Sebrae Minas. / Luander Cipriano de Jesus Falcão. – Belo Horizonte, 2013

121 f : il. ; 30 cm.

Orientador: Cristiana Fernandes De Muijder.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

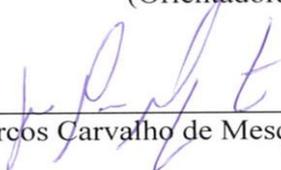
1. Inteligência competitiva (Administração) – Estudo de casos.
2. Planejamento estratégico - Estudo de casos. 3. SEBRAE – Estudo de casos. I. Muijder, Cristiana Fernandes De. .
- II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.
- III. Título.

CDU: 65.011:681.3.6

Dissertação intitulada “**Aplicação do Modelo de Classe Mundial Para uma Função de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas**”, de autoria do Mestrando *Luander Cipriano de Jesus Falcão* aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



Prof. Dra. Cristiana Fernandes De Muijder- Universidade FUMEC
(Orientadora)



Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita – Universidade FUMEC



Prof. Dr. Ronaldo Lamounier Locatelli – Faculdade Pedro Leopoldo



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 25 de junho de 2013.

*Ao Deus Todo-Poderoso, por sua terna e poderosa graça
sobre a minha vida.
Á minha esposa Quenia, pelo apoio, incentivo,
paciência e amor.
Aos meus filhos, Gabriel e Beatriz.*

AGRADECIMENTOS

A Deus que me abençoou nesse tempo, com saúde, força e capacidade, por meio da sua infinita graça e misericórdia. A Ele toda honra e glória.

À minha amada esposa Quenia, pelo apoio, incentivo, confiança e amor, demonstrado em todos os momentos, principalmente durante o mestrado. Sem você para me ajudar, esta caminhada teria sido muito árdua. Obrigado por estar ao meu lado. Te amo.

Aos meus filhos, presentes de Deus para a minha vida, que participaram de forma intensa na construção desta história.

Ao amigo Brenner Lopes, que me ajudou e orientou por diversas vezes ao longo desses dois anos. Meu muito obrigado.

Aos meus familiares e amigos que acreditaram na concretização desta meta.

“Não havendo sábia direção, cai o povo, mas na multidão de conselheiros há segurança.”

(Provérbios, 11.14)

RESUMO

A finalidade desta pesquisa é identificar quais dimensões do Modelo de Classe Mundial para uma Função de Inteligência Competitiva exerce maior influência sobre as Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas. O objetivo deste estudo foi mensurar estas dimensões, a partir da percepção dos clientes internos da área de Inteligência do Sebrae Minas. Esses clientes internos são os funcionários da instituição citada, que correspondem ao perfil de analista e exercem alguma atividade considerada técnica, como desenvolvimento de projetos, metodologias e relacionamento com parceiros estratégicos. Foram identificados 257 funcionários com essas características, com retorno de 136 respondentes, o que proporcionou um erro amostral de 5,80%. O questionário utilizado se baseou no trabalho de Comai e Prescott (2007) do Modelo de Classe Mundial para uma Função de Inteligência Competitiva. O modelo foi adaptado para captar a percepção dos funcionários do Sebrae Minas, e utilizou apenas seis dimensões das nove propostas originalmente. O método de mensuração foi a Modelagem de Equações Estruturais (SEM), para identificar como era o impacto de cada dimensão sobre as Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas. Dessa forma foi possível identificar que apenas três dimensões exercem influência positiva, significativa e direta sobre o construto Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas.

Palavras-chave: Inteligência. Inteligência Competitiva. Estratégia. Classe Mundial. Modelagem de Equações Estruturais (SEM).

ABSTRACT

The final purpose of this research is to identify which dimensions of the Model for a World-Class Competitive Intelligence Function exert greater influence on the Competitive Intelligence actions of Sebrae Minas. The aim of this research was to measure these dimensions, starting from the perception of the internal customers of Sebrae Minas' Intelligence department. These internal clients are the employees of the mentioned institution that correspond to the analyst profile and exert some activity that is considered technical, as project development, methodologies and relationships with strategical partners. It was identified 257 employees with these characteristics, with a return of 136 (one hundred thirty six) respondents, providing a sampling error of 5.80% (five point eight). The survey that was used was based on Comai and Prescott's work (2007) of the Model for a World-Class Competitive Intelligence Function. This model was adapted so as to capture the perception of the employees of Sebrae Minas and it used only six of the nine dimensions originally proposed. The measurement method that was used is the Structural Equation Modeling (SEM) in order to identify and analyze the impact of each dimension on the Competitive Intelligence actions of Sebrae Minas. This way, it was possible to identify that only three dimensions have a positive, significant and direct influence on the construction of the Competitive Intelligence actions of Sebrae Minas.

Keys Words: Intelligence. Competitive Intelligence. Strategy. World-Class. Structural Equation Modeling (SEM).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ciclo tradicional de inteligência.....	17
Figura 2 – Estratégias deliberadas e emergentes	29
Figura 3 – Resumo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia.....	30
Figura 4 – Três estratégias genéricas.....	33
Figura 5 – Informação e estratégia competitiva	36
Figura 6 – Modelo Descritivo de Classe Mundial para IC	49
Figura 7 – Modelo do diagrama de caminhos	54
Figura 8 – Tipos comuns de relações teóricas em um modelo SEM.....	57
Figura 9 – Saída da análise do modelo testado na forma de estimativas padronizadas	90
Gráfico 1 – Número de respondentes por unidade organizacional pesquisada	59
Gráfico 2 – Tempo de trabalho no Sebrae Minas	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Macroprocessos da UINE.....	19
Quadro 2 – Benefícios de demonstração de valor da inteligência.....	23
Quadro 3 – Benefícios do cálculo do ROI para inteligência.....	24
Quadro 4 – As quatro perspectivas sobre estratégia.....	31
Quadro 5 – 10 mitos que prejudicam Inteligência Competitiva.....	39
Quadro 6 – O que um processo de Inteligência Competitiva pode fazer	40
Quadro 7 – Critérios para programas de Inteligência Competitiva de Classe Mundial	47
Quadro 8 – O Modelo de Nove Dimensões.....	49
Quadro 9 – Hipóteses do modelo	58
Quadro 10 – Critérios para adequação da Solução Fatorial Encontrada	69
Quadro 11 – Índices de Ajuste Incremental	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estatísticas descritivas das variáveis do construto Importância Estratégica	61
Tabela 2 – Estatísticas descritivas das variáveis do construto Função de IC	62
Tabela 3 – Estatísticas descritivas das variáveis do construto Cultura Organizacional	63
Tabela 4 – Estatísticas descritivas das variáveis do construto Recursos Humanos.....	64
Tabela 5 – Estatísticas descritivas das variáveis do construto Recursos Não Humanos	65
Tabela 6 – Estatísticas descritivas das variáveis do construto Coleta, Análise, Disseminação e Gestão da Inteligência	66
Tabela 7 – Estatísticas descritivas das Variáveis do construto Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas	67
Tabela 8 – Solução fatorial do Construto Importância Estratégica	69
Tabela 9 – Solução fatorial do Construto Função de IC.....	70
Tabela 10 – Solução fatorial do Construto Cultura Organizacional.....	71
Tabela 11 – Solução fatorial do Construto Recursos Humanos	72
Tabela 12 – Solução fatorial do Construto Recursos Não Humanos	73
Tabela 13 – Solução fatorial do Construto Coleta, Análise, Disseminação e Gestão da Inteligência	74
Tabela 14 – Solução fatorial do Construto Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas	75
Tabela 15 – Coeficientes <i>Alpha</i> de Cronbach dos construtos	76
Tabela 16 – Avaliação da validade global das medidas dos construtos	77
Tabela 17 – Avaliação da validade discriminante dos construtos	78
Tabela 18 – Indicadores e valores das medidas de Ajuste Absoluto e Incremental.....	82
Tabela 19 – Pesos de regressão padronizados das variáveis da Dimensão Importância Estratégica	83
Tabela 20 – Pesos de regressão padronizados das variáveis da Dimensão Função de IC.....	84
Tabela 21 – Pesos de regressão padronizados das variáveis da Dimensão Cultura Organizacional.....	85
Tabela 22 – Pesos de regressão padronizados das variáveis da Dimensão Recursos Humanos	87
Tabela 23 – Pesos de regressão padronizados das variáveis da Dimensão Recursos Não Humanos.....	88

Tabela 24 – Pesos de regressão padronizados das variáveis da Dimensão Coleta, Análise, Disseminação e Gestão da Inteligência	90
Tabela 25 – Pesos de regressão padronizados das variáveis da Dimensão Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas.....	92
Tabela 26 – Efeitos diretos dos construtos sobre a dimensão Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMOS – *Analysis of Moment Structures*

BAR – *Brazilian Administration Review*

BI – *Business Intelligence*

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CF – Carga Fatorial

CFA – *Confirmatory Factor Analysis*

CFI – Índice de Ajuste Comparativo

CR – Confiabilidade de Construto

D. F. – Graus de Liberdade

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

GFI – Índice de Qualidade de Ajuste

H²– Comunalidade

IC – Inteligência Competitiva

KIT – *Key Intelligence Topics*

KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*

ML – *Maximum Likelihood*

MLE – Estimacão de Máxima Verossimilhana

MPE – Micro e Pequena Empresa

NFI – Índice de Ajuste Normado

NIT – *National Intelligence Topics*

NWC – Colégio Nacional de Guerra Americano

PEST – Análise Política, Econmica, Social e Tecnológica

RAC – Revista de Administrao Contemporânea

RAE – Revista de Administrao de Empresas

RAUSP – Revista de Administrao da Universidade de São Paulo

RMSEA – Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximao

ROI – Retorno sobre Investimento

SBU – Unidade Estratégica de Negócio

SCP – *Structure, Conduct, Performance*

SEBRAE – Servio Brasileiro de Apoio s Empresas de Pequeno Porte

SEM – Modelagem de Equaes Estruturais

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*

TEB– Teste de Esfericidade de Barlett

TI – Tecnologia da Informação

TLI – Índice de Tucker Lewis

UINE – Unidade de Inteligência Empresarial

VE – Variância Explicada, Variância Extraída

VRIO – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Tema da pesquisa	16
1.2 A unidade de Inteligência Empresarial do Sebrae Minas	19
1.3 Problema de pesquisa.....	21
1.4 Objetivos.....	22
1.4.1 <i>Objetivo geral</i>	22
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	22
1.5 Justificativa	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 Estratégia.....	27
2.1.1 <i>Definição</i>	27
2.1.2 <i>Óticas sobre estratégia</i>	28
2.1.2.1 <i>Os 5P's de Mintzberg sobre a estratégia e a estratégia emergente</i>	28
2.1.2.2 <i>As 4 abordagens sobre estratégia de Whittington</i>	30
2.1.2.3 <i>As estratégias genéricas de Porter</i>	33
2.1.3 <i>Formulação e execução da Estratégia</i>	34
2.1.3.1 <i>O uso da informação na formulação e execução da Estratégia</i>	37
2.2 Inteligência Competitiva	38
2.2.1 <i>Conceituação</i>	39
2.2.1.1 <i>Inteligência Competitiva como um processo</i>	40
2.2.1.2 <i>Business Intelligence ou Inteligência do Negócio</i>	41
2.2.1.3 <i>Strategic Intelligence ou Inteligência Estratégica</i>	42
2.2.2 <i>O analista de inteligência</i>	43
2.3 O programa de Classe Mundial para Inteligência	45
2.3.1 <i>O que significa ser Classe Mundial</i>	46
2.3.2 <i>Caracterização de um programa de Inteligência Competitiva de Classe Mundial</i>	47
2.3.3 <i>O modelo de Classe Mundial para a função de Inteligência Competitiva</i>	49
3 METODOLOGIA	52
3.1 População e amostra.....	52
3.2 O instrumento de pesquisa	53

3.3 Tratamento dos dados	54
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
4.1 Caracterização da amostra	60
4.2 Estatística descritiva das variáveis.....	61
4.3 Análise da dimensionalidade	69
4.4 Análise da confiabilidade	77
4.5 Análise de validade	78
4.6 Análise do Modelo do Diagrama de Caminhos.....	80
4.7 Identificação da influência das Dimensões do Modelo.....	83
4.7.1 Identificação das influências sobre a Importância Estratégica	83
4.7.2 Identificação das influências sobre a Função de IC.....	85
4.7.3 Identificação das influências sobre a Cultura Organizacional	86
4.7.4 Identificação das influências sobre os Recursos Humanos.....	87
4.7.5 Identificação das influências sobre os Recursos Não Humanos.....	89
4.7.6 Identificação das influências sobre Coleta, Análise, Disseminação e Gestão da Inteligência	90
4.7.7 Identificação das influências sobre as Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas.....	92
4.8 Análise das relações do modelo proposto e verificação das hipóteses	94
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	98
REFERÊNCIAS	100
APÊNDICE A – Pesos de regressão fornecidos pelo AMOS.....	110
APÊNDICE B – Questionário de pesquisa.....	113
APÊNDICE C – Definição das variáveis do modelo de equações estruturais	120

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema da pesquisa

O rápido crescimento na geração de dados, sustentada pela Tecnologia da Informação (TI), em termos de *softwares* e *hardwares*, tem dificultado o trabalho de especialistas, por sobrepujar a capacidade destes de organização e análise. Por isso, ter grandes quantidades de dados não basta, é preciso utilizar essas montanhas de dados para tomada de decisões. Davenport e Harris (2007) sustentam essa visão, ao apresentarem uma série de empresas que tomaram decisões para gerar valor ao analisarem seus bancos de dados.

Por isso, em uma economia globalizada e de forte competição, na qual os consumidores possuem maior quantidade de informação sobre produtos e serviços, as empresas não podem repetir práticas e estratégias responsáveis por seu sucesso no passado (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). As empresas chegaram a esse patamar a partir da influência do macro ambiente sobre elas, o que as tornam mais complexas, competitivas, globais e velozes em se adaptarem (SILVA; NAVES, 2004). Neste sentido, para Davenport e Prusak (2003, p. 15), “cada vez mais, as empresas serão diferenciadas com base naquilo que sabem”.

Para Mcgee e Prusak (1994, p. 23), “a informação cada vez mais será a base da competição”. Segundo Choo (2003), a informação pode ser processada e usada com o objetivo de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão. Isso gera fluxos de informação e conhecimento, que podem ser internos ou externos, em um contexto de conhecimento interativo, propiciado pelo computador, telecomunicação e convergência tecnológica. Choo (2003) ainda argumenta que a busca da informação para a tomada de decisão é guiada por hábitos, educação e experiência dos indivíduos, logo, é consequência dos interesses individuais, motivada pelos problemas.

Pugh e Hickson (2004, p. 33), ao analisarem os trabalhos de Mintzberg, afirmam que “a tomada de decisão é a parte mais crucial na atividade gerencial”. Sobre esta temática de tomada de decisão, o trabalho de Simon (1960) de ‘Racionalidade Limitada’ é citado como referência. Ele avaliou o processo decisório, a partir do conceito “homem econômico”, cujo decisor é capaz de selecionar e analisar todas as opções e tomar a decisão ótima, que maximizaria o retorno. Em contrapartida a essa ideia, ele propôs o modelo do “homem

administrativo”, que toma decisões satisfatórias, considera e analisa apenas os “fatos que suas mentes são capazes de reconhecer e lidar” (PUGH; HICKSON, 2004, p. 140).

Miller, Hickson e Wilson (2004) analisaram a tomada de decisão nas organizações, por meio dos principais teóricos sobre o assunto. Eles descreveram o surgimento do processo de tomada de decisão como estudo a partir da dinâmica organizacional. Enfatizaram a importância desse tema para compreenderem como as organizações são o que são. Também analisaram a tomada de decisão como manifestação de poder, inerente a organização, e “é acumulado naquelas partes da organização que podem controlar o fluxo de recursos, especialmente se estes são escassos e críticos para o funcionamento organizacional” (MILLER *et al.*, 2004, p. 286). Avaliaram como é o processo, que pode assumir três tipos (esporádico, fluido e restrito), formado por vários problemas complexos e influenciado pela carga política intrínseca à organização.

Como resultado dessa nova realidade, passa-se a ter informação e conhecimento disponíveis para consumo imediato (BARRETO, 2006), para a tomada de decisão. Dessa forma, os agentes econômicos (empresas, indivíduos e governo) passam a ter acesso aos mesmos dados, informação e conhecimento, principalmente, as empresas de uma mesma indústria (SILVEIRA, 2006).

O conceito de inteligência surge como uma forma de resposta ao isomorfismo dessa nova realidade, pois “a arte da inteligência é apreciar a informação que você possui em qualquer forma que esta apareça” (FULD, 2007, p. 5). O surgimento da Inteligência e o atual avanço da informação apontam que ela é voltada para a tomada de decisão, cujo processo é suportado pela gestão do conhecimento, gestão da informação e tecnologias da informação. A informação é a base da inteligência, pois esta permite localizar, organizar e tratar a primeira, até obter uma informação de alto valor agregado, “que permite, igualmente, realizar melhor análise das necessidades” (QUEYRAS; QUONIAM, 2006, p. 79). Kahaner (1997) corrobora com essa visão ao citar a necessidade dos gerentes de terem informação para tomada de decisão, sendo que a qualidade da informação depende do que será feito com ela.

Segundo Prescott e Miller (2002), a inteligência é um processo com origem nas “práticas e conhecimento da inteligência militar e governamental” (PRESCOTT; MILLER, 2002, p. 18), já que os primeiros a empregarem esses conceitos nas empresas eram de órgãos governamentais. Kahaner (1997) diz que o termo é adaptado de técnicas utilizadas pela inteligência militar e política, que pode ser definido como “um programa sistemático para coleta e análise da informação sobre as atividades de seus competidores e tendências gerais de negócios para aprofundar as metas da sua própria empresa” (KAHANER, 1997, p. 16).

Miller (2002) explica o porquê de empregar inteligência nas empresas, devido à velocidade com que os negócios são realizados, ao avanço da informática e das telecomunicações. Nesse novo contexto, é criada uma enorme gama de informação para os gerentes das corporações analisarem. Isso torna o processo decisório mais difícil. Dentre as inúmeras alternativas para suportar tal processo decisório, está o processo de inteligência. Para Herring (2007, p. 25), “atualmente em um negócio global, boa inteligência (incluindo Contra Inteligência [sic]) protege a propriedade intelectual de competidores dispostos a obtê-la”. Segundo Kahaner (1997), o processo de transformar a informação em inteligência é chamado de inteligência competitiva.

Esse processo de inteligência foi sistematizado por Herring (1999), ao adaptar o processo de NIT (*National Intelligence Topics*), utilizado pela Comunidade de Inteligência Governamental dos EUA, para o mundo corporativo, por meio do processo KIT (*Key Intelligence Topics*). Segundo Herring (1999, p. 6), o KIT “fornece o foco e priorização necessária para realizar operações de inteligência eficazes e produzir inteligência adequada”. Ele também aponta ser esse o primeiro passo para o processo de inteligência tradicional, conforme FIG. 1. De acordo com Herring (2005), a criação de um programa de inteligência não pode ser apenas para processamento de informação, pois custa dinheiro, e “essencialmente, informação competitiva usada por um gerente de negócio provém de inteligência. E inteligência usada por uma companhia que cria riqueza é uma boa inteligência” (HERRING, 2005, p. 20).

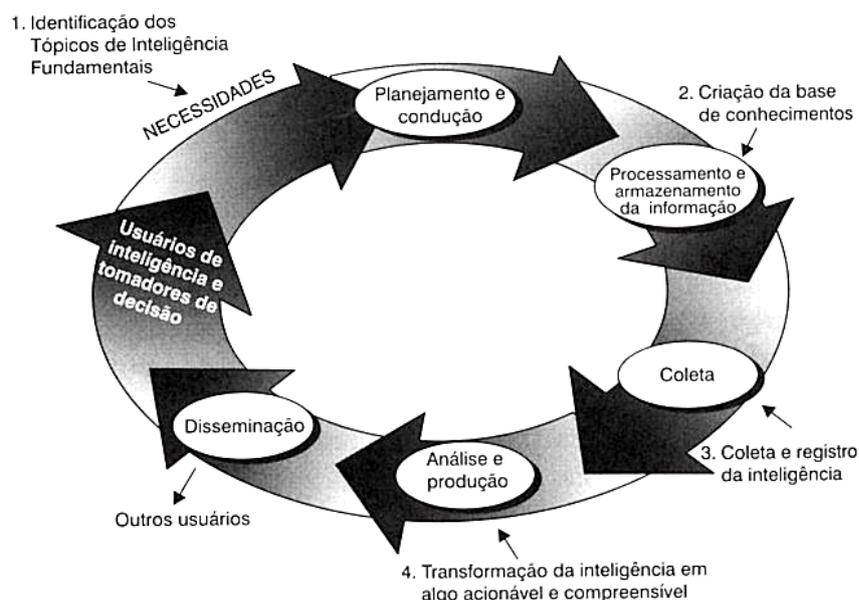


FIGURA 1 – Ciclo tradicional de inteligência
Fonte: HERRING (1999, p. 6).

Rodrigues e Riccardi (2007, p. 131) conduziram uma “pesquisa sobre a situação da Inteligência Competitiva no Brasil”, com 50 empresas de 500 listadas dentre as maiores empresas do Guia Exame das Maiores e Melhores de 2004. Eles identificaram como justificativa para implantação de Inteligência Competitiva, nessas empresas, a hipercompetição e objetivos específicos das empresas. Também identificaram oito objetivos distintos, sendo Vigilância Tecnológica com maior participação (45%). Entre os tipos mais utilizados de acesso à informação, estão os Aplicativos Mistos (com 52%).

1.2 A unidade de inteligência empresarial do Sebrae Minas

Esse processo de Inteligência Competitiva foi adotado pelo Sebrae Minas. O Sebrae Minas foi instituído “para incentivar e articular ações que beneficiem as micro e pequenas empresas, auxiliando os empreendedores nos diferentes estágios de desenvolvimento do negócio” (SEBRAE MINAS, 2012). De acordo com o site da instituição, para realizar esses objetivos, o Sebrae Minas oferece, entre outras ações cursos, palestras, consultorias e programas de atualização, para possibilitar o aprimoramento das habilidades e técnicas de gestão empresarial. Isso caracteriza a instituição como intensiva em conhecimento.

No Sebrae Minas há uma área funcional designada exclusivamente para desenvolver os conceitos de Inteligência Competitiva na instituição. Essa área foi denominada UINE (Unidade de Inteligência Empresarial) e tem como diretriz principal, conforme o Portal do Conhecimento do Sebrae Minas (2012)¹:

Fundamentar os processos de gestão e tomada de decisão por meio de conhecimentos internos e externos à organização, incluindo a realização de estudos analíticos acerca das micro e pequenas empresas e seu ambiente de atuação, a estruturação de repositórios de informações estratégicas e o estímulo ao compartilhamento de idéias e experiências entre o corpo funcional.

O segundo ponto identificado envolve as várias características do Sebrae Minas. Entre elas, se destaca a atuação nos 853 municípios de Minas Gerais, por meio de projetos. Essa atuação é multicanal (telemarketing, carta, Internet e presencial) e multissetorial (indústria, agropecuário, comércio, serviços e construção civil), além de interagir com grandes

¹ <http://portaldokonhecimento/sebrae-mg/estrutura-organizacional/unidades/Paginas/UnidadedeIntelig%c3%aanciaEmpresarial.aspx>

empresas, como forma de potencializar ações de fomento para as MPE (Micro e Pequena Empresa). Também tem uma ação junto ao Poder Público, na esfera Estadual e Municipal, com o objetivo de criar e aprimorar um ambiente legal e institucional favorável para as MPE. Essas características deixam a operação da instituição complexa, devido à interação com diversos atores de diversas formas.

Essa complexidade de operação passou a exigir de seus dirigentes novas formas de atuação, para: a) monitorar o macroambiente; b) tomar decisões melhores e mais assertivas. Foi identificado no processo de Inteligência Competitiva o método capaz de suprir a necessidade informacional e de inteligência do corpo diretivo e gerencial. Tais características do Sebrae Minas e sua necessidade de inteligência são convergentes com a visão de McDowell (2009). De acordo com McDowell (2009), os clientes de inteligência podem ser gerentes, governos, ou níveis regionais, cuja inteligência gerada “é relevante para todos os níveis de tomada de decisão, de onde os programas e as políticas são planejados e implementados” (MCDOWELL, 2009, p. 7).

A UINE foi organizada com esses objetivos em 2009. No ano de 2010, a UINE passou por uma reestruturação com a indicação de um novo gerente para a função. Este redefiniu a estratégia da UINE e sua estrutura, que foi ancorada em dois blocos de atuação, sendo um de Gestão do Conhecimento e outro de Inteligência Competitiva. Esses dois blocos foram subdivididos em macroprocessos, conforme QUADRO 1.

QUADRO 1 - Macroprocessos da UINE

Bloco	Macroprocesso
Gestão do Conhecimento	Redes de conhecimento
Gestão do Conhecimento	Serviços de informação
Inteligência Competitiva	Soluções de inteligência
Inteligência Competitiva	Estudos, pesquisas e análises econômicas
Inteligência Competitiva	Base de dados de pronta resposta

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre as iniciativas de reestruturação e mudança cultural da instituição e da própria UINE, como consumidoras e produtoras de informação e conhecimento, foi criada uma identificação visual diferenciada para as soluções informacionais da UINE. O objetivo era facilitar o consumo e acesso a essas soluções por parte do corpo técnico, gerencial e diretivo do Sebrae Minas.

Para tanto, algumas mudanças foram realizadas. Entre elas, se destaca uma reconfiguração dos recursos humanos da UINE, que contemplou a contratação de dois analistas com um perfil mais aderente às necessidades da nova visão estratégica. Outra mudança foi uma série de investimentos em capacitações analíticas, com o objetivo de aprimorar a capacidade analítica dos analistas de inteligência. Tais capacitações foram concentradas em modelos de análise estratégica, como: Modelo S-C-P (*Structure, Conduct, Performance*), Cinco Forças de Porter, Análise da Cadeia de Valor, SWOT, PEST, VRIO, *Benchmarking*, Análise Estatística, dentre outros. Essas mudanças começaram a exigir dos analistas um novo posicionamento, sendo mais de especialistas em análises estratégicas do que operadores de planilhas.

Dentre os resultados dessas mudanças, várias soluções informacionais foram desenvolvidas, sempre aderentes à visão estratégica da instituição, como: alertas, boletins, Perfil da MPE, Panoramas Regionais, Panoramas Setoriais, Matriz de Priorização de Negócios, Pesquisa de Avaliação e Desempenho da MPE Mineira, Tendências Setoriais, Análises de Geoprocessamento, assim como outros.

De posse dessas novas soluções informacionais, a UINE, a partir de janeiro de 2011, reuniu-se com as equipes de todos os escritórios regionais e com a equipe de algumas gerências. O foco dessas apresentações era mostrar para as demais equipes do Sebrae Minas o atual portfólio de soluções informacionais e analíticas da UINE. Esses materiais poderiam ser utilizados na construção dos projetos, independente de serem multicanal ou multissetorial, como também nos processos decisórios nos quais os funcionários dos escritórios regionais ou gerências estivessem envolvidos. Nessas apresentações, foram abordadas questões culturais e comportamentais que balizaram toda a exposição dos conteúdos, além de debates e vários exemplos quanto à demanda e consumo de informações, conhecimento e inteligência.

1.3 Problema de pesquisa

Diante dessas perspectivas, pretende-se elucidar o seguinte problema de pesquisa: qual a percepção acerca das ações de Inteligência Competitiva desenvolvidas pelo Sebrae Minas, por seus funcionários, de acordo com o modelo de Classe Mundial para Função de Inteligência Competitiva?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Logo, como objetivo geral pretende-se: analisar a percepção dos funcionários frente às ações de Inteligência Competitiva realizadas pelo Sebrae Minas, de acordo com o modelo de Classe Mundial para Função de Inteligência Competitiva.

1.4.2 Objetivos específicos

Especificamente, pode-se dividir o objetivo geral em objetivos específicos, que são:

- a) Identificar e analisar a influência das variáveis do modelo nas ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas;
- b) Calcular o impacto das variáveis do modelo nas ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas;
- c) Analisar as relações validadas, por meio do modelo de equações estruturais, quanto às dimensões do modelo e ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas.

1.5 Justificativa

Ao pensar em um programa de inteligência, responsável por suportar o processo decisório da empresa (MILLER, 2002, p. 35), desenvolvido para atender decisões e ações estratégicas, tópicos de alerta antecipado, e descrição dos principais atores (HERRING, 1999, p. 6), este deve apresentar resultados de qualidade. Sobre tal assunto, Miller (2002) narra a história de um funcionário de uma área de inteligência, cuja matriz queria fechar o escritório por não conseguir ver valor nas atividades desenvolvidas por eles.

A partir dessa visão, a identificação da maturidade dessa área de inteligência se torna importante. Sierra e Rodrigues (2011) defendem a ideia da identificação do patamar de maturidade de uma área de inteligência, devido ela impactar no desempenho da empresa.

