

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Cíntia Paese Giacomello

Relação entre inteligência estratégica e orientação para o mercado
e seus impactos no desempenho das organizações

Porto Alegre
2009

Cíntia Paese Giacomello

Relação entre inteligência estratégica e orientação para o
mercado e seus impactos no desempenho das organizações

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Luiz Antonio Slongo

Porto Alegre
2009



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Fernando Bins Luce
(PPGA/EA/UFRGS)

Prof.^a Dr.^a Cristiane Pizzutti dos Santos
(PPGA/EA/UFRGS)

Prof. Dr. Alsones Balestrin
(UNISINOS)

Prof. Dr. Cláudio Damacena
(UNISINOS)

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Área de Concentração: Marketing

Curso: Doutorado

Porto Alegre, 29 de Junho de 2009.

AGRADECIMENTOS

Ao final de um trabalho que demanda tanto envolvimento, percebo que sem a ajuda e compreensão das pessoas que estiveram ao meu lado nada seria possível.

Agradeço inicialmente à Universidade de Caxias do Sul e à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela oportunidade e pelo suporte.

Ao Centro Gestor da Inovação Moveleiro – CGI-MOVERGS – e ao Centro de Pesquisas Aplicadas em Administração – CEPA/UFRGS – pelo apoio para a coleta dos dados. Agradeço também às empresas participantes, por sua disponibilidade em participar da pesquisa.

Ao meu orientador, prof. Dr. Luiz Antonio Slongo, por sua sabedoria em orientar questões técnicas e humanas.

Aos professores-coordenadores desta turma de doutorado, prof. Dra. Edi Madalena Fracasso, do PPGA-UFRGS e prof. Dr. Ademar Galelli, da UCS, não somente pela maestria na condução deste processo, mas por toda experiência e sabedoria que compartilharam conosco.

Aos professores do PPGA, em especial prof. Dr. Fernando Bins Luce e prof. Dr. Hugo Fridolino Muller, pelas sábias orientações. Aos prof. Dr. Alsones Balestrin, prof. Dr. Cláudio Damacena e prof. Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos pelas sugestões feitas para a tese.

Aos colegas do grupo de pesquisa da UCS, prof. Dra. Ana Cristina Fachinelli, Prof. Dra. Jane Rech e Prof. Dr. Olivar Mattia, pelas pesquisas que desenvolvemos juntos.

Aos colegas da “turma do doutorado” – tantas horas de convívio resultaram em grandes amizades, que tornaram estes anos muito mais prazerosos.

Ao meu esposo e meus pais, pelo incentivo e compreensão.

RESUMO

A orientação ao mercado e a inteligência estratégica são duas diferentes abordagens que visam desenvolver a inteligência nas organizações, sendo muitas vezes confundidas ou tratadas isoladamente pela academia. Esta tese tem por objetivo investigar as relações existentes entre elas e verificar seu impacto sobre o desempenho das organizações. Para atingir os objetivos, foi desenvolvida uma pesquisa do tipo *survey* com 250 empresas do setor moveleiro gaúcho. O construto de inteligência estratégica foi operacionalizado a partir do trabalho de Fachinelli et al. (2007) e considerou que ela é composta por quatro dimensões: estrutura da informação, decisão pela coleta da informação e seu uso, busca e coleta da informação e orientação (individual ou estratégica). A orientação para o mercado foi operacionalizada com base na escala MARKOR, desenvolvida por Kohli, Jaworski e Kumar (1993), considerando a orientação para o mercado como sendo composta pela geração, disseminação e resposta à inteligência de mercado. O construto de desempenho organizacional considerou aspectos de desempenho financeiro e de mercado. Os resultados indicaram que a indústria moveleira tem o desenvolvimento destas práticas em níveis moderados, e que os aspectos mais desenvolvidos nestas organizações são a capacidade de resposta à inteligência de mercado e a decisão pela coleta da informação e seu uso. Além disso percebeu-se que existe grande correlação entre a orientação ao mercado e a inteligência estratégica, o que indica que elas são percebidas pelos gestores como sendo semelhantes. Há evidências que tanto a orientação para o mercado quanto a inteligência estratégica impactam no desempenho das organizações quando analisadas individualmente. Porém, devido à multicolinearidade existente entre elas, quando analisadas conjuntamente a orientação para o mercado tem maior poder de explicação sobre o desempenho organizacional e mascara o efeito da inteligência estratégica. Como proposta, foi elaborado um modelo híbrido para avaliação que contempla aspectos de inteligência estratégica e orientação para o mercado. Neste modelo, devem ser acrescentados ao construto de orientação para o mercado os aspectos de estruturação da informação e decisão pela coleta e seu uso. Estes resultados devem contribuir para o fortalecimento destas áreas de investigação e auxiliar os gestores a definir os pontos prioritários de investimento de esforços para maximizar o aproveitamento destas abordagens e criação de diferenciais competitivos.