Swartz (2005) corrobora a necessidade das empresas terem uma área ou um programa de inteligência, com base nos conceitos apresentados. Ele conduziu uma pesquisa em 100 grandes empresas americanas, sobre a utilização de inteligência nessas organizações e identificou que o uso da inteligência está ligado ao suporte dos processos decisórios, porém, as áreas de inteligência não são utilizadas de forma suficiente ou de forma correta. De acordo com Varela (2005), a maioria das empresas possui uma área de inteligência em nível básico.

Com base nessa exposição de conceitos, identifica-se a necessidade das organizações, sejam elas privadas ou públicas, de possuírem áreas de Inteligência Competitiva (ou correlatas) em patamares mais avançados, capazes de entregar o valor pretendido pela direção da organização.

Uma das alternativas encontradas para consolidar uma área de Inteligência Competitiva, e assim, entregar o valor demandado, foi encontrada no método de *benchmarking*. Essas ações *benchmarking* foram realizadas com outras áreas de IC (Inteligência Competitiva), consideradas como exemplos a serem seguidos. Isso deu início a vários programas denominados de Classe Mundial para IC desenvolvidos pelas próprias empresas, baseados em métodos, estruturas e metodologias próprias. O objetivo desses programas, ou sistemas eram dar perenidade às áreas de IC ao transformá-las em Classe Mundial, ou seja, possuir fundamentos de excelência reconhecidos internacionalmente. Esse processo de criar sistemas de Classe Mundial para IC se iniciou, na década de 90, nos Estados Unidos, porém, este termo e debate se consolidaram apenas em 2006.

No Brasil, foi identificada uma lacuna nas discussões sobre esse tema, Classe Mundial para IC. O debate sobre Inteligência Competitiva abrange várias vertentes, identificadas por meio de uma pesquisa bibliográfica, com objetivo de compreender o cenário da produção científica sobre a Inteligência Competitiva no sentido proposto por Queyras e Quoniam (2006), Kahaner (1997) e Prescott e Miller (2002). Esta pesquisa foi realizada no portal da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior)², que retornou 53 artigos não duplicados. Entretanto, não foi identificado nenhum material que correlacionasse o tema de Inteligência Competitiva com Classe Mundial, o que torna o material disponível sobre Classe Mundial para IC escasso.

Entre as justificativas por não haver tantos materiais disponíveis sobre esse tema, pode-se citar o fato de serem debates recentes na academia (prova disso são os 53 artigos no Portal da CAPES sobre IC), e o tema Classe Mundiais em IC ter se consolidado apenas em

² <http://www.periodicos.capes.gov.br/>

2006 (com HERRING). Assim, justifica-se a condução dessa pesquisa na medida em que ela contribui para o debate de IC, em termos de conhecimento científico, além de fornecer elementos para o debate de Classe Mundial para Inteligência Competitiva, em termos acadêmicos.

Os materiais identificados e a justificativa desse trabalho implicam a apresentação da importância de uma área de inteligência, que deve ser capaz de gerar valor para a organização, pois inteligência “deve ser vista como um insumo para outros processos corporativos” (PRESCOTT; MILLER, 2002, p. 71). Estes autores ainda mostram a importância e como deve ser o relacionamento dos analistas de inteligência com os demais profissionais da corporação. Ainda argumentam que a função de inteligência deve justificar o seu custo, por meio de apoio aos negócios, agregando valor, ou seja, “deve participar do processo de desenvolvimento de negócios, contribuindo para os ganhos da empresa” (PRESCOTT; MILLER, 2002, p. 78).

Corroboram com essa visão Kalinowski e Maag (2012) e Blenkhorn e Fleisher (2007), quando apresentam motivos para o cálculo de ROI (Retorno sobre Investimento) para a função de inteligência. Kalinowski e Maag (2012) justificam o uso do cálculo de ROI por meio de uma história. Nessa narrativa, uma área de inteligência seria desativada pelo fato dos executivos não conseguirem ver valor em tal atividade. Os autores apresentam alguns benefícios decorrentes da demonstração de valor da inteligência, apresentado no QUADRO 2.

QUADRO 2 - Benefícios de demonstração de valor da inteligência

Para o profissional de inteligência	Para a empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Cria credibilidade; • Constrói reputação como um ativo estratégico; • Eleva o status; • Identifica valor; • Institucionaliza a função; • Perpetua trabalho significativo; • Perpetua mais recursos; • Reduz a ansiedade; • Solidifica as relações com clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite dotações proativas contra reativas; • Determina a alocação de recursos; • Faz crescer o negócio; • Melhora o planejamento de longo e de curto prazo; • Oferece estabilidade em tempos difíceis; • Reduz ou controla os custos.

Fonte: Adaptado de KALINOWSKI; MAAG, 2012, p. 11.

Kalinowski e Maag (2012) analisaram a necessidade de demonstração de valor da inteligência a partir da visão dos executivos. Eles estão acostumados a alocar recursos e

investimentos em áreas com maior ligação com eles, como operações, vendas, marketing e outros. Eles ainda argumentam que “a atividade de inteligência também é contestada por outros membros da organização para mostrar o seu próprio valor” (KALINOWSKI; MAAG, 2012, p. 5), além das próprias organizações, por sua vez, terem problemas para avaliar a performance das atividades de inteligência. Para Kalinowski e Maag (2012), o cálculo de ROI para inteligência traz quatro benefícios adicionais para as organizações (QUADRO 3).

QUADRO 3 - Benefícios do cálculo do ROI para inteligência

-
-
- 1) Demonstrar o desempenho da função da inteligência em termos financeiros;
 - 2) Justificar a necessidade da aquisição de novos recursos;
 - 3) Aumentar os negócios e os recursos associados à função de inteligência da empresa;
 - 4) Levar a atividade de inteligência a ser vista como um centro de lucro, ao invés de um centro de custo.
-
-

Fonte: Adaptado de KALINOWSKI; MAAG, 2012, p. 13.

Conforme Prescott e Miller (2002), Kalinowski e Maag (2012) e Blenkhorn e Fleisher (2007), a atividade de inteligência é um processo desenvolvido para agregar valor ao negócio. Também é passível de mensuração para justificar a sua permanência na corporação, e assim, captar novos investimentos e recursos, podendo-se descrever o processo de inteligência “em termos de níveis de desempenho total ou capacidade máxima naquele processo” (SILVEIRA, 2009, p. 230).

Esse debate está relacionado com o conceito de maturidade. Bruno (2008, p. 20) define modelo de maturidade e sua utilidade da seguinte forma:

O objetivo básico de um modelo de maturidade é ajudar as organizações a avaliar e entender seu nível atual de maturidade organizacional, provendo um caminho para melhoramento por meio do reconhecimento das competências que deveriam desenvolver. Torna-se de vital importância para as organizações saber onde estão, pois, com esse conhecimento, saberão por onde começar e em que melhorar.

Entre as vantagens dos modelos de maturidade estão a possibilidade de transformar os processos de negócios e entregar maior valor aos clientes (CURTIS; ALDEN, 2007). Jugdev e Thomas (2002, p. 6) apontam as seguintes vantagens de um modelo de maturidade:

Modelos de Maturidade identificam pontos fortes e fracos do projeto ou das organizacionais, e informações de benchmarking. Além disso, mais foco em melhorias incrementais com base em práticas de melhoria da qualidade. Os cinco níveis permitem repetibilidade em termos de avaliações e uma medição do progresso ao longo do tempo.

Entretanto, os modelos de maturidade têm algumas limitações teóricas (SKULMOSKI, 2001), e possuem alguns críticos quanto ao uso de modelo de maturidade, como Cookie-Davies (2004), Wieggers (2010), Dinsmore (1998), Kujala e Artto (2000) e inclusive Jugdev e Thomas (2002).

Diante dessas características dos modelos de maturidade, optou-se por trabalhar com o conceito de Classe Mundial, por estar mais próximo da proposta de entrega de valor de inteligência competitiva. Kanter (1996, p. 10), define Classe Mundial da seguinte forma:

Classe Mundial é um jogo de palavras que sugere a necessidade de satisfazer os padrões mais altos existentes para poder participar da competição e, ao mesmo tempo, o crescimento de uma classe social definida por sua habilidade de comandar recursos e operar além das fronteiras e em territórios muito amplos.

Essa definição de Kanter (1996) é similar à conceituação de Empresa de Classe Mundial, adotada pela FNQ – Fundação Nacional da Qualidade (2012)³, que é a seguinte:

A expressão é utilizada para caracterizar que uma empresa está entre as melhores do mundo em gestão organizacional, independentemente de adotar um modelo já conhecido ou criar o seu próprio. São organizações que se destacam pelas suas práticas e respectivos resultados, promovem interna e externamente a reputação da excelência dos produtos e serviços que oferecem, contribuem para a competitividade do País e, de alguma forma, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Ao comparar o conceito de Classe Mundial com Maturidade, ele se mostra mais direto por ter uma proposta para atingir um padrão de excelência. Esse padrão de excelência possui algumas características peculiares e diferenciadoras de um modelo de maturidade, como: a) não precisar passar por etapas qualificadoras para o próximo estágio; b) exigir da organização uma rede extensa de conexões; c) envolver a ideia de desenvolvimento da sociedade e; d) ter foco nas pessoas.

Este trabalho foi estruturado inicialmente pelo Capítulo 1, Introdução; pelo Capítulo 2, Referencial Teórico, que faz uma revisão bibliográfica sobre Estratégia, Inteligência Competitiva, Classe Mundial e Classe Mundial para IC, pelo Capítulo 3, que compreende a metodologia de pesquisa adotada neste trabalho; e pelo Capítulo 4 com as análises relacionadas aos objetivos deste trabalho. Por fim, o Capítulo 5, com as Considerações Finais.

³ <http://www.fnq.org.br/site/415/DesktopDefault.aspx?PageID=415>

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A atividade de inteligência competitiva é derivada das ações de inteligência, empregadas por exércitos e governos, com o objetivo de compreender o inimigo, e assim, desenvolver uma estratégia capaz de sobrepujar esse oponente em potencial. Com base nisso, esse referencial teórico começa pela parte principal da Inteligência Competitiva: a estratégia.

O tópico de estratégia é composto por definições sobre o que é estratégia, três óticas distintas sobre estratégia, as quais resumem o objetivo desta e sua aplicação, e o uso da informação para definir, executar e integrar a estratégia. O segundo tópico é uma revisão sobre o conceito de inteligência competitiva, interpretações desse conceito, como inteligência estratégica, *bussiness intelligence* e inteligência como um processo. Também há uma parte sobre o analista de inteligência, pois, inteligência é gerada por uma pessoa habilitada no trato de informações.

O quarto tópico se refere a uma conceituação de Classe Mundial, como surgiu, a que se refere e como esta se enquadra no contexto global atual de empresas e regiões que podem ser classificadas como Classe Mundial. O último tópico trata do Modelo de Classe Mundial para Função de Inteligência Competitiva, com a descrição da origem desse modelo, como foi desenvolvido e testado, quanto um método válido apto a ser reaplicado.

2.1 Estratégia

Os princípios de estratégia guardam relações próximas com as bases de inteligência competitiva, pois ambas têm origem nos conceitos de guerra. As etapas seguintes irão demonstrar o que é estratégia sob a definição e a ótica de diversos autores sobre o tema, além de um debate sobre formulação e execução da estratégia.

2.1.1 Definição

Para Mintzberg e Quinn (2001) e Whittington (2002), não existe uma definição universal, única, sobre o que é estratégia. Entretanto, Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) a

definem como “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização”.

Segundo Ansoff (1965, p. 13), a estratégia é um problema derivado dos “objetivos dos negócios, e a sua essência é a escolha do portfólio de produtos de mercado da empresa”. Nessa perspectiva, segundo Mintzberg e Quinn (2001, p. 21), “a estratégia pode existir em diversos níveis e em várias organizações”. Para Porter (1999, p. 63), estratégia “é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”, o que ele explica ser diferente de eficiência operacional. Por isso, Porter (1999, p. 73) reforça o seu conceito sobre estratégia ao dizer que “é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa”.

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001, p. 21), a estratégia está relacionada em como responder a uma ação do oponente. Para corroborar essa afirmação, eles apresentam a abordagem clássica para estratégia, com base na história de Felipe e Alexandre em Chaeronea (em 338 a.C.). Essa apresentação de estratégia pode ser entendida como a base da inteligência, pois, a estratégia deve ter metas claras, avaliar seus recursos, sequência planejada de ações e uso de fontes de inteligência desenvolvidas. Segundo Mintzberg e Quinn (2001), estratégias eficientes devem conter elementos chaves que lhes confirmam coerência, equilíbrio e enfoque. A estratégia lida com a imprevisibilidade e o desconhecido. Em organizações complexas, pode haver mais de uma estratégia, porém, todas devem estar alinhadas com estratégias de níveis mais elevados. Do ponto de vista de Souza (2011), a estratégia possui elementos contingenciais, o que ordena a formulação e a prática da estratégia.

Com base nesta apresentação, é expresso o entendimento sobre estratégia a partir de três visões distintas.

2.1.2 Óticas sobre estratégia

2.1.2.1 Os 5P's de Mintzberg sobre a estratégia e a estratégia emergente

Segundo Mintzberg e Quinn (2001, p. 24-25), a estratégia não pode ser formulada com base no critério de sucesso final, e sim, com base em diretrizes e elementos estruturais para sua formulação, tais como: objetivos claros, decisivos e diretos; manutenção da iniciativa; liderança coordenada e comprometida; surpresa; segurança. No entendimento

desses autores, a estratégia pode ser definida como um plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 26).

A estratégia como um plano significa ser esta desenvolvida antecipadamente às ações às quais serão aplicadas, além de serem elaboradas de forma consciente. Como um pretexto, tem a intenção de enganar o concorrente. Já a estratégia como padrão é a “consistência no comportamento quer seja pretendida ou não” (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 27). Mintzberg e Quinn (2001, p. 28), apontam ser a estratégia plano e padrão independentes entre si, “pois planos podem não ser atingidos, enquanto que os padrões poderão surgir sem suspeitas”. Mintzberg e Quinn (2001, p. 28), sobre esse ponto fazem a seguinte explicação:

Se rotularmos a primeira definição como estratégia pretendida e a segunda como realizada, podemos distinguir estratégias deliberadas, nas quais as intenções que existiam anteriormente foram realizadas, de estratégias emergentes, nas quais os padrões se desenvolveram na ausência de intenções ou a despeito delas (que não foram realizadas).

De acordo com Iansiti e Sinofsky (2010, p. 1), todas as empresas possuem duas estratégias, sendo uma explícita e uma implícita. A primeira emerge de relatórios, de uma formalização da diretoria, enquanto a outra surge a partir de padrões de decisões tomadas. Logo, a visão de estratégia de Iansiti e Sinofsky (2010) corrobora com a visão de Mintzberg e Quinn (2001), porém, estratégia deliberada e emergente “divergem porque estratégia e execução são normalmente desconectadas, definidas em pontos diferentes no tempo, colocadas em organizações separadas, e conduzidas por pessoas diferentes” (IANSITI; SINOFSKY, 2010, p. 1). Já Caldeira, Lex, Moraes e Toledo (2009), desenvolveram um estudo com objetivo de identificarem a formação de estratégias deliberadas e emergentes em uma empresa. Concluíram que as estratégias realizadas surgem tanto de processos formais, como de sugestões e ações dos colaboradores da empresa. A formação de estratégia deliberada e emergente pode visualizada na FIG. 2:

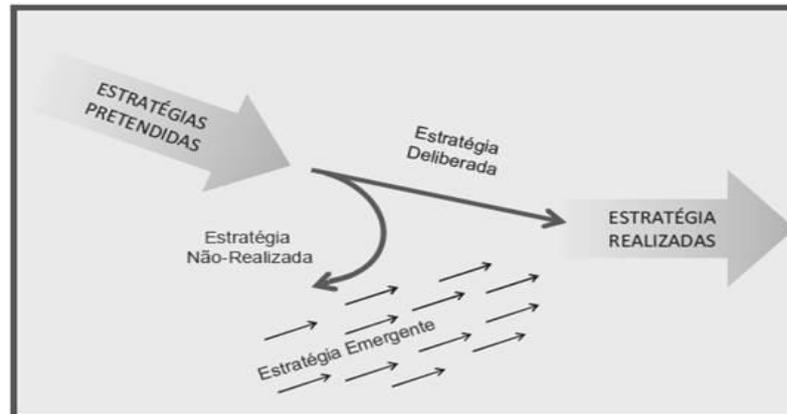


FIGURA 2 - Estratégias deliberadas e emergentes
 Fonte: MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 29.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia também pode ser entendida como uma posição, como a organização está inserida no ambiente, entre os contextos internos e externos. Como, é uma maneira de observar o ambiente, ou melhor, é um conceito, e existe apenas na cabeça das pessoas, logo, pode ser compartilhada, e, uma vez estabelecida, é difícil de ser mudada.

Essa visão de Mintzberg e Quinn (2001) sobre estratégia é corroborada por Berté, Rodrigues e Almeida (2008), ao utilizarem esse arcabouço teórico para balizar um estudo qualitativo, de multicasos, cujo objetivo era analisar o processo de formulação de estratégias de pequenas empresas de base tecnológica. Souza e Tatto (2010) também o utilizaram para identificar se houve um processo de evolução no conceito de estratégia.

2.1.2.2 As quatro abordagens sobre estratégia de Whittington

Whittington (2002) agrupa em quatro conceitos básicos as principais teorias sobre estratégia, com implicações extremamente diferentes ao que diz respeito a “realizar a estratégia”. As quatro abordagens se diferenciam devido a duas dimensões: resultado e processos. De acordo com Whittington (2002, p. 2), “os dois eixos refletem respostas diferentes para duas questões fundamentais: para que serve a estratégia; e como ela é desenvolvida”. A FIG. 3 resume essas quatro abordagens.

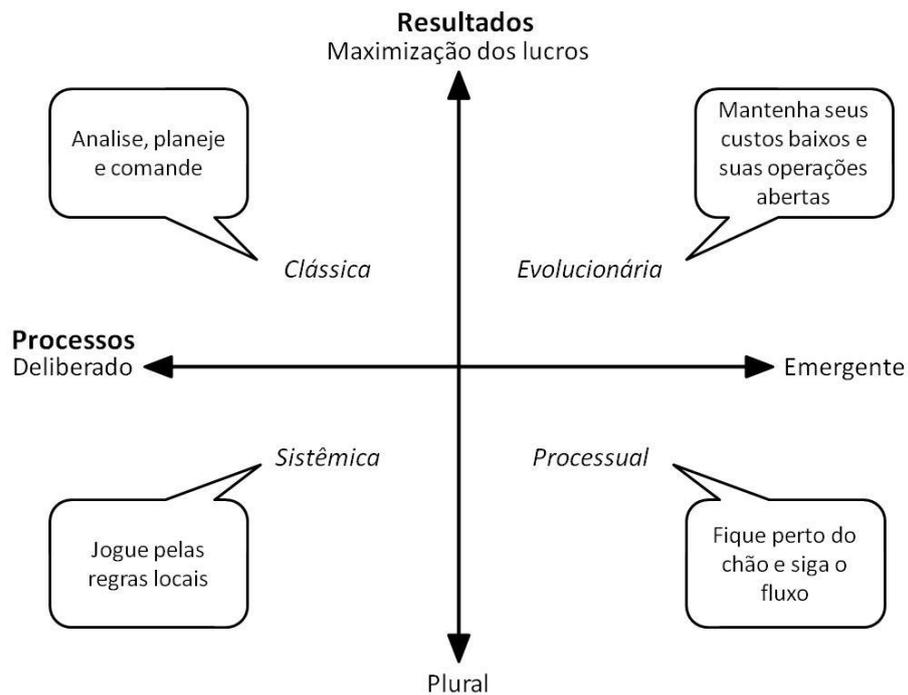


FIGURA 3 - Resumo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia
 Fonte: WHITTINGTON, 2002, p. 12.

Segundo Whittington (2002, p. 13), na abordagem clássica, “a lucratividade é o objetivo supremo das empresas, e o planejamento racional é o meio de obtê-la”. Esse conceito se baseia nos trabalhos de Alfred Chandler (1962), Igor Ansoff (1965) e Alfred Sloan (1963). Esses três autores estabeleceram as características principais da abordagem clássica: o apego à análise racional, o distanciamento entre concepção e execução e o compromisso com a maximização do lucro. Na abordagem clássica, a gerência executiva assume a responsabilidade de formular e controlar a estratégia, enquanto a gerência operacional a de implementá-la. De acordo com Whittington (2002, p. 17), a maior contribuição da economia para a estratégia foi a inserção da essência filosófica do “homem econômico racional”, sobre o processo de tomada de decisão. Esse pressuposto foi combatido por Simon (1965).

Na abordagem evolucionária, para Whittington (2002, p. 19), “a concorrência não é uma questão de cálculo distanciado, mas uma constante luta pela sobrevivência em uma selva superpopulosa, densa e cheia de fumaça”. Desse conceito evolucionário, as estratégias mais apropriadas surgem, como forma de preservar os melhores, enquanto os mais fracos são eliminados. Diferentemente da abordagem clássica, em que os gerentes escolhem a estratégia, na abordagem evolucionária, o mercado elege as “estratégias predominantes dentro de determinado ambiente” (WHITTINGTON, 2002, p. 20), pois, para os teóricos evolucionistas, as organizações não são capazes de criar um diferencial e de se adaptar de forma deliberada.

De acordo com essa abordagem, o ambiente deve selecionar a melhor estratégia, e não os gerentes.

Para Whittington (2002, p. 25), “as bases da abordagem processualista foram sedimentadas pelo trabalho inovador de Richard Cyert, James March e Herbert Simon”. Eles rejeitaram o princípio do homem racional econômico e a perfeição dos mercados competitivos, conceitos oriundos da economia clássica, e trabalharam com a complexidade interna das organizações, que determina os fundamentos do pensamento processualista: os limites cognitivos à ação racional e a micropolítica das organizações. Segundo Whittington (2002, p. 26), “a estratégia é, portanto, o produto de acordos e comprometerimentos políticos, e não do cálculo de maximização dos lucros”, o que favorece o conservadorismo estratégico.

Segundo Whittington (2002, p. 32), “os teóricos sistêmicos insistem em que as razões por trás das estratégias são peculiares a determinados contextos sociológicos”. Segundo essa abordagem, os pressupostos da abordagem clássica não são levados em consideração, mais sim, os sistemas sociais nos quais os tomadores de decisão estão inseridos. Consideram a abordagem processualista, mas adicionam o fator de grupos sociais, o que inclui classe e profissões, nações e estados, famílias e gênero. De acordo com Whittington (2002, p. 42), “as abordagens sistêmicas enfatizam então que metas e processos estratégicos refletem os sistemas sociais em que a estratégia está sendo elaborada. Variações no mercado, classe, Estado e sistemas culturais são relevantes para a estratégia corporativa”. A compilação das quatro abordagens de Whittington (2002) foi reunida no QUADRO 4.

QUADRO 4 - As quatro perspectivas sobre estratégia

	<i>Clássica</i>	<i>Processual</i>	<i>Evolucionária</i>	<i>Sistêmica</i>
Estratégia	Formal	Elaborada	Eficiente	Inserida
Justificativa	Maximização de lucro	Vaga	Sobrevivência	Local
Foco	Interna (planos)	Interna (política/cognições)	Externa (mercados)	Externa (sociedades)
Processos	Analítica	Negociação / aprendizagem	Darwiana	Social
Influências-chave	Economia / militarismo	Psicologia	Economia/biologia	Sociologia
Autores-chave	Chandler; Ansoff; Potter	Cyert e March; Mintzberg; Pettigrew	Hannan e Freeman; Williamsom	Granovetter; Whitley
Surgimento	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Fonte: WHITTINGTON, 2002, p. 46.

A abordagem das quatro perspectivas sobre estratégia de Whittington (2002) é citada e utilizada por Berté *et al* (2008) e Zilber e Lazarini (2008), que realizaram um estudo de caráter exploratório, para avaliarem as estratégias utilizadas por operadoras do setor de planos de saúde.

2.1.2.3 As estratégias genéricas de Porter

Segundo Porter (2004, p. 3), “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. Ele reconhece ser esse ambiente muito amplo, mas o seu foco são as empresas de uma mesma indústria. Para ele, a estrutura dessa indústria rege as normas concorrenciais do setor, inclusive qual a estratégia a ser adotada, pois todas as empresas são afetadas pelas mesmas forças externas à empresa.

Nessa mesma perspectiva, Porter (2004, p. 36) afirma que, “estratégia competitiva são forças ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria”, cujo objetivo, conforme a abordagem clássica sobre estratégia de Whittington (2002), é maximizar o lucro. Para isso, ele apresenta o conceito de estratégias genéricas, que significa “uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares” (PORTER, 2004, p. 36) de cada empresa. De acordo com Porter (2004, p. 36), tais estratégias têm como objetivo “criar essa posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria”, e são: a) Liderança no custo total; b) Diferenciação; e c) Enfoque. Sobre essas estratégias genéricas, Porter (2004, p. 37) faz a seguinte observação:

As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria; em algumas indústrias, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto.

Segundo esse autor, a estratégia de custo é baseada no conceito de eficiência, ou seja, produzir o máximo com o menor custo possível. Segundo Porter (2004, p. 37), isso ocorreria por meio de “uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais”, entre outras iniciativas nesse sentido. Ainda de acordo com Porter (2004, p. 39), “a segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou

o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda indústria”.

A terceira estratégia genérica é a de enfoque. A empresa escolhe um segmento de clientes ou uma determinada região geográfica e concentra ali seus esforços de custo e diferenciação. Porter (2004, p. 39) a justifica dizendo que “a estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla”. As diferenças entre as três estratégias genéricas estão ilustradas na FIG. 4:

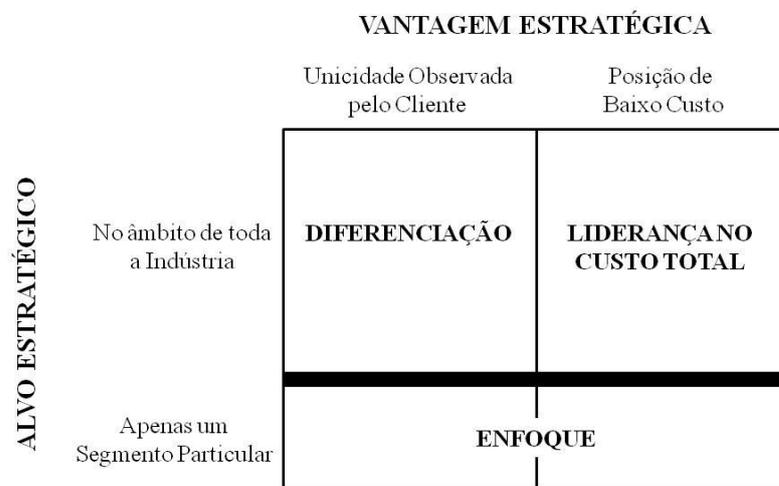


FIGURA 4 - Três estratégias genéricas
Fonte: PORTER, 2004, p. 41.

Seguindo a proposta de estratégia genérica de Porter (2004), Conte, Almeida e Maba (2010) realizaram uma pesquisa para testar o posicionamento estratégico da oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*, cuja estratégia de enfoque de diferenciação foi uma das escolhidas para as análises. Já Contador, Ferreira, Simões e Souza (2012) utilizaram a conceituação de estratégia genérica de Porter (2004), para avaliar um critério estratégico: a empresa deve contratar o fornecedor que melhor aproveita suas vantagens competitivas.

2.1.3 Formulação e execução da estratégia

Segundo Nickerson, Dirks e Baer (2012, p. 16), “lidar com desafios estratégicos é a razão de ser da alta gestão”, os quais podem ser definidos quando são complexos e mal estruturados e a solução não está pronta. Para Whittington (2002, p. 27), quando os gerentes

se deparam com uma situação complexa, eles desenvolvem estratégias para tentarem “simplificar e ordenar um mundo muito complexo e caótico para ser entendido”. Já para Ansoff (1965, p. 18), a estratégia é formulada por meio de um diagnóstico dos problemas identificados e como forma de resposta às mudanças ambientais. Segundo Mintzberg e Quinn (2001, p. 23), a formulação de estratégias em negócios tem como base uma série de estratégias militares empregadas em combate, além de enfatizarem que a “estratégia determina a orientação geral e o foco de ação da organização, sua formulação não pode ser encarada como uma mera geração e alinhamento de programas para atingir metas predeterminadas” (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 24).

Nessa mesma vertente, Govindarajan e Trimble (2011) entendem e julgam serem válidos os pressupostos conhecidos da elaboração da estratégia. Porém, todo esse processo analítico clássico, aliado à demanda de líderes por dados rigorosamente analisados, inibe o processo de formulação de uma estratégia com foco de longo prazo, que olhe para o futuro e não para o presente. Para Govindarajan e Trimble (2011, p. 65), a formulação da estratégia começa com uma ação destruidora, “abandonar práticas tradicionais de estratégia em favor de novas”, aliado a um processo no qual “a estratégia não vem da extrapolação linear do passado, mas da tentativa de prever mudanças não lineares”. A visão de Hamel e Prahalad (1989, p. 63) corrobora com a de Govindarajan e Trimble (2011), pois para eles, as empresas devem “repensar muitos dos conceitos básicos de estratégia”, uma vez que alguns conceitos “têm auxiliado o processo de declínio competitivo”.

Nesse ponto, segundo Nickerson *et al* (2012, p. 25), “resolver o problema certo tem sido mais uma arte do que uma ciência”. Para equalizar essa lacuna, Bungay (2011, p. 71) apresenta um método de origem do mundo militar, chamado de “*briefing* de estratégia”, o qual é apresentado da seguinte forma:

Por meio dele, gerentes e subordinados podem avançar, juntos, da incerteza que cerca metas e indicadores de desempenho aparentemente complexos para uma maior clareza sobre os objetivos em que cada um deve se concentrar, e em que ordem de prioridade. O *briefing* também ajuda o gerente a definir parâmetros para duas variáveis na base do alto desempenho: o grau em que o pessoal da organização age em sintonia com as intenções de seus líderes e quanta liberdade tem para agir de forma independente. Em suma, o *briefing* converte metas estratégicas abstratas em um plano claro para execução.

Para a formulação da estratégia, sendo ela de acordo com a visão de Mintzberg e Quinn (2001), Whittington (2002) ou Porter (2004), deve haver uma execução alinhada com o que foi planejado. Para isso, segundo Useem (2010, p. 46), a intenção estratégica deve ser

transmitida para “alinhar todos na organização rumo a uma meta comum”. Para Hamel e Prahalad (1989, p. 64), “a intenção estratégica é mais do que simplesmente uma ambição desenfreada”, pois envolve os principais aspectos da estratégia, como pessoas, metas e alocação de recursos. Iansiti e Sinofsky (2010, p. 59) corroboram com esta ideia ao afirmarem que a “integridade é central para a efetividade da estratégia”.

Nessa perspectiva, Breene e Nunes (2011, p. 38) dizem que “estratégia vira uma atividade permanente sem estruturas ou processos permanentes”, para apresentarem uma abordagem extremo-centro. Tal abordagem é apresentada para empresas em busca de reinvenção, devido ao fato de elas não terem mais espaço para crescer. Para isso, devem desenvolver um método que traga os extremos do mercado e da empresa para o centro, com objetivo de ver como a rivalidade do mercado irá mudar. Já Simons (2010, p. 63), apresenta outro método, por meio de sete perguntas, que testa se a execução da estratégia está no rumo certo, pois, “para executar bem uma estratégia é preciso fazer escolhas difíceis, não raro incômodas, com base numa lógica simples e em princípios claros”. O resultado seria uma mudança de foco, por exemplo, ao invés de focar no cliente principal, focar em vários tipos de clientes.

Na mesma vertente, segundo Rogers, Mankins e Blenko (2010), um melhor desempenho da organização está ligado ao fato dela tomar decisões importantes de forma acertada e mais rápida do que seus concorrentes, o que demandaria uma modificação da estrutura da empresa. Rogers *et al.* (2010, p. 46), explicam isso da seguinte forma:

Uma nova estratégia — ou a execução renovada de uma estratégia existente — pode exigir tanto macro como micromudanças na estrutura de uma empresa. Mas qualquer estrutura nova irá criar novos limites — limites que certas pessoas terão dificuldade para enfrentar e que podem tornar mais difícil a tomada eficaz de decisões. Para contornar o problema, talvez seja necessário sobrepor à nova estrutura certas ligações que ajudem o pessoal a ir além dessas fronteiras.

Entretanto, nenhuma das visões apresentadas sobre formulação e execução da estratégia, explicitadas até aqui, levou em consideração o uso da informação para formular, executar e integrar a estratégia.

2.1.3.1 O uso da informação na formulação e execução da estratégia

Segundo Mcgee e Prusak (1994), a estratégia se divide em três partes, sendo uma a elaboração, a outra a aplicação diária desta e, por último, a integração entre definição e a ação, sendo que “essa atividade tripla ocorre em um ambiente competitivo repleto de informação de importância real e potencial”. (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 9). Ainda para Mcgee e Prusak (1994, p. 10), “informação dá origem a mais informação e conhecimento a mais conhecimento”, mediante os incrementos de melhoria no processo de gerenciamento da informação. Essa visão foi consolidada na FIG. 5.



FIGURA 5 - Informação e estratégia competitiva
Fonte: MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 10.

Quanto à formulação da estratégia, segundo Mcgee e Prusak (1994), esta define as atividades comerciais da empresa, a operacionalização destas e a diferenciação de bens e serviços. Para integrá-las, é necessário responder qual será a segmentação de clientes e de mercados, mais as habilidades e os recursos necessários para prover esses segmentos de bens e serviços apropriados. Para Mcgee e Prusak (1994, p. 21), “esses dois pontos dependem enormemente da informação”. Os autores exemplificam isso da seguinte forma: “Torna-se cada vez mais claro, entretanto, que as organizações de sucesso no futuro aperfeiçoarão formas de satisfazer as necessidades do cliente associando, dissociando e reassociando a informação aos produtos por elas vendidos” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 73).

De acordo com Mcgee e Prusak (1994), as organizações não sabem quais informações possuem ou das quais precisam, pois os executivos não sabem trabalhar com a questão informacional.

Essa abordagem sobre o uso da informação para formulação, execução e integração da estratégia foi utilizada por Nadaes e Borges (2005) para formatarem o instrumento de pesquisa com o Modelo de Alinhamento Estratégico e Elementos da Definição da Estratégia, proposto por Mcgee e Prusak (1994). Já Albuquerque (2004) utilizou essa abordagem como introdução para um debate de caracterização do planejamento estratégico e da informação. Ferreira (2011), por outro lado, a utilizou para montar seu arcabouço teórico e pesquisar a influência de um Sistema Integrado de Gestão nas ações estratégicas das organizações. Da mesma forma, Amorim e Silva (2012) a utilizaram para validar o debate quanto ao uso da informação contábil, para fins estratégicos e, Oliveira (2005), para estudar a influência da gestão informatizada de estoques sobre o desempenho dessas empresas.

2.2 Inteligência Competitiva

Segundo *O novo relatório da CIA* (ESTADOS UNIDOS, 2009), que aponta tendências e cenário, o atual fluxo de transferência de riqueza do ocidente para o oriente é decorrente de dois fatores: a) aumento do preço do petróleo de commodities; b) os custos de trabalho relativamente baixos na Ásia que atraíram várias manufaturas. De acordo com esse relatório, (p. 62), “essas mudanças são à força de empuxo por trás da globalização, uma meta-tendência, transformando padrões históricos de fluxos econômicos e de estoques, criando pressões para promover re-equilíbrios [...]”.

Nesse cenário, o uso da informação é fundamental para as empresas criarem e manterem vantagem competitiva. De acordo com Mcgee e Prusak (1994, p. 72), “uma empresa chegará à liderança através do uso da informação como uma arma competitiva, e no processo, mudando as regras da competição para todo mundo”. Para Davenport e Prusak (2003), o conhecimento é valioso para as empresas, pois pode melhorar o processo decisório. E o processo decisório, ou o seu aperfeiçoamento, está ligado à inteligência competitiva.

2.2.1 Conceituação

Dentro dessa perspectiva do jogo econômico entre os países, de acordo com Kahaner (1997), economias emergentes asiáticas “veem inteligência competitiva como uma forma de ganhar guerras econômicas contra os países maiores e mais industrializados” (KAHANER, 1997, p. 21). Ainda para Kahaner (1997, p. 21), “possuir inteligência competitiva se tornou a última arma na guerra da economia mundial, que coloca nação contra nação”, o que afastaria esses países de usarem armas de destruição em massa.

Um exemplo de como um país pode usar inteligência competitiva (ou apenas inteligência) se encontra no governo chinês. Para Mattis (2012, p. 48), Beijing tende usar cada vez mais os “serviços de inteligência para subsidiar a avaliação das intenções de estados capazes de prejudicar os interesses da China no exterior”. De acordo com Mattis (2012, p. 48), os analistas americanos e chineses de inteligência a definem como uma “forma especializada de reduzir a incerteza durante o processo de tomada de decisão”. Ainda segundo esse autor, o governo chinês entende ser o processo de inteligência como uma parte para se obter superioridade informacional.

Para Heuer (1999, p. 14), a inteligência “busca iluminar o desconhecido”. Tal visão é corroborada por Fuld (2007, p. 16), quando ele define que “inteligência é usar informação de forma eficiente e tomar decisões com uma imagem menos do que perfeita”. Segundo Fuld (2007, p. 16), “inteligência é a arte de aplicar conhecimento imperfeito”, e por isso “demanda clareza tanto quanto perspectiva” (FULD, 2007, p. 39).

Segundo Mattis (2012, p. 49), ao analisar a escola militar chinesa, a inteligência é explicada como “um subconjunto do conhecimento, definido por relevância pelo tomador de decisão e ambiente competitivo”. Ele finaliza esse raciocínio apontando a inteligência como algo transmissível e “conhecimento que é satisfatório para resolver um problema específico do tomador de decisão” (MATTIS, 2012, p. 49).

De acordo com Gilad (2006), inteligência competitiva não é *early warning* (ou alerta antecipativo), cujo objetivo é “minimizar surpresas estratégicas” (GILAD, 2006, p. 15). Para Herring (2003), criar vantagem competitiva em um ambiente de conhecimento intensivo é necessário para uma melhor inteligência competitiva. Sharp (1999) apresenta dez mitos sobre o que é Inteligência Competitiva, e explica ser esta uma forma de apresentar o que realmente é inteligência. Esses dez mitos estão descritos no QUADRO 5.

QUADRO 5 -10 mitos que prejudicam a Inteligência Competitiva

#	MITOS
01	Inteligência Competitiva e Pesquisa de Mercado são a mesma coisa.
02	Inteligência Competitiva e Inteligência Concorrente são a mesma coisa.
03	Dados, informações e inteligência são a mesma coisa.
04	Inteligência Competitiva é espionagem.
05	Não há informações sobre as empresas privadas.
06	A melhor informação sobre a indústria vem do meu setor.
07	A informação é livre.
08	Informações custam muito caro.
09	Nem toda decisão requer Inteligência Competitiva.
10	Inteligência Competitiva é um desperdício de tempo.

Fonte: Adaptado de SHARP, 1999.

De acordo com Heuer (1999), inteligência é analisar “situações altamente ambíguas”. Essa definição envolve algum grau de risco, mas, “inteligência significa ter algum *insight*, como também saber que o risco acompanha a decisão final” (FULD, 2007, p. 16). Em termos de decisão final, “inteligência, não informação, é o que gerentes precisam para tomar decisões” (KAHANER, 1997, p. 21).

Outra definição para inteligência competitiva é encontrada em Castro e Abreu (2007, p. 07), pois, segundo os autores, ela “se preocupa não somente em obter informações do ambiente externo, mas também com a maneira pela qual essas informações serão ‘tratadas’, até que estejam prontas para serem utilizadas pela organização”. Fleisher (2004) corrobora com esta visão ao tratar da coleta e da organização da informação, mas ele define inteligência competitiva como: “Em geral, IC é um processo sistemático onde cada organização coleta eticamente e organiza informações acionáveis sobre competidores e o ambiente competitivo e, aplica-os em seu processo de tomada de decisão e planejamento para melhorar sua performance” (FLEISHER, 2004, p. 56). Assim, tem-se a conceituação de Inteligência Competitiva como um processo.

2.2.1.1 Inteligência Competitiva como um processo

A visão de Inteligência Competitiva como um processo é encontrada em Kahaner (1997), ao apresentar inteligência competitiva não como uma função, mas como um processo,

cuja unidade deve estar próxima à alta direção, e/ou quando a empresa tiver vários negócios, ligados diretamente ao presidente do negócio. Kahaner (1997) faz tal afirmação devido aos benefícios que um processo de inteligência competitiva pode trazer para a empresa, tais como os exemplos elencados no QUADRO 6.

QUADRO 6 - O que um processo de Inteligência Competitiva pode fazer

POSSIBILIDADES

- a) Antecipar mudanças no mercado;
 - b) Antecipar ações dos competidores;
 - c) Descobrir novos ou potenciais competidores;
 - d) Aprender com o sucesso e falhas dos outros;
 - e) Aumentar a variedade e qualidade dos alvos de aquisição;
 - f) Aprender sobre novas tecnologias, produtos, e processos que afetam seu negócio;
 - g) Aprender sobre políticas, legislação, ou mudanças na regulação que afetam seu negócio;
 - h) Entrar em novos negócios;
 - i) Olhar para as práticas de seu próprio negócio com uma mente aberta;
 - j) Ajudar a implementar a mais recente ferramenta de gestão.
-

Fonte: Adaptado de KAHANER, 1999.

Para Castro e Abreu (2007), o processo de tratar a informação, de acordo com a sistematização de Herring (1999), é diferente do que acontece nas empresas, cujas informações são repassadas sem uma verificação prévia da sua veracidade. Segundo Castro e Abreu (2007, p. 10), “o simples repasse da informação gera maior incerteza no processo decisório da empresa”. Essa visão corrobora o ponto de vista de Kahaner (1997, p. 136), pois “inteligência competitiva nunca se destina a ser uma atividade de apenas um tiro; como a empresa muda, assim a inteligência deverá mudar”.

Essa conceituação de processo traz à luz outra forma de chamar inteligência competitiva, que é inteligência de negócio, ou *Business Intelligence* (BI). É importante esclarecer que esse termo “BI” não tem relação direta com o termo oriundo da Tecnologia da Informação.

2.2.1.2 Business Intelligence ou Inteligência do Negócio

De acordo com Blanco, Caron-Fasan e Lesca (2003, p. 81), *apud* Lesca (1994), *Business Intelligence* é a “a informação processada através da qual as empresas monitoram

prospectivamente seu ambiente de modo a criar oportunidades e reduzir suas incertezas”. Essa definição é muito próxima a de Inteligência Competitiva, principalmente no que se refere ao ciclo de inteligência apresentado por Herring (1999), pois *Business Intelligence* “envolve uma etapa de pesquisa de informação, interpretação e construção da visão mais do que a implementação de modelos racionais” (BLANCO; CARON-FASAN; LESCA, 2003, p. 81).

Já, Frates e Sharp (2005) utilizam o termo *Business Intelligence*, ao invés de Inteligência Competitiva, por entenderem que este é mais abrangente quanto ao escopo de informações relativas ao universo empresarial, capaz de afetar sua condição competitiva. Ainda de acordo com tais autores, duas razões são apresentadas para o uso do termo BI. A primeira é que “BI reflete uma maior orientação estratégica e uso de informações do que a definição mais restrita de IC” (FRATES; SHARP, 2005, p. 17). A segunda razão é que normalmente inteligência competitiva é confundida com inteligência do concorrente, que segundo Frates e Sharp (2005, p. 18) “é insuficiente, e potencialmente enganosa”.

Gilad (2006), corrobora com tal visão ao dizer que “o modelo tradicional de inteligência competitiva, cujo foco é rastreamento de concorrentes, portanto, significa sempre estar atrasado em notar sinais antecipativos fracos e ambíguos” (GILAD, 2006, p. 15).

Para Fehring e Wilson (2007, p. 12), a atividade de “coletar, analisar e reportar atividades dos competidores estão entre as coisas mais significantes e desafiantes que você fará como um praticante de inteligência competitiva”.

2.2.1.3 *Strategic Intelligence ou Inteligência Estratégica*

Segundo McDowell (2009), o conceito de espionagem é diferente do de inteligência. De acordo com este autor, inteligência e análise estão ligadas a um processo de solução de problemas que envolvem coleta e análise de dados, conforme a visão de Castro e Abreu (2007), Herring (1999) e Kahaner (1997). Ele completa essa visão sobre inteligência, ao adicionar que inteligência envolve “interpretação e análise especulativa de crescimentos futuros, padrões, ameaças, riscos e oportunidades” (MCDOWELL, 2009, p. 5). Diante do exposto, o autor define inteligência estratégica como: “Análise de inteligência estratégica pode ser considerada uma forma específica de pesquisa que aborda qualquer problema a nível de extensão e detalhe necessário para descrever ameaças, riscos e oportunidades de uma forma que ajuda a determinar programas e políticas” (MCDOWELL, 2009, p. 5).

Para McDowell (2009), a definição dos problemas está ligada ao desenvolvimento de uma construção de cenários futurísticos (projeções). De acordo com este autor, “as atividades envolvidas em pesquisa de inteligência estratégica são facilmente reorganizáveis como uma parte genérica do processo de inteligência” (MCDOWELL, 2009, p. 6), pois devem ser adaptadas a diferentes focos, propósitos, abordagens e aos seus próprios processos, de forma rápida e desafiadora.

Afirma McDowell (2007) que “inteligência estratégica é uma ferramenta gerencial”. Esse autor é o único a fazer este tipo de afirmação sobre inteligência, quando se considera os já citados. Essa afirmação está mais próxima do debate sobre estratégia, quando autores como Mintzberg e Quinn (2001), Whittington (2002), Alfred Chandler (1962), Igor Ansoff (1965), Alfred Sloan (1963) e Porter (2004) citam a participação e a responsabilidade de gerentes quanto à formulação e execução da estratégia da empresa.

Ao trazer à luz o tema estratégia, McDowell (2009, p. 11) a define como uma atividade relacionada “com o desenvolvimento e uso de um plano geral que abrange todos os detalhes necessários para chegar ao objetivo principal”, o que confirma a visão de Mintzberg e Quinn (2001). Logo, segundo o autor, inteligência estratégica atende às necessidades de todos os grupos, que desejam “planejar cuidadosamente uma visão central para realizarem em um futuro próximo, sejam eles corporativos, regionais, familiares ou sociais” (MCDOWELL, 2009, p. 11).

O autor ainda apresenta um conceito até então não explorado pelos demais autores de inteligência. Segundo McDowell (2009, p. 11), “inteligência também é usada para designar o produto final desse processo”. Ele também cita três diferentes níveis de serviço de inteligência, sendo o estratégico, o tático e o operacional, cada qual com uma abordagem e definição própria.

2.2.2 O analista de inteligência

Segundo Fuld (2007, p. 108), “enxergar alguns passos à frente não significa que você precisa de uma bola de cristal, você precisa se preparar para as possibilidades incertas”. Essa visão, dentro de um processo de Inteligência competitiva, normalmente é focada em ferramentas e técnicas de análise estratégica e competitiva. Para Prescott e Miller (2002), um processo de inteligência deve ser gerido por meio de profissionais de inteligência. Heuer (1999, p. 1) aborda a questão do analista de inteligência da seguinte forma:

Quando se fala de melhorar a análise de inteligência, nós estamos geralmente referindo-se à qualidade da escrita, os tipos de produtos analíticos, as relações entre os analistas de inteligência e consumidores de inteligência, ou a organização do processo analítico. Pouca atenção é dedicada a melhorar a forma como os analistas pensam.

Stigall (2012, p. 59), devido sua experiência como professor no Colégio Nacional de Guerra Americano (NWC), desenvolveu um *framework* para auxiliar os analistas de inteligência quanto à construção de suas análises, explicando da seguinte forma:

Essa experiência expandiu meus horizontes para além da Comunidade de Inteligência (e militar) e demonstrou como os analistas devem compreender o contexto mais amplo no qual tomadores de decisão seniores trabalham. Como agentes de inteligência, obviamente, devem ser muito conscientes das questões externas que avaliam e do contexto da inteligência que oferecem aos tomadores de decisão. Também cabe aos agentes de inteligência saber o contexto estratégico dos tomadores de decisão – o quadro cognitivo e de segurança nacional que eles conscientemente (ou simplesmente instintivamente) usam para fazer política.

Dentro do *framework* desenvolvido por Stigall (2012, p. 64), ele diz que o “mais importante é compreender a questão do que precipitar para gerar uma resposta”. Esse ponto recai sobre o analista de inteligência, pois segundo Heuer (1999), ele é um dos primeiros a ter contato com o problema, em um momento cujas evidências ainda são vagas. Por isso, “o analista então segue um problema como incrementos adicionais de evidências recebidas e a imagem gradualmente se forma” (HEUER, 1999, p. 16).

Entretanto, aqui reside um risco para o analista de inteligência, o seu *mind-set*. Para Davis (1992, p. 33), “*mind-set* é a destilação de conhecimento factual e conceitual acumulado do analista de inteligência em um quadro de juízos estimativos sobre um assunto complexo”. De acordo com Davis (1992), o *mind-set* é inevitável, pois ele leva os analistas de inteligência “a suportar a sua forma de pensar antes deles processarem as novas informações disponíveis, geralmente incompletas e ambíguas” (DAVIS, 1992, p. 33). Heuer (1999, p. 14) trata desse assunto da seguinte forma:

A impressão inicial, mas incorreta tende a persistir, pois a quantidade de informações necessárias para invalidar uma hipótese é consideravelmente maior do que a quantidade de informação necessária para fazer uma interpretação inicial. O problema não é que não há qualquer dificuldade inerente a agarrar novas percepções ou idéias novas, mas que as percepções estabelecidas são mais difíceis de mudar. As pessoas formam impressões com base em muito pouca informação, mas uma vez formadas, eles não as rejeitam ou as alteram a menos que se obtenha provas bastante sólidas. Analistas poderiam tentar limitar o impacto negativo desta tendência, ao suspender o julgamento por tanto tempo quanto possível, enquanto novas informações estão sendo recebidas.

Sobre o ponto da quantidade de informações, citado por esse autor, é importante mencionar o conceito do “homem administrativo” de Simon (1960), cujo tomador de decisão analisa apenas os fatos que é capaz de interpretar. Para Heuer (1999), essa não é uma realidade na comunidade de inteligência, pois, diante de um problema, a reação é coletar mais informações, “embora analistas em muitos casos, já têm mais informações do que pode digerir” (HEUER, 1999, p. 6). Ainda de acordo com esse autor, “há apenas um subconjunto muito seletivo da massa total de dados que tenha sido avaliado que se leva como fato e julgamentos para serem relevantes para o assunto em questão” (HEUER, 1999, p. 10).

Diante desse contexto operacional, no qual o analista de inteligência está inserido, Davis (1992), caracteriza o ambiente de inteligência por meio de quatro elementos, sendo estes: a complexidade dos problemas, a ambiguidade concomitante, a pressão de *deadlines* e a pressão por predições. Já Heuer (1999, p. 14), aborda esse tema de contexto operacional, ao alertar o analista de inteligência para compreender a natureza da operação de inteligência, o que ele trata da seguinte forma:

Compreender a natureza da percepção tem implicações significativas para a compreensão da natureza e as limitações de análise de inteligência. As circunstâncias em que a percepção acurada é mais difícil são exatamente as circunstâncias em que a análise de inteligência é geralmente realizada, lidando com situações altamente ambíguas sobre a base de informação que é processada de forma incremental sob pressão para julgamento antecipado. Esta é uma receita para a percepção imprecisa.

Por isso, para Davis (1992), o *mind-set* leva o analista a criar hipóteses, por trabalhar com informações ambíguas, de alto grau de complexidade, que devem ser julgadas de forma a antecipar o que poderá vir a ser.

2.3 O programa de Classe Mundial para Inteligência

Bernhardt (2003) utiliza o termo Classe Mundial ligado à inteligência para atribuir uma capacidade a esta. Por isso, essa seção inicia-se com uma explicação do significado de Classe Mundial, antes de abordar especificamente o tema Classe Mundial para Inteligência Competitiva.

2.3.1 O que significa ser Classe Mundial

Segundo Spinosa e Quandt (2011), “ser ‘Classe Mundial’ é possuir os mais elevados padrões de competitividade onde quer que seja”. Para Souza (2003, p. 1), “alcançar a categoria ‘Classe Mundial’ surge como uma promissora possibilidade para quem busca a competitividade”. Esta visão é corroborada por Agtmael (2009), que por meio de pesquisa, buscou identificar o que as empresas bem sucedidas têm em comum, e se estarão em ascensão na próxima geração.

De acordo com a FNQ (2013), empresas de Classe Mundial possuem fundamentos de excelência, que são expressos em conceitos reconhecidos internacionalmente, tais como: a) Pensamento sistêmico; b) Aprendizado organizacional; c) Cultura de inovação; d) Liderança e constância de propósitos; e) Orientação por processos e informações; f) Visão de futuro; g) Geração de valor; h) Valorização das pessoas; i) Conhecimento sobre o cliente e o mercado; j) Desenvolvimento de parcerias; k) Responsabilidade social. Para Kanter (1996, p. 21), “o que diferencia a Classe Mundial da simples eficácia é a habilidade de ser um centro global de pensamento, produção ou comércio”.

Para Hall (2011, p. 320), “a busca do status de Classe Mundial é uma viagem sem destino, porque requer inovação contínua e melhoria contínua”. Para o autor, o termo Classe Mundial define uma nova era das empresas para fazerem negócios, com ciclos de vida do produto mais curtos, oscilações da oferta e da demanda e competição global. Segundo Hall (2011), uma empresa pode ser caracterizada como Classe Mundial, se: possuir agilidade estratégica e ser capaz de transformá-la em dinheiro; valorizar e motivar os funcionários, delegando-lhes responsabilidades para tomar decisões; focar em satisfazer as necessidades do cliente a ponto de encantá-lo.

Diante do exposto, uma empresa será considerada Classe Mundial se conseguir atender aos padrões de excelência, pois segundo Kanter (1996, p. 23), “a excelência é a melhor proteção contra a competição global”. Dessa forma, a busca pela excelência se torna mais condizente do que passar por estágios para a comprovação de maturidade, pois o processo é mais direto.

2.3.2 Caracterização de um programa de Inteligência Competitiva de Classe Mundial

Segundo Bernhardt (2003), uma área de Inteligência de Classe Mundial teria como função responder a dois tipos de questões, ligadas a demandas dos usuários, o que ele classifica de quebra-cabeças e mistérios. Com relação às características de um sistema de Classe Mundial para Inteligência Competitiva, segundo Bernhardt (2003, p. 70), “trata-se, acima de tudo, de uma demanda impulsionada”, o que ele ainda explica da seguinte forma: “O processo de inteligência, e sua saída, são levados em resposta às necessidades dos utilizadores, quer explicitamente articulada por usuários ou antecipadas pela equipe IC como parte de sua responsabilidade para ficar a par de importantes preocupações e questões estratégicas” (BERNHARDT, 2003, p. 70).

Para DeGenaro (2005), uma área de inteligência, ou de contrainteligência, terá sucesso se compreender de forma plena o cenário competitivo. Essa compreensão passa por um programa de inteligência de negócios de Classe Mundial instalado, o que indica “apreço pelo valor da inteligência” (DEGENARO, 2005, p. 12).

Herring (2006) analisou vários modelos de programas de Inteligência Competitiva, desenvolvidos para serem os melhores em sua categoria. Esses programas foram criados com o objetivo de serem *benchmarks* para outras empresas. Herring os utilizou para construir o seu “próprio conjunto de características e funções de Classe Mundial” (HERRING, 2006, p. 20), e justificou a escolha do termo da seguinte forma: “Minha escolha do termo “Classe Mundial” é bastante simples. Isso implica que o programa está entre os melhores na área de Inteligência Competitiva e de negócios ou que a empresa representa competir em nível mundial, independentemente da indústria ou tipo de negócio que está dentro” (HERRING, 2006, p. 20).

Essa explicação da escolha do termo Classe Mundial é próxima da definição de Kanter (1996). Para exemplificá-la, ele cita o programa de IC da Motorola como de Classe Mundial, por possuir duas características qualificadoras, sendo “usuários bem informados de inteligência, e um diretor com formação profissional de inteligência” (HERRING, 2006, p. 21). Cita também os programas de IC da Kodak e da Merck, por possuírem propósitos e terem suas operações conduzidas por profissionais experientes em inteligência. Segundo Herring (2006), o ponto chave desses negócios foi o executivo que via valor e apreciava o que era feito pela área de IC, para poder manter o posicionamento de mercado da empresa. Os critérios básicos de um programa de Classe Mundial para Herring estão sintetizados no QUADRO 7.

QUADRO 7 - Critérios para programas de Inteligência Competitiva de Classe Mundial

CRITÉRIO	DEFINIÇÃO	COMO É AVALIADO
Compreensão do usuário, utilidade e valor	Clientes e diretoria sabem o que é inteligência e como usá-la.	Inteligência produz resultados para os negócios, que podem ser medidos em termos de valor financeiro para a empresa.
Eficácia operacional	Operações de inteligência eficiente e pró-ativa, produzindo inteligência acionável que é perspicaz e fornece visão gerencial.	O programa continua a executar durante um período prolongado de tempo, o que justifica o gasto de recursos com ele. Realização de operações de inteligência eficazes de forma criativa, de forma legal e ética.
Ganho de respeito	Respeito é ganho dos pares e de outros observadores qualificados da indústria.	Constantemente se adaptando à sua organização e às operações de inteligência para o mercado em constante mudança na qual a empresa compete. O programa é reconhecido como o melhor em sua classe por especialistas de inteligência competitiva e colegas da indústria. A reputação do programa em termos de desempenho e profissionalismo são ganhos ao longo do tempo e reconhecido por especialistas de inteligência em todo o mundo.