ABSTRACT

Market orientation and strategic intelligence are two different approaches to develop business intelligence. This doctoral dissertation investigates the relationship between them and their impact on business performance. In order to meet the research targets, a survey of 250 furniture companies of the state of Rio Grande do Sul has been carried out. The construct named strategic intelligence derived from the work of Fachinelli et al. (2007) and comprises four dimensions: information structure, decision on information collection and usage, information seeking and collection, and individual or strategic orientation. Market orientation was built based on the MARKOR scale developed by Kohli, Jaworski e Kumar (1993), and comprises intelligence generation, intelligence dissemination, and responsiveness. The construct named business performance considered financial and market aspects. Results point out that the furniture industry under investigation shows a moderate level, and the more developed aspects are responsiveness and decision on information collection and usage. Also, there is a high correlation between market orientation and strategic intelligence, which indicates that they are perceived as identical by managers. It is possible to observe that both market orientation and strategic intelligence impact organization performance when analyzed individually. However, due to the multicollinearity between them, when they are analyzed together market orientation explains better the variation of business performance and affects strategic intelligence effect. It has been proposed a hybrid model that takes into account both strategic intelligence and market orientation. In this model, aspects related to information structure and decision on information collection and usage must be added to the market orientation construct. Results should contribute for this area of research and can help management to direct efforts to better explore these approaches in order to get competitive advantage.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Orientação para o mercado segundo Narver e Slater.....	29
Figura 2 - Orientação para o mercado segundo Jaworski e Kohli.....	30
Figura 3 - Orientação para o mercado.....	33
Figura 4 - Classificação das capacidades.....	36
Figura 5 - Tipos de inteligência.....	45
Figura 6 - Matriz de inteligência organizacional ampliada.....	52
Figura 7 - Inteligência estratégica.....	54
Figura 8 - Modelo teórico da pesquisa.....	65
Figura 9 - Modelo teórico B da pesquisa.....	69
Figura 10 - Estrutura de investigação.....	112
Figura 11 - Modelo de relacionamento das dimensões IE e OM.....	117
Figura 12 - Modelo de relacionamento das dimensões IE e OM reduzido.....	118
Figura 13 - Modelo de relacionamento das dimensões IE e OM reduzido 2.....	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Medidas de desempenho.....	59
Quadro 2 - Indicadores de orientação para o mercado.....	73
Quadro 3 - Questões acrescentadas ao instrumento inicial.....	78
Quadro 4 - Indicadores de inteligência estratégica.....	79
Quadro 5 - Indicadores para avaliar o desempenho organizacional.....	80
Quadro 6 - Quadro-síntese das hipóteses e resultados.....	123

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Formação dos fatores nos blocos_____	78
Tabela 2 - Quantidade de funcionários_____	91
Tabela 3 - Faturamento declarado _____	92
Tabela 4 - Mercado de atuação_____	92
Tabela 5 - Classes sociais para o destino dos produtos _____	92
Tabela 6 - Avaliação univariada dos indicadores de inteligência estratégica _____	94
Tabela 7 - Testes de médias para dimensões da inteligência estratégica _____	95
Tabela 8 - Dimensões da inteligência estratégica por número de funcionários _____	96
Tabela 9 - Dimensões da inteligência estratégica por faturamento _____	96
Tabela 10 - Avaliação univariada dos indicadores de orientação para o mercado _____	97
Tabela 11 - Dimensões da orientação para o mercado por número de funcionários _____	98
Tabela 12 - Dimensões da orientação para o mercado por faturamento_____	99
Tabela 13 - Avaliação univariada dos indicadores de desempenho organizacional_____	100
Tabela 14 - Desempenho organizacional por faturamento_____	100
Tabela 15 - Desempenho organizacional por número de funcionários _____	101
Tabela 16 - Desempenho organizacional por formalização do planejamento estratégico __	101
Tabela 17 - Indicadores resultantes no construto de orientação para o mercado _____	105
Tabela 18 - Correlação entre as dimensões de orientação para o mercado _____	105
Tabela 19 - Indicadores resultantes no construto de inteligência estratégica_____	106
Tabela 20 - Correlação entre as dimensões de inteligência estratégica _____	107
Tabela 21 - Indicadores de desempenho organizacional _____	107
Tabela 22 - Índices de ajuste para os construtos _____	108
Tabela 23 - Índices de ajuste para os construtos revisados _____	110
Tabela 24 - Matriz de correlação dos construtos _____	110
Tabela 25 - Resultados do teste de diferença de qui-quadrado _____	111