Fonte: HERRING, 2006, p. 21.

Herring (2006) baseou seu modelo de Classe Mundial nos critérios valorizados e admirados por profissionais de inteligência competitiva e gerentes que usam inteligência. Esses critérios são baseados em apenas dois: a) forte envolvimento e suporte dos gestores; b) longevidade do programa. Como se trata de um programa capaz de gerar valor para a organização, “o programa de inteligência de classe mundial deve atingir este objetivo, e devem ser vistos pela administração como um gerador de dinheiro para empresa” (HERRING, 2006, p. 23). Para o autor, existem outras variáveis mensuráveis e subjetivas, que descrevem

características operacionais de “verdadeiros programas de inteligência de classe mundial” (HERRING, 2006, p. 25).

2.3.3 O modelo de Classe Mundial para a função de Inteligência Competitiva

Comai e Prescott (2007) iniciaram o estudo para definir um modelo de Classe Mundial para Inteligência Competitiva, a partir da seguinte pergunta: inteligência competitiva é uma profissão? Se sim, deve haver um grupo explícito de conhecimento que os gestores e as empresas podem aproveitar para desenvolver seus programas de IC. Para construir esse modelo, eles formularam quatro questões-chaves de pesquisa: 1) Quais são as dimensões e aspectos de uma função de IC de Classe Mundial; 2) Como as empresas têm desenvolvido IC de Classe Mundial: quais são as principais fases de desenvolvimento e como são descritos em termos de marcos relativos aos vários aspectos; 3) Quais são as relações lógicas entre os marcos e os aspectos; 4) Quais são as melhores formas de atingir Classe Mundial de IC.

Segundo eles, a literatura apresenta pequenos trechos sobre a definição e o desenvolvimento de Classe Mundial para uma Função de IC. Os trabalhos de pesquisa se iniciaram com a discussão de qual modelo seria o mais apropriado, e após isso, foi feita uma consulta à literatura e visita a especialistas de IC. O resultado dessa atividade foi a construção de uma abordagem por esses autores, desenvolvida para explicitar o conhecimento em nível de empresa (COMAI; PRESCOTT, 2007, p. 12), que eles explicam da seguinte forma:

Uma de nossas preocupações tem sido a unidade de análise para o nosso modelo, uma vez que, em geral, uma corporação pode operar em um número de divisões, cada um dos quais pode ter um número de unidades de trabalho, cada um dos quais irá ser organizada num certo número de possíveis funções. Decidimos focar o modelo na "unidade estratégica de negócio [SBU]”.

De acordo com Comai e Prescott (2007), a escolha da *Strategic Business Unit* (SBU) foi baseada no fato do envolvimento no planejamento estratégico relativamente independente da corporação, por possuir um mercado e produtos homogêneos. Além desses, eles ainda citam um grupo particular de concorrentes, que possui um gestor central, que controla a “maioria dos fatores que afetam o lucro (como exemplo, marketing, P & D, de distribuição ou de produção)” (COMAI; PRESCOTT, 2007, p. 12).

A partir desses pressupostos, Comai e Prescott (2007) dividiram o conceito de Classe Mundial em nove dimensões, que foram subdivididas em aspectos de Classe Mundial.

Para cada dimensão e seu respectivo aspecto, “temos uma declaração descrevendo quais os nossos juízos para ser o desempenho de Classe Mundial” (COMAI; PRESCOTT, 2007, p. 12). Essas nove dimensões estão descritas no QUADRO 8.

QUADRO 8 - O Modelo de Nove Dimensões

DIMENSÕES
1. A importância da Estratégia para IC;
2. A função de IC na unidade estratégica de negócios;
3. Cultura da organização em relação a IC;
4. Recursos humanos para IC;
5. Recursos não humanos para IC;
6. Coleta, análise, disseminação e gestão da inteligência;
7. Seleção e gestão de projetos de IC;
8. Controle de gestão de nível superior da IC;
9. Evolução da unidade de IC.

Fonte: COMAI; PRESCOTT, 2007, p. 13.

Após construírem esse arcabouço teórico, os autores testaram o modelo por meio de uma pesquisa com empresas selecionadas com base na literatura, que tinham melhores práticas. Um dos objetivos do *framework* era testar os 51 aspectos identificados, agrupados em nove dimensões. A FIG. 6 sistematiza de forma esquemática o modelo de Classe Mundial para uma Função de Inteligência Competitiva.

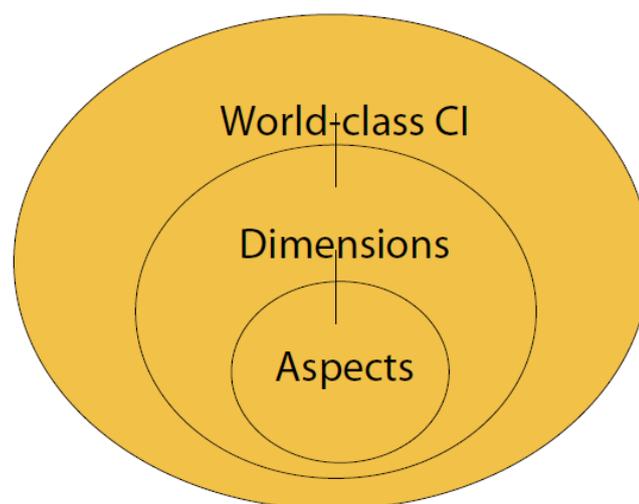


FIGURA 6 - Modelo Descritivo de Classe Mundial para IC
Fonte: COMAI; PRESCOTT, 2007.

A pesquisa foi aplicada em diversos setores, como: o farmacêutico, o aeroespacial, o de tecnologia da informação e o de comunicação, o eletrônico, o químico, o de seguro e o industrial. Por meio dessa pesquisa de validação do modelo, os autores puderam identificar quais os problemas com maior recorrência entre as empresa entrevistadas, como: coleta de dados primários, número de analistas, desenvolvimento de fontes de redes internas, contrainteligência e outros. Também se identificou que programas de Inteligência Competitiva mais novos demandam: código de ética, métodos de análise, gestão cruzada de projetos funcionais e outros. Eles apresentaram o valor médio para cada aspecto, além de compararem o *score* médio das melhores práticas com o *score* médio japonês.

Para cada dimensão desenvolvida, há uma explicação do seu significado, assim como para cada aspecto. Os autores também explicaram o sentido de cada uma, além de as validarem com referências bibliográficas.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi descritiva, de caráter quantitativo, baseada em estudo de caso. Entende-se que a pesquisa descritiva é capaz de descrever fatores comuns em um tipo de evento específico. Também pode estabelecer correlações entre as variáveis. O estudo de caso é caracterizado por focar exclusivamente em um caso. A sua importância é descrita por Yin (2002, p. 21):

Permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais, administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

A empresa pesquisada foi o SEBRAE Minas, cujo objetivo é fomentar o empreendedorismo e o desenvolvimento sustentável das Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais, que possui 589 funcionários ao todo, sendo que na área técnica relacionada a projetos foram identificados 257 funcionários.

3.1 População e amostra

A população ou universo desta pesquisa foi constituída por 257 funcionários do Sebrae Minas, que desenvolvem atividades chamadas técnicas, relacionadas com o desenvolvimento de projetos, de metodologias e de relacionamento com parceiros estratégicos. As atividades desses funcionários também incluem a análise de relatórios, a formulação de pesquisas e desenvolvimento de novas metodologias com foco em MPE (Micro e Pequenas Empresas). Os funcionários correspondentes a esse perfil constituem as características do tipo de demandantes de produtos de inteligência. Eles utilizam tais produtos para subsidiarem a tomada de decisão frente à criação de uma estratégia ou uma nova ação.

A amostra foi não probabilística e intencional, pois segundo Malhotra (2011, p. 273), “o pesquisador pode selecionar a amostra arbitrariamente, com base na conveniência, ou tomar uma decisão consciente sobre quais elementos incluir na amostra”. Ela foi formada pelos respondentes desta pesquisa, que constituiu um total de 136 respondentes, ou seja, 53% da população ou universo desta pesquisa. O erro amostral encontrado foi de 5,80%.

3.2 O instrumento de pesquisa

O Modelo de Classe Mundial para a Função de Inteligência Competitiva de Comai e Prescott (2007) foi adotado por apresentar aspectos claros relacionados a construtos, construídos com base na literatura disponível sobre Inteligência Competitiva e Classe Mundial para Inteligência Competitiva. Outra vantagem desse modelo é o fato de os autores o terem validado, por meio de entrevistas com especialistas e por meio de uma pesquisa quantitativa, com funções de IC de diversos setores.

Comai e Prescott (2007) utilizaram os aspectos como questões para o instrumento de coleta de dados, que contém 9 blocos divididos em 51 perguntas. Para mensurarem os resultados, eles utilizaram uma escala *Likert*, com variação de 1 a 5, conforme a seguinte escala: 1 - Nós ainda não começamos isso; 2 - Fizemos alguns progressos, mas ainda temos um longo caminho a percorrer; 3 - Conseguimos muito, mas ainda temos muito a fazer; 4 - Temos quase conseguido isso, mas ainda temos algum trabalho a fazer; 5 - Temos plenamente alcançado isso.

Com base no instrumento de coleta de dados utilizado por Comai e Prescott (2007), foi construído o questionário para esta pesquisa, para se obter os resultados pretendidos, e assim, captar a percepção dos demandantes de produtos de inteligência no Sebrae Minas. Esse questionário passou por duas etapas de pré-teste. A primeira etapa foi realizada por dois especialistas em inteligência competitiva, pertencentes ao quadro de funcionários do Sebrae Minas, com o intuito de rever o sentido das perguntas com foco na adequação destas. Esses especialistas identificaram que as escalas originais deveriam ser alteradas, sendo mais condizente usar uma escala *Likert* com a seguinte forma: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo e nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente. A segunda etapa foi realizada com quatro funcionários usuários dos produtos de inteligência da UINE, com o intuito de adaptar termos e entendimentos de acordo com os utilizados no Sebrae Minas, além de obter o tempo aproximado para resposta do questionário. Após esta etapa de pré-teste, foi identificado que as dimensões de número 7, 8 e 9, descritas no QUADRO 8 (O Modelo de Nove Dimensões), deveriam ser retiradas, pois foi entendido que elas não estavam instaladas e operando em sua totalidade no Sebrae Minas. Outro fato identificado foi a possibilidade de os funcionários não entenderem tais dimensões, por se tratarem de processos internos da UINE. Por isso, o modelo foi adaptado para mensurar a influência dos construtos de 1 a 6. Os títulos das dimensões de 1 a 6 foram modificados, assim

como as questões de cada dimensão, com o objetivo de adaptar as perguntas de acordo com as sugestões dos especialistas e do pré-teste realizado.

A adaptação do modelo contou ainda com a inserção de um novo bloco, denominado Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas, composto por 11 questões. Esse novo bloco de questões foi inserido para captar a percepção dos demandantes de inteligência, quanto à capacidade da equipe e da própria função de IC ser capaz de atender às necessidades desses demandantes, por meio de suas ações. As atividades realizadas para suprir as necessidades são realizadas por meio de ações antecipativas ou requisitadas explicitamente. Para isso, é necessário ter excelência na condução das ações, sendo esse o critério utilizado para construir as 11 questões desse bloco.

Com o instrumento de coleta validado, foi inserida uma parte de identificação do funcionário, que incluiu setor e tempo de trabalho na instituição, conforme disposto no Apêndice B. Esse questionário foi disponibilizado para os respondentes em um site na Internet. Os 257 funcionários selecionados com o perfil especificado receberam um *e-mail*, convidando-os para participarem desta pesquisa. Nesse *e-mail*, foi descrito o objeto da pesquisa, com um *link* de acesso para o questionário e o prazo que ficou disponível, ao todo 21 dias corridos a contar do envio do *e-mail*.

3.3 Tratamento dos dados

Os dados obtidos foram analisados por meio do modelo de equações estruturais. A modelagem de equações estruturais (SEM) é um conjunto de técnicas estatísticas que buscam explicar a relação entre uma ou mais variáveis discretas ou contínuas (HAIR *et al.*, 2009; ULLMAN, 1996). Esse método foi utilizado por Urdan e Rodrigues (1999), Mendonça e Tamayo (2004), Farias e Santos (2000) e De Bem *et al.* (2011) para medirem fatores latentes, cuja medição não é possível de ser feita diretamente.

Nesta pesquisa, cada dimensão será considerada como um fator latente que deverá ter medido o seu efeito sobre o construto latente Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Mina. A FIG. 7 mostra a proposta do diagrama de caminhos, que será utilizada para calcular cada construto.



FIGURA 7 - Modelo do diagrama de caminhos
Fonte: Elaborado pelo autor.

O conceito de modelagem de equações estruturais foi desenvolvido por Wright (1921, 1934), e posteriormente adaptado por Jöreskog (1973, 1977, 1981), Jöreskog e Sörbom (1982), que transformaram o caminho de análise de Wright em *Structural Equation Modeling* (SEM), ao combinarem fatores de análise com caminhos de análise (IRIONDO; ALBERT; ESCUDERO, 2003; HANCOCK; MUELLER, 2006). De acordo com Ullman (1996), SEM combina análise exploratória de fatores com regressões múltiplas, pois assim, pode-se “estudar relações causais em dados observacionais, assumindo a existência de relações lineares, embora as relações não-lineares também podem ser modeladas” (IRIONDO *et al.*, 2003, p. 368). Maruyama (1998, p. 4), corrobora com a visão de SEM apresentada até então:

Método de equações estruturais fornece estimativas da força de todos os relacionamentos hipotetizados entre as variáveis em um modelo teórico. Eles, portanto fornecem informação sobre o impacto hipotetizado, ambos diretamente de uma variável para outra e via outras variáveis posicionadas entre os outros dois. Aquelas outras variáveis são chamadas de variáveis intervenientes ou mediadoras. Se uma pode assumir que o modelo hipotetizado é verdadeiro, então a informação representará acurácia subjacente (causal) ao processo.

De acordo com Vieira (2009), a SEM introduz o conceito de variável observável *versus* variável latente. Variáveis observáveis são variáveis mensuráveis, indicadores ou variáveis manifestas (ULLMAN, 2006). Já variáveis latentes também podem ser chamadas de construtos, ou variáveis inobserváveis, representadas por múltiplas variáveis (HAIR *et al.*, 2009; ULLMAN, 2006). Hair *et al.* (2009) observam que em outras técnicas multivariadas se

utilizam os termos variáveis dependentes e independentes. Em SEM, como se procura prever um construto latente em outro, os termos usados são construtos exógenos e construtos endógenos.

Para Vieira (2009, p. 18), essa distinção de variáveis em SEM é importante, pois gera “um tratamento diferenciado da análise de variância para teste da moderação e da análise de regressão hierárquica para teste da mediação”. Segundo Hair *et al.* (2009, p. 543), todos modelos de SEM devem estimar as dependências múltiplas e inter-relacionadas, representar os conceitos não observados nessas relações, corrigir erro de mensuração no processo de estimação, e definir um modelo para explicar o conjunto inteiro de relações.

Segundo Iriondo *et al.* (2003, p. 369), “a especificação do modelo consiste na tradução das hipóteses verbais para uma série de equações anteriormente representadas em forma causal ou em um diagrama de caminhos”. Já para Hair *et al.* (2009, p. 545), “um modelo é uma representação de uma teoria”. Ainda de acordo com Hair *et al.* (2009, p. 545), “uma teoria pode ser imaginada como um conjunto sistemático de relações que fornecem uma explicação consistente e abrangente de fenômenos”. Sobre tal ponto, a importância da teoria para SEM, Maruyama (1998, p. 4), explica que:

Infalivelmente, o método de equação estrutural precisa iniciar de uma concepção derivada de um modelo específico de relacionamentos entre um conjunto de variáveis. A teoria fornece o centro para a metodologia de equação estrutural; ela foi desenhada para ser usada por pesquisadores com interesse em compreender padrões de inter-relacionamentos entre variáveis. Sem teoria, há pouco para distinguir entre o numeroso caminho de alternativas de descrever os relacionamentos entre um conjunto de variáveis. Para a maioria dos grupos de variáveis, muitos diferentes modelos podem ser especificados, com muitas diferentes consequências.

Para Ullman (1996, p. 712), “o primeiro passo em uma análise SEM é a especificação do modelo, por isso este é um confirmatório, em vez de uma técnica exploratória”. A técnica utilizada para confirmação de um modelo SEM é chamada de *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), que Ullman (2006, p. 37) explica da seguinte forma:

CFA, como o nome indica, é uma técnica de confirmação. Em uma CFA o pesquisador tem uma idéia forte sobre o número de fatores, as relações entre os fatores, e a relação entre os fatores e variáveis medidas. O objetivo da análise é testar a hipótese de estrutura e talvez testar diferentes modelos teóricos sobre a estrutura. Extração dos fatores e rotação não são parte de análises fatoriais de confirmação.

De acordo com Hair *et al.* (2009), um modelo SEM é formado por dois tipos de modelos, sendo um de mensuração, cujas variáveis se unem para formar um construto, e um

estrutural, que mostra como os construtos se unem entre si. Segundo Ullman (2006), um modelo de mensuração serve para simplificar a estimação de uma análise. Esse tipo de análise é chamado de CFA e serve para estabelecer relações hipotéticas entre variáveis mensuráveis e construtos subjacentes. Ullman (2006, p. 37) ainda acrescenta que “um erro comum em CFA é esquecer que temos definida a construção em virtude das variáveis medidas que escolhemos para usar no modelo”.

Para Hair *et al.* (2009, p. 546), “o pesquisador deve justificar a base teórica dos indicadores, pois a SEM examina apenas as características empíricas das variáveis”. O modelo estrutural também pode ser chamado de digrama de caminhos, que “apresenta os relacionamentos causais entre todas as variáveis no sistema” (IRIONDO *et al.*, 2003, p. 369). Assim, o pesquisador pode utilizar seu conhecimento teórico para determinar as relações causais entre as variáveis (KLINE, 2005). Segundo Maruyama (1998, p. 4), o modelo de diagrama de caminhos pode ser especificado mais detalhadamente da seguinte forma:

O mais importante, em contraste com a realidade onde causa e efeito existem independentemente de nossas ideias sobre como eles trabalham, em modelos de causa e efeito são totalmente dependentes do caminho nos quais o relacionamento é especificado, e os resultados são melhores explicados plausivelmente sobre o caminho no qual os relacionamentos são especificados.

Iriondo *et al.* (2003, p. 369) corroboram com essa visão apresentada e acrescentam a ideia de relacionamento dos construtos em um modelo de diagramas de caminhos:

Relações entre as variáveis são unidirecionalmente causal (indicado por uma linha reta, única ponta em diagramas de caminho), correlações (indicado por uma seta dupla em diagramas de caminho) ou residuais, variações inexplicáveis (setas não originárias de uma variável). Variações inexplicáveis são componentes do diagrama não analisadas, que mostram a nossa ignorância atual das variáveis que as determinam.

Sobre o relacionamento de variáveis, de acordo com Hair *et al.* (2009, p. 545), “construtos latentes podem ser relacionados com variáveis medidas via uma relação de dependência”, ou seja, não é uma relação de dependência de construtos, e sim, de dependência de variáveis mensuráveis dos construtos. Hair *et al.* (2009, p. 545) ainda exemplificam: “Assim, em uma SEM típica, a seta é desenhada dos construtos latentes para variáveis que são indicadoras dos construtos. Essas variáveis são chamadas de indicadores, porque nenhuma variável isolada pode representar completamente um construto, mas pode ser usada como indicadora do mesmo”.

Ainda sobre a construção de um modelo de digrama de caminhos, segundo Ullman (2006) e Hair *et al.* (2009), formas ovais ou círculos representam fatores, quadrados variáveis de medida, as linhas a relação entre variáveis, e a falta de uma linha entre variáveis indica que nenhuma relação foi hipotetizada. Em construtos exógenos as variáveis de medida são chamadas de X, e nos construtos endógenos de Y. A FIG. 8 sintetiza as principais tipos de relacionamentos causais em SEM.

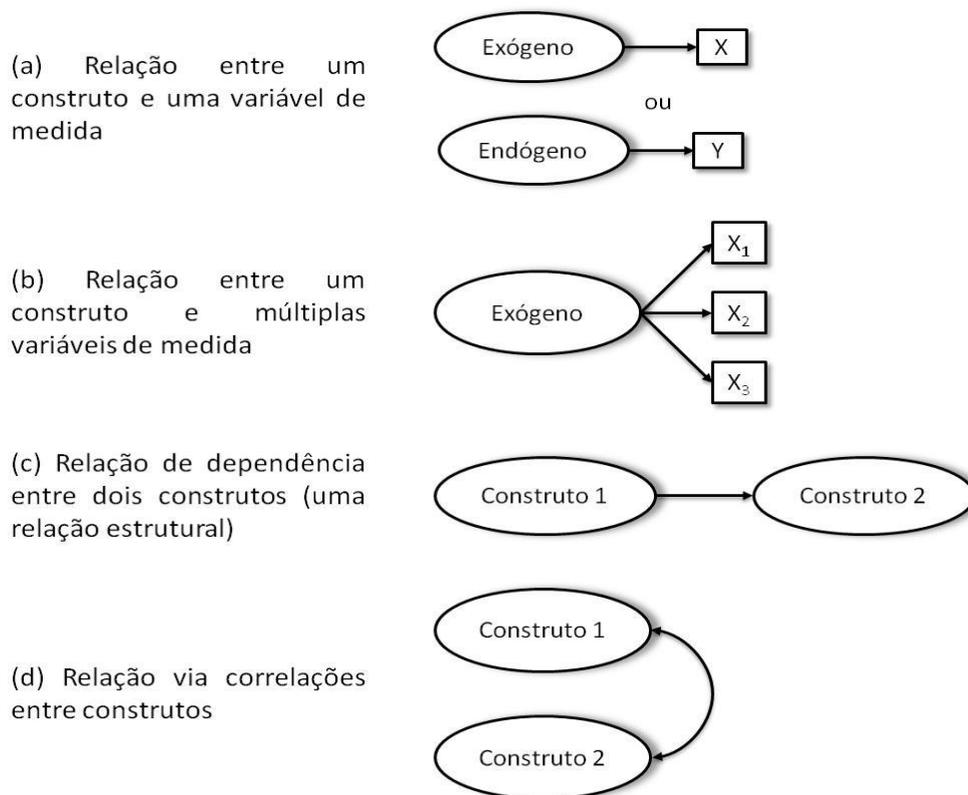


FIGURA 8 - Tipos comuns de relações teóricas em um modelo SEM
Fonte: Hair *et al.*, 2009, p. 546.

Hair *et al.* (2009) esclarecem a relação de dependência descrita pelas linhas com setas. Nos exemplos a, b, c e d, da FIG. 8, estão descritos o “impacto de um construto sobre outro ou sobre uma variável” (HAIR *et al.*, 2009, p. 546). As relações de dependência divergem quanto ao sentido, se é de mensuração (ocorrem de construtos para variáveis), ou estrutural (ocorrem entre construtos). Ainda de acordo com Hair *et al.* (2009, p. 546), “as setas apontam do efeito antecedente (variável independente) para o subsequente ou resultado (variável dependente)”. As relações entre construtos e variáveis também podem ser uma relação correlacional (HAIR *et al.*, 2009; ULLMAN, 2006; IRIONDO *et al.*, 2003), de forma que um construto não pode assumir qual construto é dependente do outro.

Para esse modelo, algumas hipóteses foram formuladas para serem testadas sobre a relação dos construtos. Essas hipóteses, juntamente, com suas descrições estão no QUADRO 9. A justificativa para formulação dessas hipóteses vem do objetivo específico deste trabalho, que é analisar as relações válidas, por meio do modelo de equações estruturais, quanto às dimensões do modelo e ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas. Assim, se pretende validar quais construtos latentes têm impacto positivo sobre a Dimensão Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas.

QUADRO 9 - Hipóteses do modelo

Hipótese	Descrição da Hipótese
Hipótese 01	A Dimensão 01 tem impacto positivo no Construto Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas;
Hipótese 02	A Dimensão 02 tem impacto positivo no Construto Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas;
Hipótese 03	A Dimensão 03 tem impacto positivo no Construto Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas;
Hipótese 04	A Dimensão 04 tem impacto positivo no Construto Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas;
Hipótese 05	A Dimensão 05 tem impacto positivo no Construto Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas;
Hipótese 06	A Dimensão 06 tem impacto positivo no Construto Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas;

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse modelo, cada uma das variáveis utilizadas representa um elemento da pesquisa aplicada para os fins deste trabalho. Essas variáveis foram representadas por uma sigla, obedecendo a um padrão determinado, no seguinte sentido: cada variável possui as iniciais da dimensão e o número do aspecto, conforme o modelo original de Comai e Prescott (2007). Essa codificação está no Apêndice C

Após a aplicação dos questionários, os dados foram inseridos no programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences (SPSS 20.0 for Windows)*, para o cálculo da estatística descritiva das variáveis e Análise Fatorial dos Construtos. Na Análise Fatorial também foi utilizado o *software Smart PLS*. O *software Analysis of Moment Structures (AMOS 18.0 for SPSS)* foi utilizado na modelagem de equações estruturais para o modelo de mensuração proposto.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da amostra

No levantamento de dados dos funcionários do Sebrae Minas, cujo cargo correspondia a Analista Técnico, sendo vinculado, apenas, as Diretorias de Operações e Técnica, realizado entre 22 de março a 17 de abril de 2013, houve um retorno de 136 questionários, do universo de 257 funcionários com o perfil especificado. O erro amostral foi de 5,8%, com um nível de confiança de 95%, o que permite extrapolar os resultados obtidos para a população.

Das 20 Unidades Organizacionais pesquisadas, os dados mostraram que cinco delas representam cerca de 38,97% dos respondentes, sendo a Regional Triângulo (com 11 respondentes), a Regional Sul (com 11 respondentes), o Atendimento Individual ao Empreendedor (com 11 respondentes), a Inteligência Empresarial (com 10 respondentes) e o Atendimento Coletivo Comércio, Serviços e Artesanato (com 10 respondentes), conforme o GRAF. 1.



GRÁFICO 1 - Número de respondentes por unidade organizacional pesquisada
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados indicaram também que 43% dos respondentes possuem até seis anos de tempo de trabalho no Sebrae Minas. A descrição do tempo de trabalho de cada funcionário encontra-se no GRAF. 2. Apesar da maioria dos funcionários respondentes terem mais de seis de anos de efetivação, não foi identificada a influência do tempo empregado sobre as respostas.

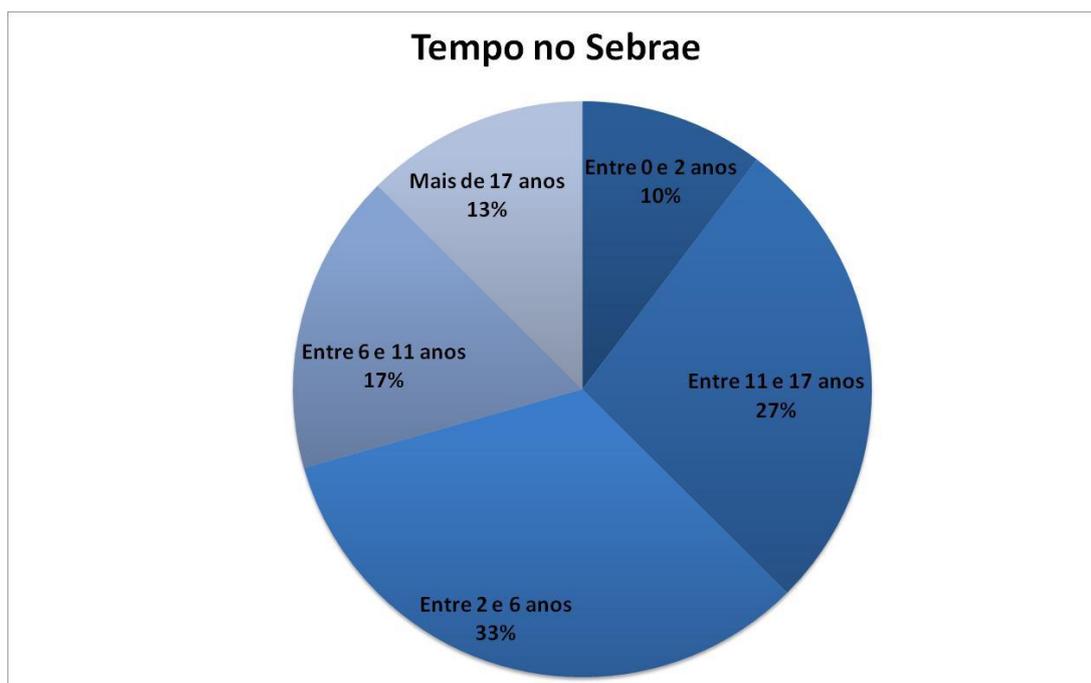


GRÁFICO 2 - Tempo de trabalho no Sebrae Minas
Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos setores com maior quantidade de empregados, com mais de seis anos de vínculo empregatício, se destacam o Atendimento Coletivo Comércio, Serviços e Artesanato e Atendimento Coletivo Indústria (com sete funcionários em cada setor), e Regional Triângulo (com seis funcionários). As unidades de Atendimento Individual ao Empreendedor, Regional Sul e Inteligência Empresarial (com oito, sete e seis respondentes, respectivamente) possuem a maior quantidade de respondentes, com menos de seis anos de vínculo empregatício, e esses representam mais de 50% da unidade.

4.2 Estatística descritiva das variáveis

De acordo com Maroco (2007), o objetivo da estatística descritiva é caracterizar uma amostra de forma a obter conclusões, “generalizáveis para a população” (MAROCO,

2007, p. 28). Este autor aponta algumas formas para se caracterizar amostras, sendo as de particular importância as medidas de tendência central, medidas de dispersão, medidas de assimetria e achatamento, e por fim, medidas de associação. Para este trabalho, será usado apenas as medidas de tendência central e medidas de dispersão, por serem mais geralmente utilizadas.

Dentre as várias medidas de tendência central, optou-se por utilizar apenas duas: média e mediana. A média é o somatório de cada um dos valores da variável dividido pelo número de respondentes. Já a mediana divide a amostra em duas partes, de forma que “50% das observações sejam superiores ou iguais à mediana e 50% sejam inferiores ou iguais à mediana” (MAROCO, 2007, p. 37). Para Souza (2012, p. 102), “quanto maior a média ou a mediana, maior a concordância em relação à afirmativa”.

Maroco (2007) aponta que entre as medidas de dispersão as mais utilizadas estão variância, o coeficiente de variação, o intervalo de variação e a amplitude inter-quartis. A variância significa “a dispersão dos valores em torno da média” (MAROCO, 2007, p. 39), e a raiz quadrada desse valor é o desvio-padrão. O desvio-padrão foi escolhido por ser “uma medida de dispersão mais fácil de interpretar, uma vez que a sua dimensão é a mesma da variável sob estudo” (MAROCO, 2007, p. 39).

A TAB. 1 apresenta a estatística descritiva para o construto Importância Estratégica. Nota-se que os valores mínimo e máximo coincidiram com os extremos da escala. As variáveis apresentaram médias entre 3,50 e 3,70, com desvios-padrões inferiores a 1,00 e mediana igual a 4,00. Isso revela uma maior tendência dos respondentes de concordarem com as afirmativas desse construto, além de uma grande variabilidade nas respostas.

TABELA 1 - Estatísticas descritivas das variáveis do construto Importância Estratégica

Variável	Mínimo	Máximo	Média	DP	Mediana
D01Q01 - A geração e uso da inteligência					
Competitiva é explicitamente identificada no plano estratégico da empresa.	1	5	3,56	0,99	4,00
D01Q02 - O gerente da função de Inteligência					
Competitiva no Sebrae Minas está envolvido na preparação da estratégia da empresa.	1	5	3,61	0,90	4,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observações e legendas: Mínimo: menor valor encontrado na escala. Máximo: máximo valor encontrado na escala. Média: valor médio encontrado. DP: desvio-padrão das variáveis.

A TAB. 2 apresenta a estatística descritiva para o construto Função de IC. Nota-se que os valores mínimo e máximo coincidiram com os extremos da escala. As variáveis apresentaram médias entre 3,30 e 3,90, com exceção da variável D02Q04. Os desvios-padrões oscilaram entre 0,75 e 0,95, o que demonstra grande variabilidade nas respostas. A mediana foi igual a 3,00 para as variáveis D02Q01 e D02Q02, enquanto para as demais foi igual a 4,00. Isso indica uma maior tendência dos respondentes de nem concordarem e nem discordarem com as variáveis D02Q01 D02Q02, e de concordarem com as outras variáveis.

TABELA 2 - Estatísticas descritivas das variáveis do construto Função de IC

Variável	Mínimo	Máximo	Média	DP	Mediana
D02Q01 - A UINE possui uma declaração de visão de futuro escrita.	1	5	3,36	0,92	3,00
D02Q02 - A declaração da visão de futuro indica como a UINE irá operar no nível estratégico, tático e operacional.	1	5	3,33	0,84	3,00
D02Q03 - A UINE oferece um portfólio de serviços de IC para cobrir as necessidades dos usuários em níveis de Inteligência Estratégica, Tática e Operacional.	1	5	3,88	0,86	4,00
D02Q04 - Há um gerente nomeado para exercer o controle estratégico do desenvolvimento e operação das funções de IC no Sebrae Minas.	1	5	4,15	0,79	4,00
D02Q05 - A função de IC indica como irá interagir com outras iniciativas de IC.	1	5	3,56	0,88	4,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observações e legendas: Mínimo: menor valor encontrado na escala. Máximo: máximo valor encontrado na escala. Média: valor médio encontrado. DP: desvio-padrão das variáveis.

A TAB. 3 apresenta a estatística descritiva para o construto Cultura Organizacional. Nota-se que os valores mínimo e máximo coincidiram com os extremos da escala. As variáveis desse construto apresentaram grande variabilidade, indicada pelo desvio-padrão entre 0,75 e 1,06.

TABELA 3 - Estatísticas descritivas das variáveis do construto Cultura Organizacional

Variável	Mínimo	Máximo	Média	DP	Mediana
D03Q01 - Todos no Sebrae Minas que podem coletar informação, realmente fazem isso.	1	5	2,48	1,01	2,00
D03Q02 - Todos no Sebrae Minas que podem coletar informação a compartilham com aqueles que trabalham com IC.	1	5	2,55	0,99	2,00
D03Q03 - Os gerentes do Sebrae Minas reforçam a cultura de coleta e compartilhamento de informações com quem trabalha com IC.	1	5	2,96	1,06	3,00
D03Q04 - Os gerentes do Sebrae Minas expressam a disposição de trabalharem de forma participativa com os analistas de IC em todas as fases de um projeto.	1	5	3,18	0,96	3,00
D03Q05 - Os gerentes do Sebrae Minas fazem uso de IC em todas as fases de uma tomada de decisão relevante (identificação de uma situação-problema, análise da situação, definição do problema, identificação das opções de solução, contemplando a decisão, a implementação da decisão, e avaliação da decisão).	1	5	2,79	0,90	3,00
D03Q06 - Os gerentes expressam sua confiança na equipe que trabalha com IC.	1	5	3,77	0,81	4,00
D03Q07 - Há uma Política de Código de Ética de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas, com um conjunto de protocolos de IC incorporados.	1	5	3,10	0,93	3,00
D03Q08 - Todo pessoal envolvido direta ou indiretamente com o trabalho de IC adere à Política de Código de Ética de Inteligência Competitiva.	1	5	3,07	0,76	3,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observações e legendas: Mínimo: menor valor encontrado na escala. Máximo: máximo valor encontrado na escala. Média: valor médio encontrado. DP: desvio-padrão das variáveis.

Todas as variáveis apontam uma tendência dos respondentes de nem concordarem e nem discordarem com as afirmativas, exceto as variáveis D03Q01, D03Q02 e D03Q06, com média e mediana de 2,48 e 2,00, 2,55 e 2,00, 3,77 e 4,00 respectivamente. Isso indica uma tendência dos respondentes de discordarem das questões D03Q01 e D03Q02, enquanto para a questão D03Q06 a tendência é de concordarem.

A TAB. 4 apresenta a estatística descritiva para o construto Recursos Humanos. Nota-se que os valores mínimo e máximo coincidiram com os extremos da escala. As variáveis desse construto apresentaram grande variabilidade, indicada pelo desvio-padrão entre 0,60 e 0,95. Todas as variáveis apontam uma tendência dos respondentes de nem concordarem e nem discordarem com as afirmativas, exceto para as variáveis D04Q01 e D04Q04, com média e mediana de 4,15 e 4,00, e de 3,98 e 4,00, respectivamente. Isso indica uma tendência dos respondentes de concordarem com as questões D04Q01 e D04Q04.

TABELA 4 - Estatísticas descritivas das variáveis do construto Recursos Humanos

Variável	Mínimo	Máximo	Média	DP	Mediana
D04Q01 - Há um gerente de IC alocado para a função de IC.	1	5	4,15	0,79	4,00
D04Q02 - Há um número adequado de analistas de inteligência alocado para a função de IC.	1	5	3,50	0,84	3,00
D04Q03 - Há número adequado de analistas de informação alocado para a função de IC.	1	5	3,40	0,83	3,00
D04Q04 - O pessoal que trabalha na função de IC tem conhecimento do setor e do negócio no qual o Sebrae Minas atua.	1	5	3,98	0,72	4,00
D04Q05 - A equipe de IC recebe treinamento contínuo refletindo suas especialidades individuais para mantê-los na vanguarda dos princípios e práticas de IC.	1	5	3,35	0,64	3,00
D04Q06 - Gerentes e outros funcionários no Sebrae Minas recebem treinamento que lhes dão uma compreensão suficiente sobre a contribuição da IC, e assim, tirarem a máxima vantagem da mesma em seu trabalho.	1	4	2,81	0,95	3,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observações e legendas: Mínimo: menor valor encontrado na escala. Máximo: máximo valor encontrado na escala. Média: valor médio encontrado. DP: desvio-padrão das variáveis.

A TAB. 5 apresenta a estatística descritiva para o construto Recursos Não Humanos. Nota-se que os valores mínimo e máximo coincidiram com os extremos da escala.

As variáveis desse construto apresentaram grande variabilidade, indicada pelo desvio-padrão entre 0,77 e 0,92. As variáveis D05Q01, D05Q02 e D05Q05 apontam uma tendência dos respondentes de concordarem com as afirmativas. Já as demais variáveis apontam uma tendência dos respondentes de nem concordarem e nem discordarem com as afirmativas.

TABELA 5 - Estatísticas descritivas das variáveis do construto Recursos Não Humanos

Variável	Mínimo	Máximo	Média	DP	Mediana
D05Q01 - Há um centro de custo separado para os investimentos e as despesas operacionais para o trabalho de IC da UINE.	1	5	3,76	0,84	4,00
D05Q02 - A função de IC está adequadamente apoiada com instalações de escritórios.	1	5	3,65	0,92	4,00
D05Q03 - A função de IC possui <i>hardwares</i> adequados para apoiar suas atividades.	1	5	3,50	0,77	3,50
D05Q04 - A função de IC possui pacotes de <i>software</i> para armazenamento de dados, análise e gestão do conhecimento.	1	5	3,43	0,79	3,00
D05Q05 - A função de IC possui ferramentas de comunicação, incluindo um site de Intranet com Portal WEB e Fóruns de Discussão.	1	5	3,55	0,82	4,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observações e legendas: Mínimo: menor valor encontrado na escala. Máximo: máximo valor encontrado na escala. Média: valor médio encontrado. DP: desvio-padrão das variáveis.

A TAB. 6 apresenta a estatística descritiva para o construto Coleta, Análise, Disseminação e Gestão da Inteligência. Nota-se que os valores mínimo e máximo coincidiram com os extremos da escala. As variáveis desse construto apresentaram grande variabilidade, indicada pelo desvio-padrão entre 0,66 e 0,80. As variáveis D06Q01, D06Q02, D06Q05 e D06Q06 apontam uma tendência dos respondentes de concordarem com as afirmativas. Já as variáveis D06Q03 D06Q04 D06Q07 D06Q08 apontam uma tendência dos respondentes de nem concordarem e nem discordarem com as afirmativas.

TABELA 6 - Estatísticas descritivas das variáveis do construto Coleta, Análise, Disseminação e Gestão da Inteligência

Variável	Mínimo	Máximo	Média	DP	Mediana
D06Q01 - Há uma rede de fontes de informação internas no Sebrae Minas que alimentam com informação primária e secundária a UINE.	1	5	3,48	0,80	4,00
D06Q02 - Há uma gama de fontes externas primárias e secundárias de informação utilizadas pela UINE, o que inclui bancos de dados, peritos externos, agentes e fornecedores de inteligência externa, conforme apropriado.	1	5	3,73	0,71	4,00
D06Q03 - Existem processos de captura de informações formalmente definidos, tanto para as necessidades de inteligência em curso como para as demandas específicas (ad-hoc).	1	5	3,41	0,67	3,00
D06Q04 - Há um processo para validar a informação coletada (este é baseado em um processo de cruzamento de informações de diferentes fontes).	1	5	3,41	0,66	3,00
D06Q05 - Há uma variedade de métodos analíticos utilizados pela UINE para tirar conclusões sobre as implicações da inteligência gerada.	1	5	3,66	0,67	4,00
D06Q06 - Há um processo para classificar, armazenar e oferecer informações cujo acesso seja fácil a todos que dela precisem.	1	5	3,65	0,75	4,00
D06Q07 - Há <i>softwares</i> instalados que permitam a distribuição e personalização de produtos de inteligência para atender às necessidades dos demandantes.	1	5	3,40	0,79	3,00
D06Q08 - Há processos de contrainteligência, que incluem um sistema de proteção de informações que são formalmente aplicados em toda a organização.	1	5	3,10	0,76	3,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observações e legendas: Mínimo: menor valor encontrado na escala. Máximo: máximo valor encontrado na escala. Média: valor médio encontrado. DP: desvio-padrão das variáveis.

A TAB. 7 apresenta a estatística descritiva para o construto Classe Mundial. Nota-se que os valores mínimo e máximo coincidiram com os extremos da escala. As variáveis desse construto apresentaram grande variabilidade, indicada pelo desvio-padrão entre 0,70 e 0,84.

TABELA 7 - Estatísticas descritivas das variáveis do construto Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas

Variável	Mínimo	Máximo	Média	DP	Mediana
D10Q01 - A equipe de IC possui pensamento sistêmico sobre o setor e o negócio no qual o Sebrae Minas atua.	1	5	3,76	0,74	4,00
D10Q02 - A equipe de IC aprende com os funcionários das demais unidades organizacionais do Sebrae Minas, por meio do compartilhamento do conhecimento gerado por eles.	1	5	3,51	0,84	4,00
D10Q03 - A equipe de IC busca inovar em seus processos internos, assim como na criação dos produtos de inteligência.	1	5	3,71	0,74	4,00
D10Q04 - A equipe de IC lidera e foca seus processos gerenciais e metas com base na orientação das diretrizes da organização.	1	5	3,63	0,70	4,00
D10Q05 - A função de IC possui processos de tratamento e organização das informações e conhecimentos gerados.	1	5	3,71	0,72	4,00
D10Q06 - A função de IC possui uma visão de futuro.	1	5	3,44	0,74	3,00
D10Q07 - A função de IC é capaz de gerar valor para as atividades desenvolvidas pelas unidades organizacionais do Sebrae Minas.	1	5	3,99	0,77	4,00
D10Q08 - A equipe de IC é valorizada por meio de delegação de responsabilidades para a tomada de decisões.	1	5	3,37	0,73	3,00
D10Q09 - A equipe de IC faz uso de técnicas de ponta para melhor compreender as necessidades dos seus demandantes e do macroambiente.	1	5	3,49	0,76	4,00
D10Q10 - A equipe de IC busca firmar parcerias com as demais unidades organizacionais do Sebrae Minas, empresas privadas e entidades públicas	1	5	3,60	0,78	4,00
D10Q11 - A equipe de IC busca ressaltar ações de responsabilidade social em suas tarefas.	1	5	3,06	0,78	3,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observações e legendas: Mínimo: menor valor encontrado na escala. Máximo: máximo valor encontrado na escala. Média: valor médio encontrado. DP: desvio-padrão das variáveis.

Todas as variáveis apontam uma tendência dos respondentes de concordarem com as afirmativas, exceto as variáveis D10Q06, D10Q08 e D10Q11, que apontam uma tendência dos respondentes de nem concordarem e nem discordarem com as afirmativas.

4.3 Análise da dimensionalidade

A Análise de Dimensionalidade é usada para mensurar os construtos, com o objetivo de “estimar o(s) fator(es) comum(ns) e as relações estruturais que ligam os fatores (latentes) às variáveis” (MAROCO, 2007, p. 361). Para isso, utilizou-se uma técnica de análise fatorial, cujo objetivo é resumir um conjunto de variáveis em uma nova dimensão (HAIR *et al.*, 2009).

O método de rotação adotado foi o oblíquo *Oblimin*, pois “permite fatores correlacionados em vez de manterem independência entre os fatores rotacionados” (HAIR *et al.*, 2009, p. 119). Foi adotado o método de extração de componentes principais, para “obter uma solução para o problema da estimação das comunalidades” (MAROCO, 2007, p. 369). Como apontado por Maroco (2007), deve-se determinar quantos componentes principais serão retidos. Como cada variável já está relacionada a um construto específico, o procedimento de extração adotado foi de apenas um fator para cada construto.

De acordo com Maroco (2007), para estimar fatores comuns, ou, aplicar uma análise fatorial, é necessário utilizar o Teste de Esfericidade de Barlett (TEB), que mede a “significância estatística de que a matriz de correlação tem correlações significantes entre pelo menos algumas das variáveis” (HAIR *et al.*, 2009, p. 110). Outro método muito utilizado é Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que “é uma medida da homogeneidade das variáveis, que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis” (MAROCO, 2007, p. 367). Também foram utilizadas outras três medidas, sendo a variância explicada (VE), a comunalidade (H^2) e a carga fatorial (CF), conforme Souza (2012) e Reis (2009).

Segundo Hair *et al.* (2009, p. 101), a comunalidade “é a quantia da variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise”. Para Souza (2012, p. 116), a variância explicada “dá um indicativo da parcela que a redução dos dados consegue explicar da variação existente, sendo que valores superiores a 50% são considerados como mínimo adequado”. De acordo com Hair *et al.* (2009, p. 101), a carga fatorial é a “correlação entre as variáveis originais e os fatores, bem como a chave para o

entendimento da natureza de um fator em particular”. Para cada variável de medida há um indicador de recomendação, se a análise fatorial tem qualidade ou não, conforme sistematizado por Souza (2012), no QUADRO 10.

QUADRO 10 - Critérios para adequação da Solução Fatorial Encontrada

Medida	Parâmetro de aceitação
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	> 0,500
Teste de Esfericidade de Bartlett (TEB)	Valor significativo inferior a 1%
Variância explicada (VE)	> 50%
Comunalidade (H ²)	> 0,400
Carga fatorial (CF)	> 0,400

Fonte: SOUZA, 2012, p. 117.

A TAB. 8 mostra a solução fatorial do construto Importância Estratégica, que apresentou KMO de 0,500 e Teste de Esfericidade de Bartlett (TEB) com significância inferior a 0,1%, o que indica adequação da utilização da análise fatorial a esses dados. A Variância Explicada encontrada foi de 74,33%. Os resultados encontrados de Comunalidade e Carga Fatorial para as variáveis desse construto foram superiores a 0,400, o que indica a existência de “uma estrutura ótima quando todas as variáveis têm cargas altas em um único fator” (HAIR *et al.*, 2009, p. 123).

TABELA 8 - Solução fatorial do construto Importância Estratégica

Variável	Comunalidade	Carga fatorial
D01Q01 - A geração e uso da inteligência competitiva é explicitamente identificada no plano estratégico da empresa.	0,743	0,862
D01Q02 - O gerente da função de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas está envolvido na preparação da estratégia da empresa.	0,743	0,862

Fonte: Elaborada pelo autor.

A TAB. 9 mostra a solução fatorial do construto Função de IC, que apresentou KMO de 0,594 e Teste de Esfericidade de Barlett (TEB) com significância inferior a 0,1%, o que indica adequação da utilização da análise fatorial a esses dados. A Variância Explicada

encontrada foi de 45,80%. Os resultados encontrados de Comunalidade e Carga Fatorial para as variáveis desse construto foram superiores a 0,400, exceto para as variáveis D02Q04 e D02Q05. Os valores de Comunalidade dessas variáveis foram inferiores a 0,400, porém, com valores de Carga Fatorial superiores a 0,400. Apesar de serem menos relevantes no construto, por terem menor poder de explicação, essas variáveis foram mantidas, pois o “objetivo é somente redução de dados” (HAIR *et al.*, 2009, p. 122).

TABELA 9 - Solução fatorial do construto Função de IC

Variável	Comunalidade	Carga fatorial
D02Q01 - A UINE possui uma declaração de visão de futuro escrita.	0,608	0,780
D02Q02 - A declaração da visão de futuro indica como a UINE irá operar no nível estratégico, tático e operacional.	0,677	0,823
D02Q03 - A UINE oferece um portfólio de serviços de IC para cobrir as necessidades dos usuários em níveis de Inteligência Estratégica, Tática e Operacional.	0,430	0,656
D02Q04 - Há um gerente nomeado para exercer o controle estratégico do desenvolvimento e operação das funções de IC no Sebrae Minas.	0,181	0,426
D02Q05 - A função de IC indica como irá interagir com outras iniciativas de IC.	0,394	0,627

Fonte: Elaborada pelo autor.

A TAB. 10 mostra a solução fatorial do construto Cultura Organizacional, que apresentou KMO de 0,850 e Teste de Esfericidade de Barlett (TEB) com significância inferior a 0,1%, o que indica adequação da utilização da análise fatorial a esses dados. A Variância Explicada encontrada foi de 54,74. Os resultados encontrados de Comunalidade e Carga Fatorial para as variáveis desse construto foram superiores a 0,400, o que indica a existência de “uma estrutura ótima quando todas as variáveis têm cargas altas em um único fator” (HAIR *et al.*, 2009, p. 123).

TABELA 10 - Solução fatorial do construto Cultura Organizacional

Variável	Comunalidade	Carga fatorial
D03Q01 - Todos no Sebrae Minas que podem coletar informação, realmente fazem isso.	0,460	0,678
D03Q02 - Todos no Sebrae Minas que podem coletar informação a compartilham com aqueles que trabalham com IC.	0,532	0,729
D03Q03 - Os gerentes do Sebrae Minas reforçam a cultura de coleta e compartilhamento de informações com quem trabalha com IC.	0,656	0,810
D03Q04 - Os gerentes do Sebrae Minas expressam a disposição de trabalharem de forma participativa com os analistas de IC em todas as fases de um projeto.	0,527	0,726
D03Q05 - Os gerentes do Sebrae Minas fazem uso de IC em todas as fases de uma tomada de decisão relevante (identificação de uma situação-problema, análise da situação, definição do problema, identificação das opções de solução, contemplando a decisão, a implementação da decisão, e avaliação da decisão).	0,626	0,791
D03Q06 - Os gerentes expressam sua confiança na equipe que trabalha com IC.	0,413	0,643
D03Q07 - Há uma Política de Código de Ética de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas, com um conjunto de protocolos de IC incorporados.	0,599	0,774
D03Q08 - Todo pessoal envolvido direta ou indiretamente com o trabalho de IC adere à Política de Código de Ética de Inteligência Competitiva.	0,566	0,752

FONTE: Elaborada pelo autor.

A TAB. 11 mostra a solução fatorial do construto Recursos Humanos, que apresentou KMO de 0,719 e Teste de Esfericidade de Barlett (TEB) com significância inferior a 0,1%, o que indica adequação da utilização da análise fatorial a esses dados. A Variância Explicada encontrada foi de 54,74%. A variável D04Q06 apresentou valores de

Comunalidade e Carga Fatorial inferiores aos indicados, enquanto a variável D04Q04 apresentou valor menor do que o indicado apenas para Comunalidade. Apesar de serem menos relevantes no construto, por terem menor poder de explicação, essas variáveis foram mantidas, pois o “objetivo é somente redução de dados” (HAIR *et al.*, 2009, p. 122). Os demais resultados encontrados de Comunalidade e Carga Fatorial para as variáveis desse construto foram superiores a 0,400.

TABELA 11 - Solução fatorial do construto Recursos Humanos

Variável	Comunalidade	Carga fatorial
D04Q01 - Há um gerente de IC alocado para a função de IC.	0,442	0,665
D04Q02 - Há um número adequado de analistas de inteligência alocado para a função de IC.	0,746	0,864
D04Q03 - Há número adequado de analistas de informação alocado para a função de IC.	0,721	0,849
D04Q04 - O pessoal que trabalha na função de IC tem conhecimento do setor e do negócio no qual o Sebrae Minas atua.	0,365	0,604
D04Q05 - A equipe de IC recebe treinamento contínuo refletindo suas especialidades individuais para mantê-los na vanguarda dos princípios e práticas de IC.	0,443	0,665
D04Q06 - Gerentes e outros funcionários no Sebrae Minas recebem treinamento que lhes dão uma compreensão suficiente sobre a contribuição da IC, e assim, tirarem a máxima vantagem da mesma em seu trabalho.	0,148	0,384

Fonte: Elaborada pelo autor.

A TAB. 12 mostra a solução fatorial do construto Recursos Não Humanos, que apresentou KMO de 0,768 e Teste de Esfericidade de Barlett (TEB) com significância inferior a 0,1%, o que indica adequação da utilização da análise fatorial a esses dados. A Variância Explicada encontrada foi de 59,65%. Os resultados encontrados de Comunalidade e Carga Fatorial para as variáveis desse construto foram superiores a 0,400, o que indica a existência

de “uma estrutura ótima quando todas as variáveis têm cargas altas em um único fator” (HAIR *et al.*, 2009, p. 123).

TABELA 12 - Solução fatorial do construto Recursos Não Humanos

Variável	Comunalidade	Carga fatorial
D05Q01 - Há um centro de custo separado para os investimentos e as despesas operacionais para o trabalho de IC da UINE.	0,542	0,736
D05Q02 - A função de IC está adequadamente apoiada com instalações de escritórios.	0,504	0,710
D05Q03 - A função de IC possui <i>hardwares</i> adequados para apoiar suas atividades.	0,678	0,823
D05Q04 - A função de IC possui pacotes de <i>software</i> para armazenamento de dados, análise e gestão do conhecimento.	0,674	0,821
D05Q05 - A função de IC possui ferramentas de comunicação, incluindo um site de Intranet com Portal WEB e Fóruns de Discussão.	0,584	0,765

Fonte: Elaborada pelo autor.

A TAB. 13 mostra a solução fatorial do Construto Coleta, Análise, Disseminação e Gestão da Inteligência, que apresentou KMO de 0,866 e Teste de Esfericidade de Barlett (TEB) com significância inferior a 0,1%, o que indica adequação da utilização da análise fatorial a esses dados. A Variância Explicada encontrada foi de 47,68%. As variáveis D06Q01, D06Q07 e D06Q08 apresentaram valores de Comunalidade menor do que o indicado, enquanto todas as variáveis apresentaram valores de Carga Fatorial acima do indicado. Isso indica a existência de “uma estrutura ótima quando todas as variáveis têm cargas altas em um único fator” (HAIR *et al.*, 2009, p. 123).

TABELA 13 - Solução fatorial do construto Coleta, Análise, Disseminação e Gestão da Inteligência

Variável	Comunalidade	Carga fatorial
D06Q01 - Há uma rede de fontes de informação internas no Sebrae Minas que alimentam com informação primária e secundária a UINE.	0,285	0,534
D06Q02 - Há uma gama de fontes externas primárias e secundárias de informação utilizadas pela UINE, o que inclui bancos de dados, peritos externos, agentes e fornecedores de inteligência externa, conforme apropriado.	0,590	0,768
D06Q03 - Existem processos de captura de informações formalmente definidos, tanto para as necessidades de inteligência em curso como para as demandas específicas (ad-hoc).	0,674	0,821
D06Q04 - Há um processo para validar a informação coletada (este é baseado em um processo de cruzamento de informações de diferentes fontes).	0,491	0,701
D06Q05 - Há uma variedade de métodos analíticos utilizados pela UINE para tirar conclusões sobre as implicações da inteligência gerada.	0,495	0,703
D06Q06 - Há um processo para classificar, armazenar e oferecer informações cujo acesso seja fácil a todos que delas precisem.	0,531	0,729
D06Q07 - Há <i>softwares</i> instalados que permitam a distribuição e personalização de produtos de inteligência para atender às necessidades dos demandantes.	0,382	0,618
D06Q08 - Há processos de contrainteligência, que incluem um sistema de proteção de informações que são formalmente aplicados em toda a organização.	0,367	0,606

Fonte: Elaborada pelo autor.

A TAB. 14 mostra a solução fatorial do construto Classe Mundial, que apresentou KMO de 0,908 e Teste de Esfericidade de Barlett (TEB) com significância inferior a 0,1%, o que indica adequação da utilização da análise fatorial a esses dados. A Variância Explicada encontrada foi de 53,07%. As variáveis D10Q08 e D10Q11 apresentaram valores de Comunalidade menor do que o indicado, enquanto todas as variáveis apresentaram valores de

Carga Fatorial acima do indicado. Isso indica a existência de “uma estrutura ótima quando todas as variáveis têm cargas altas em um único fator” (HAIR *et al.*, 2009, p. 123).