Tabela 26 - Validade discriminante _____	111
Tabela 27 - Índices de ajuste para o modelo estrutural IE-OM→DES _____	113
Tabela 28 - Coeficientes das relações hipotetizadas IE-OM→DES (tabela resumida) _____	113
Tabela 29 - Índices de ajuste para o modelo estrutural OM → DES _____	114
Tabela 30 - Coeficientes das relações hipotetizadas OM → DES (tabela resumida) _____	114
Tabela 31 - Índices de ajuste para o modelo estrutural IE→DES _____	114
Tabela 32 - Coeficientes das relações hipotetizadas IE→DES (tabela resumida) _____	114
Tabela 33 - Síntese dos resultados para relações com desempenho _____	116
Tabela 34 - Matriz de correlação das dimensões dos construtos _____	117
Tabela 35 - Índices de ajuste para o modelo estrutural das dimensões de IE e OM reduzido	119
Tabela 36 - Coeficientes das relações hipotetizadas no modelo dimensões IE e OM reduzido (tabela resumida) _____	119
Tabela 37 - Índices de ajuste para o modelo estrutural das dimensões de IE e OM reduzido 2 _____	120
Tabela 38 - Coeficientes das relações hipotetizadas no modelo dimensões IE e OM reduzido 2 (tabela resumida) _____	120
Tabela 39 - Coeficientes das relações hipotetizadas IE-OM→DES (tabela completa) _____	149
Tabela 40 - Coeficientes das relações hipotetizadas OM → DES (tabela completa) _____	150
Tabela 41 - Coeficientes das relações hipotetizadas IE→DES (tabela completa) _____	151
Tabela 42 - Índices de ajuste para o modelo estrutural IE → DES MERC _____	152
Tabela 43 - Coeficientes das relações hipotetizadas IE → DES MERC _____	152
Tabela 44 - Coeficientes das relações hipotetizadas IE → DES FINANC _____	153
Tabela 45 - Coeficientes das relações hipotetizadas OM → DES MERC _____	153
Tabela 46 - Coeficientes das relações hipotetizadas OM → DES FINANC _____	154
Tabela 47 - Coeficientes das relações hipotetizadas no modelo dimensões IE e OM reduzido (tabela completa) _____	155
Tabela 48 - Coeficientes das relações hipotetizadas no modelo dimensões IE e OM reduzido 2 (tabela completa) _____	156

SUMÁRIO

1.	<i>INTRODUÇÃO</i>	14
1.1.	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2.	IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	17
1.3.	SELEÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO	18
1.3.1.	Características da indústria moveleira	19
1.3.2.	Estratégias para desenvolvimento do setor	21
1.4.	OBJETIVOS	23
1.4.1.	Objetivo geral	23
1.4.2.	Objetivos específicos	23
1.5.	ESTRUTURA DO TRABALHO	23
2.	<i>REFERENCIAL TEÓRICO</i>	25
2.1.	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	25
2.1.1.	O desenvolvimento da orientação para o mercado	25
2.1.2.	Construtos de orientação para o mercado	27
2.1.3.	Orientação para o mercado e desempenho organizacional	37
2.2.	INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA	40
2.2.1.	Desenvolvimento da inteligência no contexto das organizações	40
2.2.2.	O uso da inteligência nos dias atuais	42
2.2.3.	Processos de implantação de inteligência estratégica	46
2.2.4.	Avaliação da implantação da inteligência nas organizações	51
2.2.5.	Inteligência estratégica e desempenho organizacional	56
2.3.	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES	58
3.	<i>MODELO TEÓRICO DA PESQUISA</i>	63
4.	<i>MÉTODO</i>	70
4.1.	DEFINIÇÃO / ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	70
4.1.1.	Instrumento para avaliação da orientação para o mercado	71
4.1.2.	Instrumento para avaliação da inteligência estratégica	73
4.1.3.	Instrumento para avaliação do desempenho organizacional	80
4.2.	IDENTIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO	81
4.3.	AMOSTRAGEM E FORMA DE COLETA DOS DADOS	81
4.4.	PREPARAÇÃO DA BASE DE DADOS	83
4.4.1.	Tratamento das não respostas	83
4.4.2.	Avaliação dos outliers	85
4.4.3.	Verificação da normalidade, linearidade e multicolinearidade dos dados	86