TABELA 14 - Solução fatorial do construto Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas

Variável	Comunalidade	Carga fatorial
D10Q01 - A equipe de IC possui pensamento sistêmico sobre o setor e o negócio no qual o Sebrae Minas atua.	0,593	0,770
D10Q02 - A equipe de IC aprende com os funcionários das demais unidades organizacionais do Sebrae Minas, por meio do compartilhamento do conhecimento gerado por eles.	0,561	0,749
D10Q03 - A equipe de IC busca inovar em seus processos internos, assim como na criação dos produtos de inteligência.	0,637	0,798
D10Q04 - A equipe de IC lidera e foca seus processos gerenciais e metas com base na orientação das diretrizes da organização.	0,648	0,805
D10Q05 - A função de IC possui processos de tratamento e organização das informações e conhecimentos gerados.	0,577	0,759
D10Q06 - A função de IC possui uma visão de futuro.	0,477	0,691
D10Q07 - A função de IC é capaz de gerar valor para as atividades desenvolvidas pelas unidades organizacionais do Sebrae Minas.	0,588	0,767
D10Q08 - A equipe de IC é valorizada por meio de delegação de responsabilidades para a tomada de decisões.	0,371	0,609
D10Q09 - A equipe de IC faz uso de técnicas de ponta para melhor compreender as necessidades dos seus demandantes e do macroambiente.	0,547	0,740
D10Q10 - A equipe de IC busca firmar parcerias com as demais unidades organizacionais do Sebrae Minas, empresas privadas e entidades públicas	0,585	0,765
D10Q11 - A equipe de IC busca ressaltar ações de responsabilidade social em suas tarefas.	0,254	0,504

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4 Análise da confiabilidade

De acordo com Hair *et al.* (2009, p. 126), confiabilidade “é uma avaliação do grau de consistência entre múltiplas medidas de uma variável”. Entre as medidas de confiabilidade, está a de consistência interna, cujo pressuposto é de que os itens individuais de uma escala devem medir o mesmo construto. Dentre as várias medidas de consistência interna, a mais utilizada é o coeficiente *alpha* de Cronbach.

De acordo com Costa (2011, p. 90), o coeficiente *alpha* tem sua origem na hipótese de que cada dimensão “tem sua variação explicada pela variação de cada variável (variância), e em especial pela variação conjunta dos pares (covariância)”. Os valores do coeficiente *alpha* variam entre 0 e 1, e quanto mais próximo de 1, “maior a evidência de consistência interna, e maior a indicação de confiabilidade do conjunto de itens da escala” (COSTA, 2011, p. 91). Segundo Hair *et al.* (2009), o valor do *alpha* de Cronbach deve exceder a 0,70, podendo ser aceito um valor de 0,60 para pesquisa exploratória. A TAB. 15 apresenta os coeficientes *alpha* de Cronbach por construto, calculados pelo *software Smart PLS*.

TABELA 15 - Coeficientes *Alpha* de Cronbach dos construtos

Construto	Alfa de Cronbach
D01 - A Importância Estratégica da Inteligência Competitiva no Sebrae Minas	0,654615
D02 - A Função de IC (Unidade de Inteligência Empresarial - UINE) no Sebrae Minas	0,691160
D03 - Cultura Organizacional do Sebrae Minas em Relação à Inteligência Competitiva	0,880735
D04 - Recursos Humanos para a Função de IC	0,765811
D05 - Recursos Não Humanos para a Função de IC	0,829748
D06 - Coleta, Análise, Disseminação e Gestão da Inteligência	0,839173
D10 - Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas	0,909246

Fonte:Elaborada pelo autor.

O resultado observado é de índices aceitáveis para todos os construtos, pois excederam o valor de referência recomendado de 0,70. A exceção foram os construtos D01 e D02, cujos índices de *Alpha* de Cronbach ficaram entre 0,60 e 0,70, o que indica uma

confiabilidade regular. Esses dois construtos foram mantidos na análise por serem pouco explorados na literatura, o que possibilita o patamar de 0,600 ser aplicado. Assim, todos os construtos tiveram seu grau de confiabilidade aceito.

4.5 Análise de validade

Segundo Hair *et al.* (2009) uma das vantagens de CFA/SEM é a possibilidade de validar os construtos de acordo com a teoria proposta. Eles especificam isso como validade do construto, que significa “o grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que aqueles itens devem medir” (HAIR *et al.*, 2009, p. 591). As formas mais aceitas de validade são a convergente, a discriminante e a nomológica.

Para Hair *et al.* (2009, p. 126) validade convergente “avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas”. A estimação da validade convergente foi realizada por meio da aplicação da confiabilidade de construto (CR) e variância extraída (VE). Segundo Hair *et al.* (2009) o valor de CR deve exceder a 0,70 e VE deve ser de 0,50 ou maior, entretanto, caso um indicador não alcance o limite estabelecido, ainda assim, ele poderá ser adotado, desde que outro indicador de validade do construto seja bom. O cálculo desses dois indicadores foi realizado pelo *software* Smart PLS, conforme demonstrado na TAB. 16.

TABELA 16 – Avaliação da validade global das medidas dos construtos

Construto	CR	VE
D01 - A Importância Estratégica da Inteligência Competitiva no Sebrae Minas	0,851302	0,741363
D02 - A Função de IC (Unidade de Inteligência Empresarial - UINE) no Sebrae Minas	0,802301	0,45177
D03 - Cultura Organizacional do Sebrae Minas em Relação à Inteligência Competitiva	0,904161	0,54213
D04 - Recursos Humanos para a Função de IC	0,836472	0,465082
D05 - Recursos Não-Humanos para a Função de IC	0,878391	0,591885
D06 - Coleta, Análise, Disseminação e Gestão da Inteligência	0,876142	0,474335
D10 - Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas	0,924574	0,530621

Fonte:Elaborada pelo autor.

Observa-se que todos os índices de confiabilidade de construto (CR) excederam ao limite de 0,700, o que indica a existência de consistência interna. Entretanto, para os índices de variância extraída (VE), os construtos D02 e D04 apresentaram valores inferiores a 0,500, porém, apresentaram valores de CR acima do indicado, o que suporta a aceitação dessas variáveis.

Na sequência, buscou-se estimar a validade discriminante, que é “o grau em que o construto é verdadeiramente diferente dos demais” (HAIR *et al.*, 2009, p. 592). De acordo com Hair *et al.*, (2009), o resultado por construto deve ser elevado, o que indica um construto ser único e capturar fenômenos não capturados por outros construtos. Os resultados para a validade discriminante estão na TAB. 17, de todos os pares de construtos utilizados neste estudo.

Tabela 17 – Avaliação da validade discriminante dos construtos

Construto 1	Construto 2	Correlação elevada ao quadrado	VE	Conclusão
D02	D01	0,32100	0,74136	Válido
D03	D01	0,27906	0,74136	Válido
D04	D01	0,20380	0,74136	Válido
D05	D01	0,15287	0,74136	Válido
D06	D01	0,26555	0,74136	Válido
D10	D01	0,32181	0,74136	Válido
D03	D02	0,36507	0,45177	Válido
D04	D02	0,29007	0,45177	Válido
D05	D02	0,18642	0,45177	Válido
D06	D02	0,41618	0,45177	Válido
D10	D02	0,48998	0,45177	Não Válido
D04	D03	0,13909	0,54213	Válido
D05	D03	0,11697	0,54213	Válido
D06	D03	0,40675	0,54213	Válido
D10	D03	0,37284	0,54213	Válido
D05	D04	0,32001	0,46508	Válido
D06	D04	0,32638	0,46508	Válido
D10	D04	0,39676	0,46508	Válido
D06	D05	0,22629	0,59189	Válido
D10	D05	0,25754	0,59189	Válido
D10	D06	0,58048	0,47434	Não Válido

Fonte: Elaborado pelo autor.

A validade discriminante foi calculada comparando “os percentuais de variância extraída para dois construtos quaisquer com o quadrado da estimativa de correlação entre tais construtos” (HAIR *et al.*, 2009, p. 592). Para poder facilitar a apresentação nessa tabela, a nomenclatura dos construtos usada é referente à codificação dos mesmos. Ao analisar cada relação de construto, pode-se observar que quase todos possuem evidência de validade discriminante. Isso indica que cada construto explica suas próprias medidas melhor do que outro construto (HAIR *et al.*, 2009). Em relação às relações identificadas como não válidas, essas foram tratadas como distintas, “por se tratarem de dimensões conceitualmente diferentes” (REIS, 2009, p. 86).

4.6 Análise do Modelo do Diagrama de Caminhos

Os dados coletados foram inseridos no SPSS *for Windows* (versão 20.0), e depois carregados para o AMOS 18.0 *for SPSS*, passando-se para a etapa de processamento por meio deste *software*, com base no modelo representado conforme a FIG. 7. Com os dados no AMOS 18.0 *for SPSS*, todas as manipulações e análises foram realizadas, o que permitiu visualizar a saída dos dados padronizados, conforme a FIG. 9.

O modelo testado possui ao todo 98 variáveis, sendo 45 observáveis e 53 não observáveis, 52 exógenas e 46 endógenas. Na computação dos graus de liberdade (d.f.) foi encontrado 1.035 momentos amostrais distintos, 96 momentos de parâmetros distintos, o que gerou 939 graus de liberdade, e que segundo Iriondo *et al.* (2003), deve ser maior do que zero (d.f. > 0). O modelo foi considerado como recursivo, porque os diagramas de caminho não possuem *loops de feedback* (ARBUCKLE, 2007; KLINE, 2005). Os pesos de regressão fornecidos pelo AMOS 18.0 *for SPSS*, tanto padronizados como não padronizados, foram descritos no Apêndice A.

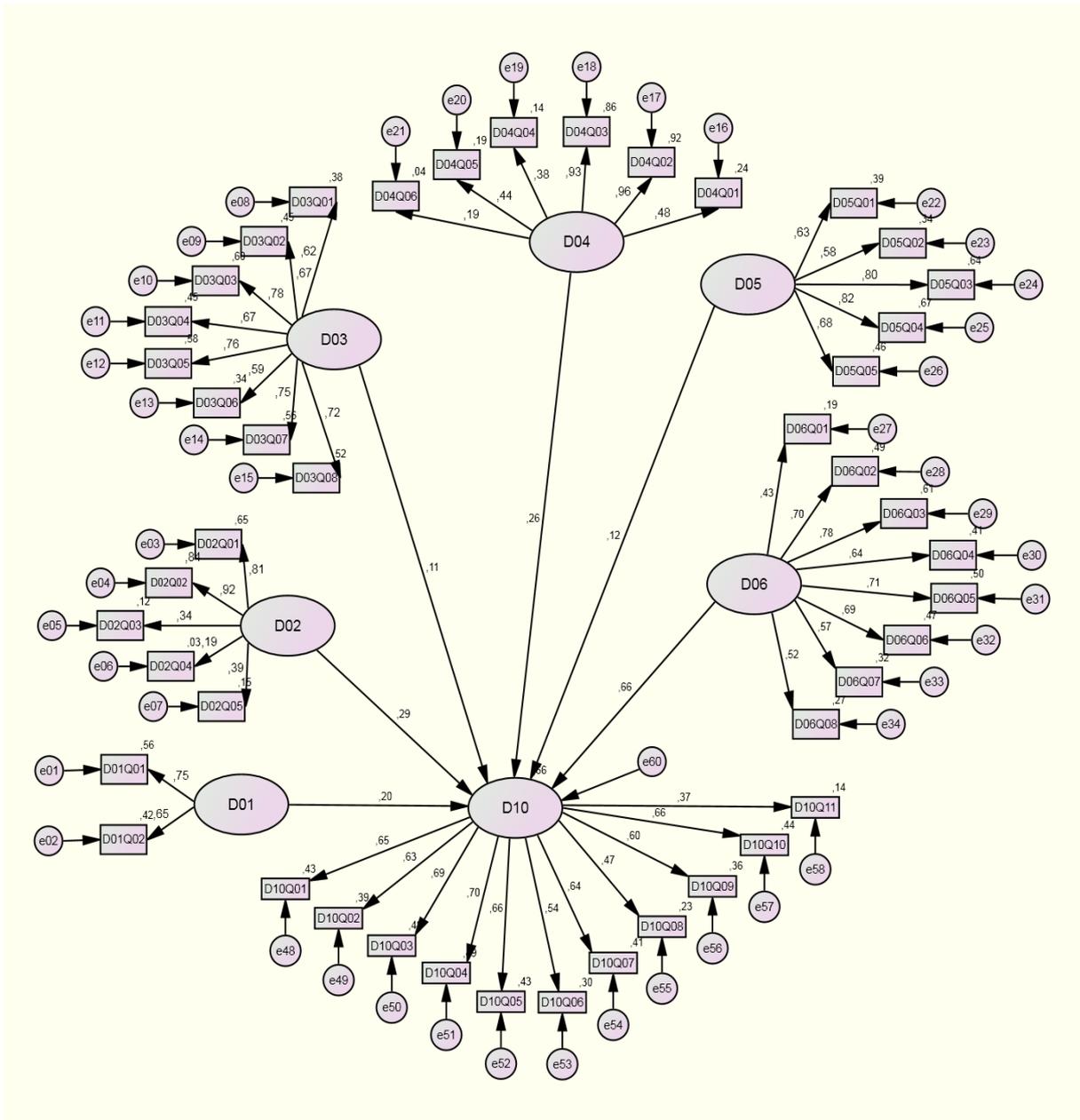


FIGURA 9 - Saída da análise do modelo testado na forma de estimativas padronizadas

Fonte: Elaborado pelo autor.

O parâmetro de estimação utilizado foi o *Maximum Likelihood* (ML), por ser mais preciso em estimativas com dados normais (ULLMAN, 2006), e por ser “independente de alguns requerimentos tais como hipóteses de normalidade” (IRIONDO *et al.*, 2003). Em termos de ajustamento do modelo, o valor do qui-quadrado é utilizado como “uma medida geral de quanto as covariâncias implícitas se diferem das covariâncias da amostra” (ARBUCKLE, 2007, p. 53). Segundo Mendonça e Tamayo (2004) e Brambilla (2011), a divisão do qui-quadrado por graus de liberdade deve gerar uma razão menor do que três, que indica o quanto o modelo é adequado.

Para Hair *et al.* (2009), existem duas medidas de ajuste absoluto em SEM. O primeiro é o Índice de Qualidade de Ajuste (GFI), que indica a perfeição do ajuste do modelo (ARBUCKLE, 2007), e quanto mais próximo de 1, melhor é o ajuste. O segundo é a Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação (RMSEA), que “representa melhor o quão bem um modelo se ajusta a uma população e não apenas a uma amostra usada para estimação” (HAIR *et al.*, 2009, p. 569). Valores menores do que 0,10 são considerados aceitáveis.

Hair *et al.* (2009) ainda citam a existência de índices de ajuste incremental, “que avaliam o quão bem o modelo especificado se ajusta relativamente a algum modelo alternativo de referência” (HAIR *et al.*, 2009, p. 570). Esses índices estão descritos no QUADRO 11, e foram usados por Ullman (2006), Urdan e Rodrigues (1999), Iriondo *et al.* (2003) e Brambilla (2011).

QUADRO 10 - Índices de Ajuste Incremental

Índice	Significado	Ajuste
Índice de ajuste normado (NFI)	É uma proporção da diferença no valor do qui-quadrado para o modelo ajustado e um modelo nulo dividida pelo valor qui-quadrado para o modelo nulo.	Varia de 0 a 1, e quanto mais próximo de 1 melhor o ajuste.
Índice de ajuste comparativo (CFI)	É um índice de ajuste incremental que é uma versão melhorada do índice de ajuste normado (NFI).	Varia de 0 a 1, e quanto mais próximo de 1 melhor o ajuste.
Índice de Tucker Lewis (TLI)	É conceitualmente semelhante ao CFI, pois também envolve uma comparação matemática de um modelo teórico de mensuração especificado com um modelo nulo de referência.	Quanto mais próximo de 1 melhor o ajuste.

Fonte: Adaptado de Hair *et al.*, 2009, p. 570.

Ao utilizar o modelo apresentado na FIG. 9, a saída do AMOS 18.0 *for* SPSS na forma de estimativas padronizadas para o qui-quadrado foi de 2.141,938, que, ao ser dividido pelo valor de graus de liberdade (939), gerou uma razão de 2,28. Segundo Mendonça e Tamayo (2004) e Brambilla (2011), essa razão deve ser menor do que três (3) para indicar o quanto o modelo é adequado. Os valores obtidos na saída do AMOS 18.0 *for* SPSS para esse indicador de ajuste do modelo e dos demais estão descritos na TAB. 18.

TABELA 18 - Indicadores e valores das medidas de Ajuste Absoluto e Incremental

Natureza da Medida	Sigla da Medida	Valor da Medida
Qui-quadrado sobre Graus de Liberdade	X ² / DF	2,281
Índice de qualidade de ajuste	GFI	0,567
Raiz do erro quadrático médio de aproximação	RMSEA	0,097
Índice de ajuste normado	NFI	0,519
Índice de ajuste comparativo	CFI	0,653
Índice de Tucker Lewis	TLI	0,634

Fonte: Elaborado pelo autor

O modelo foi considerado como aceitável, o que permitiu proceder à análise dos efeitos de cada variável sobre o seu respectivo construto, e esse sobre o construto Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas.

4.7 Identificação da influência das dimensões do modelo

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a percepção dos funcionários frente às ações de Inteligência Competitiva realizadas pelo Sebrae Minas, de acordo com o modelo de Classe Mundial para Função de Inteligência Competitiva. Com base no exposto, buscou-se identificar e analisar a influência das variáveis observáveis de cada construto do modelo nas ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas.

Os tópicos seguintes têm esse objetivo, identificar e analisar a influência de cada aspecto sobre sua respectiva dimensão.

4.7.1 Identificação das influências sobre a Importância Estratégica

A análise da TAB. 19 mostra que as duas variáveis observáveis da Dimensão 01, A Importância Estratégica da Inteligência Competitiva no Sebrae Minas, apresentam cargas fatoriais padronizadas acima de 0,60 (KLINE, 2005). Isso indica que tais variáveis possuem uma correlação moderada positiva com o construto latente.

TABELA 19 - Pesos de regressão padronizados das variáveis da Dimensão Importância Estratégica

Variável	Pesos de regressão padronizados
D01Q01 - A geração e uso da Inteligência Competitiva é explicitamente identificada no plano estratégico da empresa.	0,748
D01Q02 - O gerente da função de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas está envolvido na preparação da estratégia da empresa.	0,650

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na percepção dos funcionários do Sebrae Minas, a participação da IC na estratégia da corporação é mais evidente do que o envolvimento do gerente de IC na preparação da estratégia do negócio. Uma das justificativas para esse fato pode ser cerca de 30% dos respondentes não saberem se o gerente da função de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas está envolvido na preparação da estratégia da empresa, contra 21% dos respondentes não saberem se a geração e o uso da inteligência competitiva é explicitamente identificada no plano estratégico da empresa. Os dados mostram que parte dos funcionários desconheciam a participação da função de IC na estratégia da organização.

Mesmo que parte dos respondentes desconhecêssem a função de IC na estratégia da organização, o resultado encontrado é convergente com o conceito de estratégia apresentado no Referencial Teórico, principalmente com os pressupostos abordados por McDowell (2009), Stigall (2012) e Heuer (1999), da importância da estratégia para inteligência. Esse resultado também indica que quanto maior o impacto da percepção da importância da IC no reconhecimento da estratégia da empresa, maior a tendência dos funcionários evidenciarem elevados níveis de percepção da IC na estratégia da corporação e do envolvimento do gerente de IC na preparação da estratégia da empresa.

Uma constatação pode ser feita a partir dos dados encontrados, que foi a identificação da transmissão da intenção estratégica da função de IC para a organização, o que corrobora com a visão de Useem (2010), Hamel e Prahalad (1989) e Iansiti e Sinofsky (2010).

4.7.2 Identificação das influências sobre a Função de IC

A análise da TAB. 20 mostra que das cinco variáveis observáveis da Dimensão 02, Função de IC da UINE no Sebrae Minas, apenas as variáveis observáveis D02Q01 (Declaração da visão de IC) e D02Q02 (Escopo da Função de IC) apresentam cargas fatoriais padronizadas acima de 0,60 (KLINE, 2005). Isso indica que tais variáveis possuem uma correlação forte e positiva com o construto latente.

TABELA 20 - Pesos de regressão padronizados das variáveis da Dimensão Função de IC

Variável	Pesos de regressão padronizados
D02Q01 - A UINE possui uma declaração de visão de futuro escrita.	0,808
D02Q02 - A declaração da visão de futuro indica como a UINE irá operar no nível estratégico, tático e operacional.	0,918
D02Q03 - A UINE oferece um portfólio de serviços de IC para cobrir as necessidades dos usuários em níveis de Inteligência Estratégica, Tática e Operacional.	0,342
D02Q04 - Há um gerente nomeado para exercer o controle estratégico do desenvolvimento e operação das funções de IC no Sebrae Minas.	0,186
D02Q05 - A função de IC indica como irá interagir com outras iniciativas de IC.	0,391

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a percepção dos funcionários, essas variáveis são as que mais influenciam a dimensão. Assim, pode-se deduzir que eles compreenderam que a UINE possui uma declaração de visão de futuro escrita, e que essa visão de futuro indica como a UINE irá operar no nível estratégico, tático e operacional. Esse resultado corrobora com a visão de McDowell (2009), sobre os níveis de operação da inteligência na organização, e de Useem (2010), sobre a comunicação da estratégia para os funcionários. Tal dedução também é corroborada pelo resultado dessas variáveis, que indicam forte correlação positiva com o construto latente.

Interessante notar a partir dos dados, a fraca influência dos ‘Serviços de IC’, da ‘Supervisão da operação de IC por um diretor’ e das ‘Ligações fora da empresa’, sobre a

dimensão. Isso pode indicar que os funcionários não percebem ser estas variáveis fortes influenciadoras da dimensão, pois tiveram valores menores que 0,40.

Logo, os resultados dessa dimensão indicam que quanto maior o impacto da percepção dos funcionários sobre a Função de IC da UINE no Sebrae Minas, maior a tendência dos funcionários evidenciarem elevados níveis de percepção da ‘Declaração da visão de IC’ e ‘Escopo da Função de IC’, em relação a ‘Serviços de IC’, ‘Supervisão da operação de IC por um Diretor’ e ‘Ligações fora da empresa’.

4.7.3 Identificação das influências sobre a Cultura Organizacional

A análise da TAB. 21 mostra que das oito variáveis observáveis da Dimensão 03, Cultura Organizacional do Sebrae Minas em Relação à Inteligência Competitiva, apenas a variável observável D03Q06 não possui alta carga fatorial padronizada (KLINE, 2005). Os maiores valores estão relacionados às questões D03Q03 (Suporte da gestão para coleta e compartilhamento de informação), D03Q05 (Gestão das atitudes para com o uso da IC), D03Q07 (Código de Ética para IC) e D03Q08 (A adesão ao código de ética), respectivamente.

TABELA 21 - Pesos de regressão padronizados das variáveis da Dimensão Cultura Organizacional

Variável	Pesos de regressão padronizados
D03Q01 - Todos no Sebrae Minas que podem coletar informação, realmente fazem isso.	0,617
D03Q02 - Todos no Sebrae Minas que podem coletar informação a compartilham com aqueles que trabalham com IC.	0,671
D03Q03 - Os gerentes do Sebrae Minas reforçam a cultura de coleta e compartilhamento de informações com quem trabalha com IC.	0,776
D03Q04 - Os gerentes do Sebrae Minas expressam a disposição de trabalharem de forma participativa com os analistas de IC em todas as fases de um projeto.	0,668
D03Q05 - Os gerentes do Sebrae Minas fazem uso de IC em todas as fases de uma tomada de decisão relevante (identificação de uma situação-problema, análise da situação, definição do problema, identificação das opções de solução, contemplando a decisão, a implementação da decisão, e avaliação da decisão).	0,759
D03Q06 - Os gerentes expressam sua confiança na equipe que trabalha com IC.	0,587
D03Q07 - Há uma Política de Código de Ética de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas, com um conjunto de protocolos de IC incorporados.	0,746
D03Q08 - Todo pessoal envolvido direta ou indiretamente com o trabalho de IC adere à Política de Código de Ética de Inteligência Competitiva.	0,724

Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado dessas variáveis indica que a população desta pesquisa percebe de forma positiva que os gerentes do Sebrae Minas reforçam a cultura de coleta e compartilhamento de informações com quem trabalha com IC, além de fazerem uso de IC em todas as fases de uma tomada de decisão relevante. Também percebem que há uma Política de Código de Ética de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas, com um conjunto de protocolos de IC incorporados, e todo pessoal envolvido direta ou indiretamente com o trabalho de IC adere à Política de Código de Ética de Inteligência Competitiva.

Logo, os resultados dessa dimensão indicam que quanto maior o impacto da percepção dos funcionários sobre a Cultura Organizacional, maior a tendência dos funcionários evidenciarem elevados níveis de percepção sobre as variáveis observáveis dessa dimensão. Com esses resultados, pode-se deduzir que a cultura organizacional do Sebrae Minas permite a maximização da contribuição da IC.

4.7.4 Identificação das influências sobre os Recursos Humanos

A análise da TAB. 22 mostra que das seis variáveis observáveis da Dimensão 04, Recursos Humanos para a Função de IC, apenas as variáveis observáveis D04Q02 e D04Q03 possuem altas cargas fatoriais padronizadas e forte correlação em relação ao construto latente. As demais variáveis observáveis possuem um valor de fraca correlação, sendo a variável D04Q06 com o menor valor mensurado.

TABELA 22 - Pesos de regressão padronizados das variáveis da Dimensão Recursos Humanos

Variável	Pesos de regressão padronizados
D04Q01 - Há um gerente de IC alocado para a função de IC.	0,485
D04Q02 - Há um número adequado de analistas de inteligência alocado para a função de IC.	0,958
D04Q03 - Há número adequado de analistas de informação alocado para a função de IC.	0,928
D04Q04 - O pessoal que trabalha na função de IC tem conhecimento do setor e do negócio no qual o Sebrae Minas atua.	0,378
D04Q05 - A equipe de IC recebe treinamento contínuo, refletindo suas especialidades individuais para mantê-los na vanguarda dos princípios e práticas de IC.	0,439
D04Q06 - Gerentes e outros funcionários no Sebrae Minas recebem treinamento que lhes dão uma compreensão suficiente sobre a contribuição da IC para, assim, tirarem a máxima vantagem da mesma em seu trabalho.	0,188

Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado das variáveis observáveis D04Q02 e D04Q03, indica que os funcionários do Sebrae Minas percebem de forma positiva e forte o atual número de analistas, tanto de inteligência como de informação, pois consideram a quantidade desses profissionais adequada. Isso evidencia o valor dado pela instituição quanto à importância do analista de inteligência para as atividades de análise (HEUER, 1999).

O resultado da variável D04Q01 (se há um gerente de IC alocado para a função de IC) diverge do exposto por Prescott e Miller (2002), de que um processo de inteligência deve ser gerido por meio de profissionais de inteligência. Isso chama à luz alguém para conduzir a atividade de IC, o que na percepção dos funcionários do Sebrae Minas tem uma influência fraca sobre os Recursos Humanos para IC. Uma das justificativas pode ser parte dos respondentes terem respondido não saberem se há um gerente indicado para a função ou não terem respondido adequadamente.

Já o resultado da variável D04Q05 (Treinamento dos especialistas para trabalhar com IC), corrobora com a visão de Heuer (1999) de que os analistas de inteligência recebem

pouca atenção quanto à melhora de suas capacidades analíticas. Entretanto, de acordo com relatos internos da UINE, esse resultado é divergente, pois houve um forte investimento na capacitação dos analistas de inteligência e de informação. De acordo com a percepção dos funcionários respondentes, há uma relação positiva, porém, fraca, com o construto latente, de que, coletivamente, o pessoal que trabalha na função de IC tem um alto conhecimento do setor e do negócio no qual o Sebrae Minas atua.

Nessa dimensão, a variável observável D04Q06 (Treinamento em IC para não especialistas) obteve o menor valor de influência sobre o construto latente. Essa percepção dos funcionários é condizente com a realidade, pois não há um trabalho intenso de treinamento dos gerentes e outros funcionários do Sebrae Minas sobre inteligência.

Logo, os resultados indicam que qualquer impacto positivo da percepção dos funcionários sobre Recursos Humanos para a Função de IC, pelos funcionários, evidenciam baixos níveis de percepção sobre as variáveis observáveis dessa dimensão, exceto em relação às variáveis observáveis D04Q02 e D04Q03.

4.7.5 Identificação das influências sobre os Recursos Não Humanos

A análise da TAB. 23 mostra que das cinco variáveis observáveis da Dimensão 05, Recursos Não Humanos para a Função de IC, apenas a variável observável D05Q02 não possui alta carga fatorial padronizada (KLINE, 2005).

TABELA 23 - Pesos de regressão padronizados das variáveis da Dimensão Recursos Não Humanos

Variável	Pesos de regressão padronizados
D05Q01 - Há um centro de custo separado para os investimentos e as despesas operacionais para o trabalho de IC da UINE.	0,626
D05Q02 - A função de IC está adequadamente apoiada com instalações de escritórios.	0,582
D05Q03 - A função de IC possui <i>hardwares</i> adequados para apoiar suas atividades.	0,797
D05Q04 - A função de IC possui pacotes de <i>software</i> para armazenamento de dados, análise e gestão do conhecimento.	0,816
D05Q05 - A função de IC possui ferramentas de comunicação, incluindo um site de Intranet com Portal WEB e Fóruns de Discussão.	0,678

Fonte: Elaborado pelo autor.

As variáveis observáveis D05Q03 (TI – *Hardwares*) e D05Q04 (TI – *Softwares*) possuem forte correlação no tocante ao construto latente. Isso indica que a UINE está devidamente aparelhada com *hardwares* e *softwares* específicos para a função de IC, de acordo com a percepção dos funcionários do Sebrae Minas. Tal percepção pode ser fruto dos produtos gerados, do relacionamento dos analistas da UINE com os demais funcionários ou até mesmo da divulgação de algumas aquisições relacionadas a essas perguntas.

Esse resultado é importante, pois reflete o quanto a UINE soube mostrar para a instituição o que estava adquirindo e para qual objetivo os *softwares* e *hardwares* foram obtidos. Entretanto, mais importante do que estar aparelhado com esses recursos, é entender o problema da forma correta, e assim, propor uma resposta adequada ao questionamento (STIGALL, 2012; NICKERSON; DIRKS; BAER, 2012).

Logo, os resultados indicam que quanto maior o impacto da percepção dos funcionários sobre Recursos Não Humanos para a Função de IC, maior a tendência dos funcionários evidenciarem elevados níveis de percepção sobre as variáveis observáveis dessa dimensão. Com esses resultados, pode-se deduzir que a função de IC do Sebrae Minas tem os recursos financeiros e físicos necessários para que possa funcionar de forma eficaz.

4.7.6 Identificação das influências sobre Coleta, Análise, Disseminação e Gestão da Inteligência

A análise da TAB. 24 mostra que das oito variáveis observáveis da Dimensão 06, Coleta, Análise, Disseminação e Gestão da Inteligência, as questões D06Q03 (Processo de coleta de informação), D06Q02 (Fontes externas de IC), D06Q05 (Análises de inteligência), D06Q06 (Gestão do banco de dados de inteligência) e D06Q04 (Validação da informação), possuem altas cargas fatoriais padronizadas. Esse resultado corrobora com a visão de Fehring e Wilson (2007) sobre a relevância desse processo em inteligência.

TABELA 24 - Pesos de regressão padronizados das variáveis da Dimensão Coleta, Análise, Disseminação e Gestão da Inteligência

Variável	Pesos de regressão padronizados
D06Q01 - Há uma rede de fontes de informação internas no Sebrae Minas que alimentam com informação primária e secundária a UINE.	0,434
D06Q02 - Há uma gama de fontes externas primárias e secundárias de informação utilizadas pela UINE, o que inclui bancos de dados, peritos externos, agentes e fornecedores de inteligência externa, conforme apropriado.	0,699
D06Q03 - Existem processos de captura de informações formalmente definidos, tanto para as necessidades de inteligência em curso como para as demandas específicas (ad-hoc).	0,779
D06Q04 - Há um processo para validar a informação coletada (este é baseado em um processo de cruzamento de informações de diferentes fontes).	0,643
D06Q05 - Há uma variedade de métodos analíticos utilizados pela UINE para tirar conclusões sobre as implicações da inteligência gerada.	0,707
D06Q06 - Há um processo para classificar, armazenar e oferecer informações, cujo acesso seja fácil a todos que dela precisem.	0,687
D06Q07 - Há <i>softwares</i> instalados que permitam a distribuição e personalização de produtos de inteligência para atender as necessidades dos demandantes.	0,566
D06Q08 - Há processos de contrainteligência, que incluem um sistema de proteção de informações que são formalmente aplicados em toda a organização.	0,518

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses resultados também são convergentes com a visão de Blanco, Caron-Fasan e Lesca (2003), e de Kahaner (1997), pois eles apontam a inteligência como um processo, como descrito nessa dimensão. Herring (2006, p. 22) avalia este processo da seguinte forma:

Muitas empresas têm investido no desenvolvimento de operações de inteligência competitiva, coleta e análise de informações sobre os seus concorrentes e mercados. Tais esforços são admiráveis e, certamente, contribuem para a compreensão da

situação competitiva de uma empresa. No entanto, a menos que seus resultados tenham um impacto direto sobre as decisões da empresa de negócios, ações, e, mais importante, o desempenho financeiro, esses programas de inteligência não são contribuintes importantes para o sucesso do negócio da sua empresa.

Pode-se deduzir que tais variáveis representam a percepção dos funcionários, de como eles percebem ser essas atividades na UINE. Esse resultado pode ser explicado, em parte, pelo contato dos analistas da UINE com os demais funcionários do Sebrae Minas, quanto à disseminação de produtos. Outra justificativa é serem essas variáveis as partes mais tangíveis de um processo de inteligência, ou seja, em termos de disseminação e comunicação, essa é a parte que fica mais aparente para o demandante.

Dentre os aspectos avaliados dessa dimensão, o com menor valor foi a questão D06Q01 (se há uma rede de fontes de informação internas no Sebrae Minas que alimentam com informação primária e secundária a UINE). Isso indica que a percepção dos funcionários sobre tal fato é pertinente, pois existe apenas uma rede de fontes de informação secundária. Logo, falta desenvolver essa rede de captura de informação primária e disseminar essa vertente da atividade para a instituição.

As demais questões representam uma percepção moderada dos funcionários sobre a dimensão analisada. Dados os valores, pode-se inferir que alguns funcionários não conhecem alguns procedimentos internos adotados pela UINE, quanto à operacionalização desse processo.

Logo, os resultados indicam que quanto maior o impacto da percepção dos funcionários sobre Coleta, Análise, Disseminação e Gestão da Inteligência, maior a tendência dos funcionários evidenciarem elevados níveis de percepção sobre as variáveis observáveis dessa dimensão.

4.7.7 Identificação das influências sobre as Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas

A análise da TAB. 25 mostra que das onze variáveis observáveis da Dimensão 10, Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae, apenas as variáveis observáveis D10Q06, D10Q08 e D10Q11 não possuem altas cargas fatoriais padronizadas.

TABELA 25 - Pesos de regressão padronizados das variáveis da Dimensão Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas

Variável	Pesos de regressão padronizados
D10Q01 - A equipe de IC possui pensamento sistêmico sobre o setor e o negócio no qual o Sebrae Minas atua.	0,654
D10Q02 - A equipe de IC aprende com os funcionários das demais unidades organizacionais do Sebrae Minas, por meio do compartilhamento do conhecimento gerado por eles.	0,626
D10Q03 - A equipe de IC busca inovar em seus processos internos, assim como na criação dos produtos de inteligência.	0,695
D10Q04 - A equipe de IC lidera e foca seus processos gerenciais e metas com base na orientação das diretrizes da organização.	0,701
D10Q05 - A função de IC possui processos de tratamento e organização das informações e conhecimentos gerados.	0,656
D10Q06 - A função de IC possui uma visão de futuro.	0,544
D10Q07 - A função de IC é capaz de gerar valor às atividades desenvolvidas pelas unidades organizacionais do Sebrae Minas.	0,642
D10Q08 - A equipe de IC é valorizada por meio de delegação de responsabilidades para a tomada de decisões.	0,475
D10Q09 - A equipe de IC faz uso de técnicas de ponta para melhor compreender as necessidades dos seus demandantes e do macroambiente.	0,604
D10Q10 - A equipe de IC busca firmar parcerias com as demais unidades organizacionais do Sebrae Minas, empresas privadas e entidades públicas.	0,660
D10Q11 - A equipe de IC busca ressaltar ações de responsabilidade social em suas tarefas.	0,373

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre as variáveis observáveis, as questões D10Q04 (Liderança e constância de propósitos), D10Q03 (Cultura de inovação), D10Q10 (Desenvolvimento de parcerias), D10Q05 (Orientação por processos e informações), D10Q01 (Pensamento sistêmico), D01Q02 (Aprendizado organizacional), D10Q07 (Geração de valor), D10Q02 (Aprendizado organizacional), D10Q09 (Conhecimento sobre os demandantes de inteligência e do

mercado), possuem altas cargas fatoriais padronizadas. Esse resultado aponta como os funcionários percebem as ações da UINE, no sentido de ser Classe Mundial.

Tais resultados mostram que a UINE conseguiu transmitir para a organização credibilidade e agregação de valor, conforme descrito por Herring (2006), de que uma função de inteligência deve ter impacto direto sobre as ações da organização. Uma das justificativas para os valores desses pesos podem ser os trabalhos de inteligência desenvolvidos, o envolvimento em questões estratégicas para os demandantes e o respaldo técnico dos analistas de inteligência.

4.8 Análise das relações do modelo proposto e verificação das hipóteses

As relações desse trabalho foram construídas para mensurar a influência de cada dimensão, de forma distinta, sobre o construto Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas. Para isso, foi utilizado o modelo de Classe Mundial para um Função de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas. Os construtos latentes apresentam efeito positivo sobre o construto latente Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas, conforme demonstrado na TAB. 26.

TABELA 26 - Efeitos diretos dos construtos sobre a dimensão Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas

Construto	Pesos de regressão padronizados	<i>p-value</i>
D01 - A Importância Estratégica da Inteligência Competitiva no Sebrae Minas.	0,204	0,05
D02 - A Função de IC (Unidade de Inteligência Empresarial - UINE) no Sebrae Minas.	0,294	***
D03 - Cultura Organizacional do Sebrae Minas em Relação a Inteligência Competitiva.	0,105	0,139
D04 - Recursos Humanos para a Função de IC.	0,261	0,002
D05 - Recursos Não Humanos para a Função de IC.	0,118	0,105
D06 - Coleta, Análise, Disseminação e Gestão da Inteligência.	0,663	***

Fonte: Elaborado pelo autor.

Das seis dimensões analisadas do modelo proposto, a Dimensão 06 (Coleta, Análise, Disseminação e Gestão da Inteligência) foi a única com valor de carga fatorial acima de 0,60 (KLINE, 2005). A hipótese relacionada a essa dimensão foi suportada ($p\text{-value} < 0,000$). Isso indica que a UINE possui processos claramente definidos e bem estabelecidos para a coleta, a validação, a análise e o armazenamento da inteligência, de acordo com a percepção dos funcionários do Sebrae Minas.

Esse resultado corrobora com Herring (2006), de que essa atividade de Coleta, Análise, Disseminação e Gestão da Inteligência deve gerar valor para a organização. Uma das justificativas para tal resultado pode ser encontrado no uso do Ciclo de Inteligência de Inteligência de Herring (1999), como forma de sintetizar e explicar o que uma área de inteligência faz. O resultado dessa dimensão corrobora com as principais atividades de uma área de inteligência, descrito por Kahaner (1997), Frates e Sharp (2005) e Fehringer e Wilson (2007).

Outra justificativa para essa dimensão ser a mais relevante e influente no modelo pode ser encontrada na necessidade dos clientes internos da UINE, em termos de consumo de informação. Parte das demandas de inteligência e informação é convergente com o modelo decisório da Economia Clássica, que o decisor é capaz de coletar e analisar todas as informações, e assim tomar a decisão ótima. Apesar das demandas terem tais características, a UINE desenvolveu um trabalho para entender melhor a demanda (STIGALL, 2012; NICKERSON; DIRKS; BAER, 2012). Passou a pautar suas atividades na definição de que “inteligência é a arte de aplicar conhecimento imperfeito” (FULD, 2007, p. 16), e utilizou o modelo decisório de Simon (1960), de Racionalidade Limitada, em suas interações com os clientes internos. Essas ações provocaram uma mudança na forma de demandar dados, informações, conhecimento e inteligência na instituição.

A Dimensão D02 (A Função de IC no Sebrae Minas) apresentou um valor de carga fatorial padronizada inferior a 0,60 (KLINE, 2005), porém, a hipótese relacionada a essa dimensão foi suportada pelo ($p\text{-value} < 0,000$). De acordo com a percepção dos funcionários do Sebrae Minas (população deste trabalho), a UINE tem uma visão de futuro de como a função de IC irá operar dentro da empresa, validada pelo modelo proposto. Esse resultado é corroborado por Herring (2006), pois, a longevidade de um programa de IC é um dos critérios (adotado por ele) para se ter um Programa de IC de Classe Mundial.

Logo, os resultados dessa dimensão indicam que qualquer impacto positivo da percepção dos funcionários sobre a Função de IC no Sebrae Minas implicará a tendência dos

funcionários evidenciarem baixos níveis de percepção sobre o construto Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas. Uma das justificativas para esse resultado pode ser parte dos respondentes não saberem se a UINE possui uma declaração da visão de IC, qual o escopo da função de IC e se possui ligações fora da empresa. Para cada uma dessas questões, houve um índice de resposta de nem concordo e nem discordo, de 42%, 47% e 35% (respectivamente).

A Dimensão D04 (Recursos Humanos para a IC) apresenta um valor de carga fatorial padronizada inferior a 0,60 (KLINE, 2005), porém, a hipótese relacionada a essa dimensão foi suportada ($p\text{-value} < 0,05$). Isso indica que a função de IC no Sebrae Minas possui os recursos humanos necessários que lhe permitam funcionar de forma eficaz, mas, não pode ser considerado o mais importante para impactar as Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas, de acordo com a percepção dos funcionários respondentes.

Assim como na Dimensão 02, os resultados dessa dimensão indicam que qualquer impacto positivo da percepção dos funcionários sobre Recursos Humanos para a IC, implicará a tendência dos funcionários evidenciarem baixos níveis de percepção sobre o construto Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas. Esse resultado diverge dos pressupostos adotados por Heuer (1999), sobre a importância dos analistas de inteligência para o processo geração de valor, o que não foi percebido.

O resultado dessa dimensão pode ter sido impactado pelas respostas dadas. Um exemplo pode ser na questão D04Q05, em que 60% dos respondentes responderam que “nem concordo e nem discordo”, logo, não sabem, se a equipe de IC recebe treinamento contínuo, refletindo suas especialidades individuais para mantê-los na vanguarda dos princípios e práticas de IC. Ou então, no caso da questão D04Q06, com cerca de 42% das respostas sendo “Discordo totalmente” ou “Discordo”, de que gerentes e outros funcionários no Sebrae Minas recebem treinamento que lhes dão uma compreensão suficiente sobre a contribuição da IC para, assim, tirarem a máxima vantagem da mesma em seu trabalho.

A Dimensão D01 (A Importância Estratégica da IC) obteve carga fatorial padronizada inferior a 0,60 (KLINE, 2005), e a hipótese relacionada a essa dimensão não foi suportada ($p\text{-value} (p = 0,05)$). Logo, não se pode afirmar que a importância estratégica da IC do Sebrae Minas tem efeito direto e positivo sobre o construto Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas.

Esse resultado é divergente da importância da estratégia encontrada em Mintzberg e Quinn (2001), Whittington (2002), Alfred Chandler (1962), Igor Ansoff (1965), Alfred Sloan (1963) e Porter (2004), principalmente da aplicação da estratégia em inteligência, apresentada por McDowell (2009). Uma das justificativas pode ser encontrada no número de

aspectos utilizados para mensurar esse construto latente. Outra justificativa pode ser a não percepção de parte dos funcionários de que a geração e uso da inteligência competitiva é explicitamente identificada dentro da declaração de estratégia da empresa, ou, o não envolvimento do gerente de IC na preparação da estratégia do negócio.

A Dimensão D05 (Recursos Não Humanos para a Função de IC) obteve carga fatorial padronizada inferior a 0,60 (KLINE, 2005), e a hipótese relacionada a essa dimensão não foi suportada ($p\text{-value} > 0,05$). Esse resultado corrobora com Heuer (1999), quanto à necessidade de melhorar a capacidade de pensar dos analistas, e não apenas fatores como recursos financeiros, acomodações do escritório e TI (como *Hardwares*, *Softwares* e *Comunicações*). Também reforça o ponto de vista de Stigall (2012) sobre a relevância de compreender a necessidade do tomador de decisão.

A Dimensão D03 (Cultura Organizacional do Sebrae Minas em Relação a Inteligência Competitiva) obteve carga fatorial padronizada inferior a 0,60 (KLINE, 2005), e a hipótese relacionada a essa dimensão não foi suportada ($p\text{-value} > 0,05$). Apesar de esforços para uma mudança cultural, o resultado desse construto indica a necessidade de mais ações para fortalecer uma cultura organizacional que permita a maximização da contribuição da IC.

De acordo com o referencial teórico adotado, a importância da estratégica para a inteligência competitiva, deveria ter a carga fatorial padronizada mais elevada do modelo, porém, isso não foi constatado. Em relação à Dimensão 04, de acordo com Heuer (1999), para se realizar qualquer atividade de inteligência, é necessário possuir analistas de inteligência treinados. Por esse motivo, o resultado dessa dimensão deveria exceder ao resultado da Dimensão 06. Mas, o que se constatou foi a Dimensão 06 com o maior valor de carga fatorial padronizada entre as dimensões avaliadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho objetivou-se analisar a percepção dos funcionários frente às ações de inteligência competitiva realizadas pelo Sebrae Minas por seus funcionários de acordo com o modelo de Classe Mundial para Função de Inteligência Competitiva. Originalmente, o modelo continha nove dimensões, divididas em 51 aspectos. Esse modelo foi adaptado para poder atender às prerrogativas do objeto deste estudo. Assim, foi inserida uma dimensão a mais, denominada de Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas, com 11 aspectos. As dimensões sete, oito e nove foram retiradas por se entender que os respondentes não saberiam respondê-las, por se tratarem de processos não instalados na época da pesquisa.

Com base nessa proposição foi feita a pesquisa, que contou com 136 respondentes dos 257 identificados com perfil desejado para responder ao questionário. Para poder medir a percepção desses funcionários, e também, extrapolar para o restante da organização, foi utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (SEM). Assim, foi possível mensurar como os funcionários percebem a influência de cada dimensão analisada sobre o construto Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas.

Com base nos resultados, foi possível identificar que dentre as seis dimensões analisadas, a dimensão Coleta, Análise, Disseminação e Gestão da Inteligência apresentou maior grau de influência sobre o construto Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas. Dentro do referencial teórico de Inteligência Competitiva, esse tema é o mais recorrente, principalmente, por ser uma síntese do que uma área ou função de inteligência realiza. Logo, o Sebrae Minas tem nessa dimensão o seu principal fator influenciador da dimensão Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas.

Sobre a percepção de Inteligência Competitiva do Sebrae Minas, a pesquisa aponta para fatores que podem ser percebidos pelos valores de aspectos relacionados: se há uma declaração de visão de futuro escrita para a função de IC no Sebrae Minas; se a declaração da visão de futuro indica como IC irá operar no nível estratégico, tático e operacional, e por unidade organizacional do Sebrae Minas; se há um número adequado de analistas de inteligência alocado para a função de IC; e se há número adequado de especialistas de informação alocado para a função de IC. Sendo esses os principais achados em termos de inteligência.

Os resultados mensurados indicam que quanto maior o impacto da percepção da importância da Dimensão 06 (Coleta, Análise, Disseminação e Gestão da Inteligência), Dimensão D02 (A Função de IC no Sebrae Minas), e Dimensão D04 (Recursos Humanos para a IC), maior a tendência dos funcionários evidenciarem elevados níveis de percepção frente às ações de Inteligência Competitiva realizadas pelo Sebrae Minas de acordo com o modelo de Classe Mundial para Função de Inteligência Competitiva. Esse efeito tende a ser maior na Dimensão 06, devido ao valor da carga fatorial padronizada.

O Modelo de Classe Mundial para uma Função de Inteligência Competitiva para o Sebrae Minas se mostrou adequado, pois permitiu mensurar quais dimensões influenciam mais os produtos e atividades, de acordo com a percepção dos demandantes de inteligência. Esse resultado pode permitir que a instituição tenha um parâmetro de comparação, indicando quais os pontos devem ser focados em termos de melhoria.

Esta pesquisa contribui com a discussão de Classe Mundial para a Inteligência Competitiva, pois, mesmo com várias publicações escritas nesse sentido, foi percebida uma vasta gama de termos e modelos. Assim, este trabalho contribui no sentido de escolher e aplicar um dos modelos identificados, sendo esse o de Comai e Prescott (2007). Esse modelo foi escolhido por possuir dimensões e aspectos claros de como mensurar os principais pontos ligados aos temas, tanto de forma isolada como em um contexto geral.

Em termos de limitação, pode-se ressaltar que esta pesquisa só pode ser comparada, em trabalhos futuros, com o próprio Sebrae Minas, mas cria uma condição para se discutir quais são os padrões de corte aceitáveis para cada dimensão. Outros estudos em termos de mensuração devem ser realizados para criarem bases de comparação entre funções de inteligência.

Como sugestão de outros estudos, pode-se fazer a comparação entre tipos de *softwares* de mensuração de modelagem de equações estruturais, neste caso, o AMOS *for* SPSS (utilizado nesta pesquisa) e o *Smart PLS*. Ambos os *softwares* apresentam formas distintas de analisar o modelo. Outra sugestão seria mensurar a influência de um construto latente sobre outro, com o objetivo de entender como se dá essa influência de um sobre o outro. Essa discussão irá contribuir para identificar qual dimensão influencia outra dimensão e qual o possível peso dessa influência. Por fim, cortar variáveis observáveis com cargas fatoriais padronizadas menores do que 0,60 e executar novamente o modelo sem essas variáveis e, assim, analisar quais os resultados e quais conclusões se pode chegar com tais mensurações.

REFERÊNCIAS

AGTMAEL, Antoine van. **O Século dos Mercados Emergentes**. São Paulo: Cultrix, 2009.

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa**: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-10082004-110724/>>. Acesso em: 15 fev. 2013.

AMORIM, Diego Severiano de; SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. Gestão estratégica da informação contábil: um enfoque no gerenciamento de micro e pequenas empresas. **RIC - Revista de Informação Contábil**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 39-65, jan-mar/2012.

ANSOFF, Igor. **Corporate strategy**. Harmondsworth: Penguin, 1965.

ARBUCKLE, James L. **Amos 18 User's Guide**. Amos Development Corporation, 2009.

BARRETO, Aldo Albuquerque. A condição da informação. In: STAREC, Cláudio (Org.); GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BERNHARDT, Douglas. **Competitive Intelligence**: acquiring and using corporate intelligence and counter-intelligence. Harlow, Great Britain: Prentice Hall, 2003.

BERTÉ, Érica C. O. Pereira; RODRIGUES, Leonel Cezar; ALMEIDA, Martinho Isnard. A formulação de estratégias para pequenas empresas de base tecnológica. **Rev. Adm. UFMS**, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 116-133, jan./abr. 2008

BLANCO, Sylvie; CARON-FASAN, Marie-Laurence; LESCA, Humbert. Developing Capabilities to Create Collective Intelligence within Organizations. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, [S. l.], v. 1, n. 1, Spring 2003.

BLENKHORN, David L.; FLEISHER, Craig S. Performance Assessment in Competitive Intelligence: An Exploration, Synthesis, and Research Agenda. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, [S. l.], v. 4, n. 2, 2007

BRAMBILLA, Flávio Régio. Modelagem de Equações Estruturais: Exemplo Comentado da Aplicação Mediante a Utilização do Software AMOS. **INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção**, [S. l.], v. 03, n. 04, abril de 2011.

BREENE, Tim; NUNES, Paul. Reinvente a empresa antes que seja tarde. **Harvard Business Review Brasil**, [S. l.], v. 89, n. 1, janeiro de 2011.

BRUNO, Gabriella Diniz. **Maturidade em gestão do Conhecimento**: um estudo Sobre as empresas do setor elétrico. 2008. 200 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) - IBMEC, Rio de Janeiro, 2008.

BUNGAY, Stephen. Como tirar o máximo da estratégia da empresa. **Harvard Business Review Brasil**, [S. l.], v. 89, n. 1, janeiro de 2011.

CALDEIRA, Adilson; LEX, Sergio; MORAES, Claudio Alberto de; TOLEDO, Luciano Augusto. Estratégias emergentes e deliberadas: o processo de formação de estratégias sob o prisma do método do estudo de caso. **SISTEMAS & GESTÃO**, [S. l.], v. 4, n. 3, p. 221-237, setembro a dezembro de 2009.

CASTRO, José Márcio; ABREU, Paulo. Estaremos cegos pelo ciclo da inteligência tradicional? Uma releitura a partir das abordagens de monitoramento ambiental. **Ci. Inf.**, Brasília, v.36, n. 1, p. 7-19, 2007.

CHANDLER, Alfred. **Strategy and Structure**. Cambridge, Ma.: MIT Press, 1962.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

COMAI, Alessandro; PRESCOTT, John E. **Establishing a World-Class Competitive Intelligence Function**. Spain: Emecom Ediciones, 2007.

CONTADOR, José Celso; FERREIRA, Ademir Antonio; SIMÕES, Sérgio Alexandre; SOUZA, Wilson José. It Outsourcing: Methodology For Selecting Suppliers Criterion For Competitive Advantage. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 123-146, jan/apr. 2012.

CONTE, Alvacir Cili Comper; ALMEIDA, Adilson José de; MABA, Elita Grosch. Análise do Posicionamento Estratégico nos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu sob o enfoque da Tipologia de Porter e Barney: Um estudo de caso em uma organização de ensino. **XIII SEMEAD – Seminários em Administração**, [S. l.], Setembro de 2010.

COOKIE-DAVIES, T. **Project Management Maturity Model**. In: Morris P. W. G: *The Willey Guide to managing Projects*. New Jersey, 2004.

COSTA, Francisco José da. **Mensuração e Desenvolvimento de Escalas**: aplicações em Administração. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2011.

CURTIS, Bill.; ALDEN, John. **A popular misconception about maturity models**. BPTrends, 2007. Disponível em: <http://www.bptrends.com>. Acesso em: 30 ago 2012.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Lawrence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne G. **Competição Analítica**. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DAVIS, Jack. Combatting Mind-set. Studies In: **Intelligence: Journal of the American Intelligence Professional**, Washington, v. 36, n. 5, 1992.

DE BEM, Amilton Barreto *et al.* Validade e confiabilidade de instrumento de avaliação da docência sob a ótica dos modelos de equação estrutural. **Avaliação**, Campinas, v.16, n.2, p. 375-401, jul. 2011.

DEGENARO, Bill. A case for business counterintelligence. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 8, n. 5, September-October 2005.

DINSMORE, P. C. **How grown-up is your organization?** PM Network ,12 (6), 24 – 26, 1998.

ESTADOS UNIDOS. Central Intelligence Agency (CIA). **O novo relatório da CIA**: como será o mundo amanhã. São Paulo: Geração, 2009.

FARIAS, Salomão Alencar de; SANTOS, Rubens da Costa Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. **Revista Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 107-132, dez. 2000.

FEHRINGER, Dale; WILSON, Toni. **Conducting proactive competitive intelligence through competitor activity tracking**. v. 10, n. 3, p. 11-14, May/June 2007.

FERREIRA, Glaydson Keller de Almeida. **Gestão estratégica da informação**: influência do sistema ERP (sistema integrado de gestão) nas ações estratégicas organizacionais sob a ótica dos consultores da Totvs S.A. – Belo Horizonte. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2011.

FLEISHER, Craig S. *Competitive intelligence education: competencies, sources, and trends*. **Information Management Journal**,. v. 38, n. 2, p. 56-63, 2004.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade – Disponível em:
<http://www.fnq.org.br/site/415/DesktopDefault.aspx?PageID=415> Acessado em 4 out. 2012.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade – Disponível em:
<http://www.fnq.org.br/site/404/default.aspx> Acessado em 13 jan. 2013.

FRATES, Janice; SHARP, Seena. Using Business Intelligence to Discover New Market Opportunities. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 3, n. 2, 2005.

FULD, Leonard M. **Inteligência competitiva**: como se manter a frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Tradução Janaina Ruffoni. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GILAD, Ben. Strategic early warning revisited. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 9, n. 2, March-April 2006.

GOVINDARAJAN, Vijay; TRIMBLE, Chris. O papel do presidente na reinvenção do modelo de negócios. **Harvard Business Review Brasil**, v. 89, n. 1, janeiro de 2011.

HAIR, Joseph F *et al.*. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALL, James A. **Accounting Information Systems**. 8. ed. Cincinnati-Ohio: South Western College Publishing, 2011.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, v. 89, p. 63-76, 1989.

HANCOCK, Gregory R.; MUELLER, Ralph O. **Structural equation modeling**: A second course. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2006.

HERRING, Jan. P. Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs. **Competitive Intelligence Review**, v. 10, n. 2, p. 4-14, 1999.

HERRING, Jan P. The future of competitive intelligence. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 6, n. 2, March-April 2003.

HERRING, Jan P. Create an Intelligence Program for Current and Future Business Needs. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 8, n. 5, p. 20-27, September-October 2005.

HERRING, Jan P. World-Class Intelligence Programs. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 9, n. 3, May-June 2006.

HERRING, Jan P. How much is your competitive intelligence worth? **Competitive Intelligence Magazine**, v. 10, n. 2, March-April 2007.

HEUER, Richards J. **Psychology of intelligence analysis**. Washington, DC: U.S. Government Printing Office; 1999.

HEY, Tony. A próxima revolução científica. **Harvard Business Review Brasil**, v. 88, n. 11, novembro de 2010.