4.5.	PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS DE ANÁLISE DOS DADOS	87
5.	RESULTADOS	91
5.1.	DESCRIÇÃO DA AMOSTRA	91
5.2.	AVALIAÇÃO UNIVARIADA DOS ITENS DOS CONSTRUTOS	93
5.2.1.	Avaliação do construto de inteligência estratégica	93
5.2.2.	Avaliação do construto de orientação para o mercado	96
5.2.3.	Avaliação do construto de desempenho	99
5.3.	PROCEDIMENTOS DE VALIDAÇÃO DO MODELO	101
5.3.1.	Verificação da normalidade, linearidade e multicolinearidade dos dados	102
5.3.2.	Avaliação dos construtos	103
5.4.	IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO DESEMPENHO	112
5.5.	ANÁLISE DAS DIMENSÕES DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	116
6.	DISCUSSÕES E CONCLUSÕES	121
6.1.	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DO ESTUDO	125
6.2.	CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO	127
6.3.	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	128
6.4.	PESQUISAS FUTURAS	129
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
	<i>ANEXO A – Instrumento de coleta de dados</i>	144
	<i>ANEXO B – Layout do site e modelo do instrumento disponibilizado na internet</i>	147
	<i>ANEXO C – Newsletter enviada aos associados da MOVERGS</i>	148
	<i>ANEXO D – Coeficientes das relações dos modelos IE-OM → DES</i>	149
	<i>ANEXO E – Estatísticas OM-IE → DES Mercado e Financeiro</i>	152
	<i>ANEXO F – Coeficientes das relações entre as dimensões de IE e OM</i>	155
	<i>ANEXO G – Retorno aos respondentes</i>	157
	CURRICULUM VITAE	159

1. INTRODUÇÃO

A consolidação de unidades de negócio em diferentes locais e de diferentes portes, com necessidade de controles efetivos; o ambiente econômico que necessita melhorias da capacidade de disponibilização de informações em todos os níveis gerenciais; e a facilidade de acesso a ferramentas tecnológicas são alguns fatores apontados como corresponsáveis pela busca da capacidade em integrar a informação nas organizações (ROCKART, 2004). Neste panorama, as empresas acabaram envolvidas em uma busca constante por informações de todas as partes: clientes, concorrentes, fornecedores, parceiros, entre outros. Entretanto, vencida a etapa de obter e armazenar esta grande quantidade de informação, as empresas se igualam, pois elas têm acesso a recursos semelhantes. O que diferencia então umas das outras? O diferencial está na capacidade de utilizar estes dados de forma a gerar inteligência e antecipar os movimentos dos atores envolvidos. Dito de outra forma, as empresas precisam ‘enxergar’ antecipadamente a imagem final de um enorme quebra-cabeça, cujas peças parecem estar desconexas umas das outras.

Algumas formas para desenvolver a inteligência nas organizações têm sido propostas. Uma delas é a utilização da inteligência estratégica, que é um processo sistemático de busca de informações, de forma a criar novas oportunidades e prever mudanças nas buscas pela vantagem competitiva sustentável (WRIGHT et al., 2002; WRIGHT e CALOF, 2006). A inteligência estratégica envolve-se com a análise de fontes de informações e suas técnicas analíticas apropriadas para organizar toda esta informação – informação torna-se inteligência somente após ser analisada (MYBURGH, 2004).

Este processo é formado por três etapas, que são a preparação para inteligência estratégica, o processo de busca das informações e a etapa de atribuição de significado (JAWORSKI, MACINNIS e KOHLI, 2002) e pode ser entendida e operacionalizada a partir da análise de suas quatro dimensões: estrutura da informação, decisão pela coleta da informação e seu uso, busca e coleta da informação e orientação (individual ou estratégica) (FACHINELLI et al., 2007).

O interesse na utilização da inteligência estratégica é crescente e emerge das necessidades das organizações evoluírem e inovarem constantemente, pois a inteligência está baseada nos princípios de geração do sentido a partir da coleta de informações de clientes, concorrentes, sociedade e da própria empresa. Desta forma, a inteligência estratégica tem sido

explorada com o objetivo de auxiliar as organizações a definirem a estratégia adequada em um contexto de rápidas mudanças.