IANSTITI, Marco; SINOFSKY, Steven. **One Strategy**. New Jersey: John Wiley Trade, 2010.

IRIONDO, José M.; ALBERT, María J.; ESCUDERO, Adrián. Structural equation modelling: an alternative for assessing causal relationships in threatened plant populations. **Biological Conservation**, v. 113, p. 367-377, 2003.

JUGDEV, Kam; THOMAS, Janice. Project Management Maturity Models: The Silver bullets of the competitive advantage? **Project Management Journal**, v. 33, n. 4, 2002.

KAHANER, Larry. **Competitive Intelligence**: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York: Touchstone, 1997. 330 p.

KALINOWSKI, David J.; MAAG, Gary D. ROCI: A Framework for Determining the Value of Competitive Intelligence. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 15, n. 1, January/March 2012.

KANTER, Rosabeth Moss. **Classe Mundial**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

KLINE, Rex B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 2nd ed., New York: The Guilford Press, 2005

KUJALA, J.; ARTTO, K. **Criteria for Project performance in business context**. *Project Management*, 6 (7), 46-53, 2000.

LESCA, Humbert. Veille stratégique pour le management stratégique: état de la question et axes de recherche. **Economie et Sociétés, Série Sciences de Gestion (SG)**, v. 20, n. 5, p. 31-50, 1994.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MAROCO, João. **Análise estatística: com utilização do SPSS**. 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

MARUYAMA, Geoffrey M. **Basics of structural equation modeling**. London: Sage Publications, 1998.

MATTIS, Peter. The Analytic Challenge of Understanding Chinese Intelligence Services. **Studies in Intelligence: Journal of the American Intelligence Professional**, Washington, v. 56, n. 3, 2012.

MCDOWELL, Don. **Strategic Intelligence: A handbook for practitioners, managers, and users**. [S. l.]: Scarecrow Press, 2009.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MENDONÇA, Helenides; TAMAYO, Alvaro Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. **Revista Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 117-135, jun. 2004.

MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MILLER, Susan J.; HICKSON, David; WILSON, David. A tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs. da edição original); CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISHER, Tânia. (Orgs. da edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais – ação e análise organizacionais**. v. 3. São Paulo: Ed. Atlas, 2004. p. 282-310.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NADAES, Adriana Duarte; BORGES, Mônica Erichsen Nassif. Inteligência competitiva e Internet: um processo otimizado por agentes inteligentes - um estudo parcial de caso. **Transinformação**, Campinas, v. 17, n. 1, p. 45-59, jan./abr., 2005.

NICKERSON, Jackson; DIRKS, Kurt; BAER, Markus. Você está resolvendo o problema estratégico certo? **Revista DOM**, [S. l.], Ano 5, n. 17, março/abril de 2012.

OLIVEIRA, Otávio Marcelo Matos de. **A gestão de estoques no pequeno e médio varejo de supermercado na Bahia**: estudo sobre a influência da gestão informatizada de estoques sobre o desempenho dessas empresas. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

PORTAL DO CONHECIMENTO DO SEBRAE MINAS. Disponível em <http://portaldoconhecimento/sebrae-mg/estrutura-organizacional/unidades/Paginas/UnidadedeIntelig%c3%aanciaEmpresarial.aspx> Acesso em 07 dez. de 2012.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais (On Competition). Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER Michael E. **Estratégia competitiva**: Técnica para análise de indústrias e da concorrência. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRESCOTT, John. E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

PUGH, Derek; HICKSON, David J. **Os Teóricos das Organizações**. In: Suzana Braga Rodrigues, *et al* (Org.). Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2004.

QUEYRAS, Joachim; QUONIAM, Luc. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, p.73-98, 2006. 453p.

REIS, Georgio Magalhães. **As Competências Individuais e o Comprometimento Organizacional: uma análise dos Agentes de Segurança Pública de Minas Gerais**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2009.

RODRIGUES, Leonel. C.; RICCARDI, Riccardo. **Inteligência Competitiva – Para negócios e organizações**. Maringá (PR): Unicorpore, 2007, p. 138.

ROGERS, Paul; MANKINS, Michael C.; BLENKO, Marcia W. A organização movida a decisões. **Harvard Business Review Brasil**, [S. l.], v. 88, n. 6, junho de 2010.

SEBRAE MINAS - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. Disponível em http://www.sebraemg.com.br/geral/visualizadorConteudo.aspx?cod_areasuperior=36
Acessado em: 4 out. 2012.

SHARP, Seena. **Truth or consequences: 10 myths that cripple competitive intelligence.**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 37-40, January/March 1999.

SIERRA, Julio Cesar Volpp; RODRIGUES, Leonel Cezar. Maturidade Organizacional em Inteligência Competitiva O Caso de uma Instituição Financeira Brasileira. Encontro da ANPAD - ENANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais do XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, v. 1, p. 1-15, 2011.

SILVA, Ricardo V.; NAVES, Ana. **Gestão de empresas na era do conhecimento**. São Paulo: Serinews, 2004.

SILVEIRA, Cláudio. **Inteligência nos negócios: como usar a inteligência competitiva para tomar decisões e construir um futuro de sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SILVEIRA, Victor Natanael S. Os Modelos Multiestágios de Maturidade: um Breve Relato de sua História, sua Difusão e sua Aplicação na Gestão de Pessoas através do People Capability Maturity Model (P-CMM). **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 2, art. 4, p. 228-246, abr./jun. 2009.

SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SIMONS, Robert. Submeta a estratégia a um teste de estresse. **Harvard Business Review Brasil**, [S. l.], v. 88, n. 11, novembro de 2010.

SKULMOSKI, Greg. Project Maturity and Competence Interface. **Cost Engineering**, [S. l.], v. 43, p. 11-18, 2001.

SLOAN, Alfred P. **My years with General Motors**. Sedgewick & Jackson. Londres, 1963.

SOUZA, Bruno Brito Pereira de. **Antecedentes e dimensões do engajamento dos usuários de redes sociais**: um estudo com o FACEBOOK. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

SOUZA, Caio Motta Luiz de. Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações. **Revista Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 15, n. 5, p. 855-876, 2011.

SOUZA, Ediane Carmo; TATTO, Luiz. Circunscrevendo a evolução do conceito de estratégia no espaço organizacional. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 138-144, 2010.

SOUZA, Roberto Carlos de. Práticas de gestão para a formação de redes de cooperação em empresas de base tecnológica que prestam serviços de interesse de acordo com o modelo “classe mundial” – caso Copel Distribuição S.A. **XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Ouro Preto, 2003.

SPINOSA, Luiz Marcio; QUANDT, Carlos Olavo. Um Modelo de Arranjo Institucional de Desenvolvimento: O Programa Paraná Classe Mundial em Tecnologia da Informação e Comunicação. **Revista Educação & Tecnologia**, [S. l.], 2011.

STIGALL, Steven M. A Strategy Framework for the Intelligence Analyst. **Studies in Intelligence**, [S. l.], v. 56, n. 3, September 2012.

SWARTZ, Nikki. Competitive Intelligence Underutilized. **Information Management Journal**, [S. l.], v. 39, n. 3, May/June 2005.

ULLMAN, Jodie B. Structural Equation Modeling. In: TABACHNICK, B. G.; FIDELI, L. S. **Using Multivariate Statistics**. New York: Harper Collins, 1996.

ULLMAN, Jodie B. Structural Equation Modeling: Reviewing the Basics and Moving Forward. **Journal of Personality Assessment**, [S. l.], v. 87, n. 1, p. 35–50, 2006.

URDAN, André Torres, RODRIGUES, Arnaldo Rocha O modelo do índice de satisfação do cliente Norte-Americano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. **Revista Administração Contemporânea**, [S. l.], v.3, n. 3, p.109-130, dez 1999.

USEEM, Michael. Quatro lições de liderança adaptativa. **Harvard Business Review Brasil**, [S. l.], v. 88, n. 11, novembro de 2010.

VARELA, Silvia Regina Arroyo. **Inteligencia competitiva**: Una herramienta clave en la estrategia empresarial. Madrid, Editora Pirámide, 2005.

VIEIRA, Valter Afonso. Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. **R. Adm.**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 17-33, jan./fev./mar. 2009.

WIEGERS, K. **Misconceptions of the Capability Maturity Model**. Process Impact, 1996. Disponível em: <http://www.processimpact.com>. Acesso em: 30 ago. 2012.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ZILBER, Moisés Ari; LAZARINI, Luiz Carlos. Estratégias competitivas na área da saúde no Brasil: um estudo exploratório. **Revista Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 131-154, 2008. ISSN 1982-7849.

APÊNDICE A - Pesos de regressão fornecidos pelo AMOS

Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
D10	<---	D01	,118	,060	1,960	,050	
D10	<---	D02	,168	,044	3,769	***	
D10	<---	D06	,815	,195	4,182	***	
D10	<---	D03	,072	,049	1,481	,139	
D10	<---	D04	,291	,093	3,139	,002	
D10	<---	D05	,090	,055	1,621	,105	
D01Q01	<---	D01	1,000				
D02Q05	<---	D02	,458	,104	4,390	***	
D02Q04	<---	D02	,196	,096	2,047	,041	
D02Q03	<---	D02	,392	,103	3,814	***	
D02Q02	<---	D02	1,036	,130	7,999	***	
D02Q01	<---	D02	1,000				
D03Q08	<---	D03	,884	,130	6,784	***	
D03Q07	<---	D03	1,108	,160	6,936	***	
D03Q06	<---	D03	,759	,131	5,775	***	
D03Q05	<---	D03	1,089	,155	7,016	***	
D03Q04	<---	D03	1,026	,160	6,395	***	
D03Q03	<---	D03	1,316	,185	7,127	***	
D03Q02	<---	D03	1,062	,166	6,416	***	
D03Q01	<---	D03	1,000				
D04Q06	<---	D04	,470	,230	2,046	,041	
D04Q05	<---	D04	,734	,177	4,144	***	
D04Q04	<---	D04	,718	,193	3,719	***	
D04Q03	<---	D04	2,011	,331	6,082	***	
D04Q02	<---	D04	2,114	,348	6,078	***	
D04Q01	<---	D04	1,000				
D05Q01	<---	D05	,937	,148	6,339	***	
D05Q02	<---	D05	,961	,162	5,944	***	
D05Q03	<---	D05	1,098	,143	7,704	***	
D05Q04	<---	D05	1,146	,147	7,804	***	
D05Q05	<---	D05	1,000				
D06Q04	<---	D06	1,226	,272	4,513	***	
D06Q05	<---	D06	1,366	,292	4,683	***	
D06Q06	<---	D06	1,479	,319	4,634	***	
D06Q03	<---	D06	1,511	,312	4,840	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
D06Q02	<---	D06	1,441	,309	4,663	***	
D06Q07	<---	D06	1,294	,304	4,264	***	
D06Q08	<---	D06	1,134	,278	4,077	***	
D06Q01	<---	D06	1,000				
D01Q02	<---	D01	,796	,383	2,080	,037	
D10Q11	<---	D10	,652	,164	3,987	***	
D10Q10	<---	D10	1,073	,161	6,683	***	
D10Q09	<---	D10	,969	,157	6,188	***	
D10Q08	<---	D10	,759	,152	4,993	***	
D10Q07	<---	D10	1,038	,159	6,528	***	
D10Q06	<---	D10	,864	,153	5,647	***	
D10Q05	<---	D10	,981	,147	6,651	***	
D10Q04	<---	D10	1,002	,143	7,024	***	
D10Q03	<---	D10	1,057	,152	6,975	***	
D10Q02	<---	D10	1,107	,173	6,383	***	
D10Q01	<---	D10	1,000				

Standardized Regression Weights

			Estimate
D10	<---	D01	,204
D10	<---	D02	,294
D10	<---	D06	,663
D10	<---	D03	,105
D10	<---	D04	,261
D10	<---	D05	,118
D01Q01	<---	D01	,748
D02Q05	<---	D02	,391
D02Q04	<---	D02	,186
D02Q03	<---	D02	,342
D02Q02	<---	D02	,918
D02Q01	<---	D02	,808
D03Q08	<---	D03	,724
D03Q07	<---	D03	,746
D03Q06	<---	D03	,587
D03Q05	<---	D03	,759
D03Q04	<---	D03	,668

		Estimate
D03Q03	<--- D03	,776
D03Q02	<--- D03	,671
D03Q01	<--- D03	,617
D04Q06	<--- D04	,188
D04Q05	<--- D04	,439
D04Q04	<--- D04	,378
D04Q03	<--- D04	,928
D04Q02	<--- D04	,958
D04Q01	<--- D04	,485
D05Q01	<--- D05	,626
D05Q02	<--- D05	,582
D05Q03	<--- D05	,797
D05Q04	<--- D05	,816
D05Q05	<--- D05	,678
D06Q04	<--- D06	,643
D06Q05	<--- D06	,707
D06Q06	<--- D06	,687
D06Q03	<--- D06	,779
D06Q02	<--- D06	,699
D06Q07	<--- D06	,566
D06Q08	<--- D06	,518
D06Q01	<--- D06	,434
D01Q02	<--- D01	,650
D10Q11	<--- D10	,373
D10Q10	<--- D10	,660
D10Q09	<--- D10	,604
D10Q08	<--- D10	,475
D10Q07	<--- D10	,642
D10Q06	<--- D10	,544
D10Q05	<--- D10	,656
D10Q04	<--- D10	,701
D10Q03	<--- D10	,695
D10Q02	<--- D10	,626
D10Q01	<--- D10	,654

APÊNDICE B - Questionário de pesquisa

Caro(a) Entrevistado(a),

Realizo uma pesquisa relacionada à medição do desempenho da função de Inteligência Competitiva (IC) no Sebrae Minas, com base no Modelo de Classe Mundial para a Função de Inteligência Competitiva (COMAI; PRESCOTT, 2007).

Essa pesquisa é de caráter confidencial e para fins acadêmicos, em que seus dados e suas respostas serão tratados em conjunto com os demais, e não isoladamente. A mesma é composta por dois blocos, sendo que o primeiro relaciona-se à caracterização do respondente, e o segundo às dimensões estabelecidas no Modelo de Classe Mundial.

Leia cada afirmação, cuidadosamente, antes de preencher o questionário. Não há respostas corretas. Por favor, escolha a resposta que melhor corresponda à sua percepção sobre cada afirmação, de acordo com as categorias de respostas abaixo. O tempo estimado para responder este questionário é de aproximadamente 20 minutos.

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	-----------------------------	----------	---------------------

Características do Respondente

Nome do funcionário: _____

Unidade: _____

Há quanto tempo está no Sebrae Minas?

- Entre 0 e 2 anos
- Entre 2 e 6 anos
- Entre 6 e 11 anos
- Entre 11 e 17 anos
- Mais de 17 anos

Dimensões relacionadas no modelo proposto

1. A importância estratégica da Inteligência Competitiva no Sebrae Minas

Para uma função de IC a importância da IC deve ser reconhecida na estratégia da empresa.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Aspectos	Padrões de Classe Mundial	Sua percepção				
		1	2	3	4	5
IC na estratégia da corporação	A geração e uso da inteligência competitiva é explicitamente identificada no plano estratégico da empresa.					
Envolvimento do gerente de IC na preparação da estratégia da empresa	O gerente da função de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas está envolvido na preparação da estratégia da empresa.					

2. A Função de IC (Unidade de Inteligência Empresarial - UINE) no Sebrae Minas

Uma função de IC deve ter uma visão de futuro de como a função de IC irá operar dentro da empresa.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Aspectos	Padrões de Classe Mundial	Sua percepção				
		1	2	3	4	5
Declaração da visão de IC	A UINE possui uma declaração de visão de futuro escrita.					
Escopo da Função de IC	A declaração da visão de futuro indica como a UINE irá operar no nível estratégico, tático e operacional.					
Serviços de IC	A UINE oferece um portfólio de serviços de IC para cobrir as necessidades dos usuários em níveis de Inteligência Estratégica, Tática e Operacional.					
Supervisão da operação de IC por um Diretor	Há um gerente nomeado para exercer o controle estratégico do desenvolvimento e operação das funções de IC no Sebrae Minas.					
Ligações fora da empresa	A função de IC indica como irá interagir com outras iniciativas de IC.					

Dimensões relacionadas no modelo proposto

3 Cultura Organizacional do Sebrae Minas em Relação a Inteligência Competitiva

Uma função de IC deve ter uma cultura organizacional que permita a maximização da contribuição da IC.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Aspectos	Padrões de Classe Mundial	Sua percepção				
		1	2	3	4	5
Atitudes para coleta de informação	Todos no Sebrae Minas que podem coletar informação, realmente fazem isso.					
Atitudes para compartilhamento de dados ou informações	Todos no Sebrae Minas que podem coletar informação a compartilham com aqueles que trabalham com IC.					
Suporte da gestão para coleta e compartilhamento de informação	Os gerentes do Sebrae Minas reforçam a cultura de coleta e compartilhamento de informações com quem trabalha com IC.					
Gestão da relação dos usuários de IC com os analistas de IC	Os gerentes do Sebrae Minas expressam a disposição de trabalharem de forma participativa com os analistas de IC em todas as fases de um projeto.					
Gestão das atitudes para com a uso do IC	Os gerentes do Sebrae Minas fazem uso de IC em todas as fases de uma tomada de decisão relevante (identificação de uma situação-problema, análise da situação, definição do problema, identificação das opções de solução, contemplando a decisão, a implementação da decisão, e avaliação da decisão).					
Confiança dos gestores na IC	Os gerentes expressam sua confiança na equipe que trabalha com IC.					
Código de Ética para IC	Há uma Política de Código de Ética de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas, com um conjunto de protocolos de IC incorporados.					
A adesão ao Código de Ética	Todo pessoal envolvido direta ou indiretamente com o trabalho de IC adere à Política de Código de Ética de Inteligência Competitiva.					

4 Recursos Humanos para a Função de IC

A função de IC deve ter os recursos humanos necessários que lhe permitam funcionar de forma eficaz.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Aspectos	Padrões de Classe Mundial	Sua percepção				
		1	2	3	4	5
Gerente de IC	Há um gerente de IC alocado para a função de IC.					
Analistas de inteligência	Há um número adequado de analistas de inteligência alocado para a função de IC.					
Analistas de informação	Há número adequado de analistas de informação alocado para a função de IC.					
Conhecimento do setor e do negócio	O pessoal que trabalha na função de IC tem conhecimento do setor e do negócio no qual o Sebrae Minas atua.					
Treinamento dos analistas para o trabalho com IC	A equipe de IC recebe treinamento contínuo refletindo suas especialidades individuais para mantê-los na vanguarda dos princípios e práticas de IC.					
Treinamento em IC para os outros funcionários	Gerentes e outros funcionários no Sebrae Minas recebem treinamento que lhes dão uma compreensão suficiente sobre a contribuição da IC e assim tirarem a máxima vantagem da mesma em seu trabalho.					

5 Recursos Não-Humanos para a Função de IC

A função de IC deve ter os recursos financeiros e físicos necessários para que possa funcionar de forma eficaz.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Aspectos	Padrões de Classe Mundial	Sua percepção				
		1	2	3	4	5
Recursos financeiros	Há um centro de custo separado para os investimentos e as despesas operacionais para o trabalho de IC da UINE.					
Acomodações do escritório	A função de IC está adequadamente apoiada com instalações de escritórios.					
TI - <i>Hardwares</i>	A função de IC possui <i>hardwares</i> adequados para apoiar suas atividades.					
TI - <i>Softwares</i>	A função de IC possui pacotes de <i>software</i> para armazenamento de dados, análise e gestão do conhecimento.					
TI - Comunicações	A função de IC possui ferramentas de comunicação, incluindo um site de Intranet com Portal WEB e Fóruns de Discussão.					

6 Coleta, Análise, Disseminação e Gestão da Inteligência

A função de IC deve ter processos claramente definidos e bem estabelecidos para a coleta, a validação, a análise e o armazenamento da inteligência.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Aspectos	Padrões de Classe Mundial	Sua percepção				
		1	2	3	4	5
Fontes internas de IC	Há uma rede de fontes de informação internas no Sebrae Minas que alimentam com informação primária e secundária a UINE.					
Fontes externas de IC	Há uma gama de fontes externas primárias e secundárias de informação utilizadas pela UINE, o que inclui bancos de dados, peritos externos, agentes e fornecedores de inteligência externa, conforme apropriado.					
Processo de coleta de informação	Existem processos de captura de informações formalmente definidos, tanto para as necessidades de inteligência em curso como para as demandas específicas (ad-hoc).					
Validação da informação	Há um processo para validar a informação coletada (este é baseado em um processo de cruzamento de informações de diferentes fontes).					
Análises de inteligência	Há uma variedade de métodos analíticos utilizados pela UINE para tirar conclusões sobre as implicações da inteligência gerada.					
Gestão do banco de dados de inteligência	Há um processo para classificar, armazenar e oferecer informações cujo acesso seja fácil a todos que dela precisem.					
Distribuição da inteligência	Há <i>softwares</i> instalados que permitam a distribuição e personalização de produtos de inteligência para atender as necessidades dos demandantes.					
Segurança e Contrainteligência	Há processos de contrainteligência, que incluem um sistema de proteção de informações que são formalmente aplicados em toda a organização.					

10 Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas

Uma função de IC deve possuir fundamentos de excelência expressos em conceitos reconhecidos.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Aspectos	Padrões de Classe Mundial	Sua percepção				
		1	2	3	4	5
Pensamento sistêmico	A equipe de IC possui pensamento sistêmico sobre o setor e o negócio no qual o Sebrae Minas atua.					
Aprendizado organizacional	A equipe de IC aprende com os funcionários das demais unidades organizacionais do Sebrae Minas, por meio do compartilhamento do conhecimento gerado por eles.					
Cultura de inovação	A equipe de IC busca inovar em seus processos internos, assim como na criação dos produtos de inteligência.					
Liderança e constância de propósitos	A equipe de IC lidera e foca seus processos gerenciais e metas com base na orientação das diretrizes da organização.					
Orientação por processos e informações	A função de IC possui processos de tratamento e organização das informações e conhecimentos gerados.					
Visão de futuro	A função de IC possui uma visão de futuro.					
Geração de valor	A função de IC é capaz de gerar valor às atividades desenvolvidas pelas unidades organizacionais do Sebrae Minas.					
Valorização das pessoas	A equipe de IC é valorizada por meio de delegação de responsabilidades para a tomada de decisões.					
Conhecimento sobre os demandantes de Inteligência e do mercado	A equipe de IC faz uso de técnicas de ponta para melhor compreender as necessidades dos seus demandantes e do macroambiente.					
Desenvolvimento de parcerias	A equipe de IC busca firmar parcerias com as demais unidades organizacionais do Sebrae Minas, empresas privadas e entidades públicas					
Responsabilidade Social	A equipe de IC busca ressaltar ações de responsabilidade social em suas tarefas.					

APÊNDICE C - Definição das variáveis do modelo de equações estruturais

D01 - A importância estratégica da Inteligência Competitiva no Sebrae Minas	
Sigla	Pergunta
D01Q01	A geração e uso da inteligência competitiva é explicitamente identificada no plano estratégico da empresa.
D01Q02	O gerente da função de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas está envolvido na preparação da estratégia da empresa.
D02 - A Função de IC (Unidade de Inteligência Empresarial - UINE) no Sebrae Minas	
Sigla	Pergunta
D02Q01	A UINE possui uma declaração de visão de futuro escrita.
D02Q02	A declaração da visão de futuro indica como a UINE irá operar no nível estratégico, tático e operacional.
D02Q03	A UINE oferece um portfólio de serviços de IC para cobrir as necessidades dos usuários em níveis de Inteligência Estratégica, Tática e Operacional.
D02Q04	Há um gerente nomeado para exercer o controle estratégico do desenvolvimento e operação das funções de IC no Sebrae Minas.
D02Q05	A função de IC indica como irá interagir com outras iniciativas de IC.
D03 - Cultura Organizacional do Sebrae Minas em Relação a Inteligência Competitiva	
Sigla	Pergunta
D03Q01	Todos no Sebrae Minas que podem coletar informação, realmente fazem isso.
D03Q02	Todos no Sebrae Minas que podem coletar informação a compartilham com aqueles que trabalham com IC.
D03Q03	Os gerentes do Sebrae Minas reforçam a cultura de coleta e compartilhamento de informações com quem trabalha com IC.
D03Q04	Os gerentes do Sebrae Minas expressam a disposição de trabalharem de forma participativa com os analistas de IC em todas as fases de um projeto.
D03Q05	Os gerentes do Sebrae Minas fazem uso de IC em todas as fases de uma tomada de decisão relevante (identificação de uma situação-problema, análise da situação, definição do problema, identificação das opções de solução, contemplando a decisão, a implementação da decisão, e avaliação da decisão).
D03Q06	Os gerentes expressam sua confiança na equipe que trabalha com IC.
D03Q07	Há uma Política de Código de Ética de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas, com um conjunto de protocolos de IC incorporados.
D03Q08	Todo pessoal envolvido direta ou indiretamente com o trabalho de IC adere a Política de Código de Ética de Inteligência Competitiva.
D04 - Recursos Humanos para a Função de IC	
Sigla	Pergunta
D04Q01	Há um gerente de IC alocado para a função de IC.
D04Q02	Há um número adequado de analistas de inteligência alocado para a função de IC.
D04Q03	Há número adequado de analistas de informação alocado para a função de IC.
D04Q04	O pessoal que trabalha na função de IC tem conhecimento do setor e do negócio no qual o Sebrae Minas atua.
D04Q05	A equipe de IC recebe treinamento contínuo refletindo suas especialidades individuais para mantê-los na vanguarda dos princípios e práticas de IC.
D04Q06	Gerentes e outros funcionários no Sebrae Minas recebem treinamento que lhes dão uma compreensão suficiente sobre a contribuição da IC e assim tirarem a máxima vantagem da mesma em seu trabalho.
D05 - Recursos Não-Humanos para a Função de IC	

Sigla	Pergunta
D05Q01	Há um centro de custo separado para os investimentos e as despesas operacionais para o trabalho de IC da UINE.
D05Q02	A função de IC está adequadamente apoiada com instalações de escritórios.
D05Q03	A função de IC possui <i>hardwares</i> adequados para apoiar suas atividades.
D05Q04	A função de IC possui pacotes de <i>software</i> para armazenamento de dados, análise e gestão do conhecimento.
D05Q05	A função de IC possui ferramentas de comunicação, incluindo um site de Intranet com Portal WEB e Fóruns de Discussão.
D06 - Coleta, Análise, Disseminação e Gestão da Inteligência	
Sigla	Pergunta
D06Q01	Há uma rede de fontes de informação internas no Sebrae Minas que alimentam com informação primária e secundária a UINE.
D06Q02	Há uma gama de fontes externas primárias e secundárias de informação utilizadas pela UINE, o que inclui bancos de dados, peritos externos, agentes e fornecedores de inteligência externa, conforme apropriado.
D06Q03	Existem processos de captura de informações formalmente definidos, tanto para as necessidades de inteligência em curso como para as demandas específicas (ad-hoc).
D06Q04	Há um processo para validar a informação coletada (este é baseado em um processo de cruzamento de informações de diferentes fontes).
D06Q05	Há uma variedade de métodos analíticos utilizados pela UINE para tirar conclusões sobre as implicações da inteligência gerada.
D06Q06	Há um processo para classificar, armazenar e oferecer informações, cujo acesso seja fácil a todos que dela precisem.
D06Q07	Há <i>softwares</i> instalados que permitam a distribuição e personalização de produtos de inteligência para atender as necessidades dos demandantes.
D06Q08	Há processos de contrainteligência, que incluem um sistema de proteção de informações que são formalmente aplicados em toda a organização.
D10 - Ações de Inteligência Competitiva no Sebrae Minas	
Sigla	Pergunta
D10Q01	A equipe de IC possui pensamento sistêmico sobre o setor e o negócio no qual o Sebrae Minas atua.
D10Q02	A equipe de IC aprende com os funcionários das demais unidades organizacionais do Sebrae Minas, por meio do compartilhamento do conhecimento gerado por eles.
D10Q03	A equipe de IC busca inovar em seus processos internos, assim como na criação dos produtos de inteligência.
D10Q04	A equipe de IC lidera e foca seus processos gerenciais e metas com base na orientação das diretrizes da organização.
D10Q05	A função de IC possui processos de tratamento e organização das informações e conhecimentos gerados.
D10Q06	A função de IC possui uma visão de futuro.
D10Q07	A função de IC é capaz de gerar valor às atividades desenvolvidas pelas unidades organizacionais do Sebrae Minas.
D10Q08	A equipe de IC é valorizada por meio de delegação de responsabilidades para a tomada de decisões.
D10Q09	A equipe de IC faz uso de técnicas de ponta para melhor compreender as necessidades dos seus demandantes e do macroambiente.
D10Q10	A equipe de IC busca firmar parcerias com as demais unidades organizacionais do Sebrae Minas, empresas privadas e entidades públicas
D10Q11	A equipe de IC busca ressaltar ações de responsabilidade social em suas tarefas.

Fonte: Elaborado pelo autor.