Outra forma para desenvolver, disseminar e responder à inteligência nas organizações é através da implantação dos conceitos de orientação para o mercado (KOHLI e JAWORSKI, 1990). Segundo os autores, uma empresa orientada para o mercado é aquela onde há um ou mais departamentos envolvidos em atividades que geram entendimento das necessidades presentes e futuras dos clientes e dos fatores que os afetam, onde há compartilhamento deste entendimento entre os departamentos e onde todos estão engajados em atividades que buscam atender às necessidades dos clientes. Organizações orientadas ao mercado devem ser capazes de responder rapidamente às demandas presentes e futuras do mercado, como forma de estarem sempre à frente dos concorrentes. No conceito de orientação para o mercado está implícita a noção de inteligência, como pode ser percebido nas dimensões propostas por Kohli, Jaworski e Kumar (1993), que consideram a orientação para o mercado como sendo composta pela geração, disseminação e resposta à inteligência de mercado.

Embora possam parecer sistemas semelhantes ao se focarem no uso de inteligência para geração de diferencial competitivo, a inteligência estratégica e a orientação para o mercado não são tratadas como sendo abordagens semelhantes, nem tampouco suas relações foram, até agora, investigadas pela academia. Por outro lado, se observa em algumas organizações o desenvolvimento das atividades relativas à inteligência sendo atribuídas a profissionais da área de marketing (SAUNER e BALESTRIN, 2006).

Além disso, ambas abordagens são utilizadas visando um fim maior que é a geração de valor para os *stakeholders*. Desta maneira, caso o desempenho da organização não fosse impactado pela adoção das práticas de inteligência ou orientação para o mercado, dificilmente seriam feitos investimentos e internalização destas práticas nas organizações não ocorreria, evidenciando a pertinência de se estudar suas relações.

Assim este trabalho busca discutir as relações entre orientação para o mercado e inteligência estratégica e como estas duas abordagens podem impactar o desempenho das organizações.

1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O estudo da orientação para o mercado, um construto importante na área do marketing, já está consolidado. Embora os estudos iniciais da orientação para o mercado datem da década de 1960, as definições importantes deste campo foram feitas na década de 1990, principalmente com os trabalhos de Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993), Day (1994), entre outros. O que os pesquisadores buscavam, naquela época, era definir as características que deveriam apresentar as organizações que desejassem ser orientadas ao mercado.

Nos estudos desta área, muitos autores relacionaram a adoção de práticas de orientação para o mercado com o desempenho das organizações (por exemplo, NARVER e SLATER, 1990; DESHPANDÉ e FARLEY, 1998; MATSUNO e MENTZER, 2000; KIRKA et al., 2005; SAMPAIO, 2000; PERIN, 2001; MÜLLER NETO, 2005; ANTONI, 2004) além de trabalhos de meta-análises desenvolvidos recentemente (VIEIRA, 2008; ELLIS, 2006; KIRKA et al., 2005; CANO et al. 2004). Nestes trabalhos foi constatado que a relação da orientação para o mercado com desempenho depende de um conjunto de variáveis que interferem de diferentes formas na relação.

Também na década de 1960 começaram a ser aprofundados os estudos sobre inteligência estratégica, principalmente nas linhas de investigação do monitoramento da concorrência. Atualmente, a inteligência estratégica é discutida no Brasil principalmente pelas áreas de Administração, Ciência da Informação, Tecnologia da Informação, Psicologia e Comunicação (MARCIAL e ORNELAS, 2007). O estudo da inteligência estratégica apresenta muitas variações e muitas denominações e seus usos dependem do momento e do enfoque utilizado (TENA e COMAI, 2005), evidenciando a necessidade de maior estruturação desta área de estudo.

Se por um lado os estudos sobre orientação para o mercado estão desenvolvidos e os construtos para sua mensuração já estão determinados, por outro, a inteligência estratégica é uma área relativamente nova e possui poucos métodos estruturados (SALLES, 2006). Assim, pouco se conhece, empiricamente, sobre o impacto da adoção de práticas de inteligência estratégica sobre o desempenho das organizações, assim como não se conhece, se é que ele existe, o relacionamento que há entre a inteligência estratégica e a orientação para o mercado.

Conhecer como as práticas de inteligência estratégica e orientação para o mercado complementam-se e influenciam no desempenho das organizações poderá contribuir para o entendimento dos aspectos que auxiliam na obtenção de vantagens competitivas.

Desta forma, dada a importância dos assuntos tratados, define-se a seguinte questão de pesquisa: caso haja relação entre inteligência estratégica e orientação para o mercado, de que forma se dá este relacionamento e como elas se complementam para a melhoria do desempenho das organizações?

1.2. IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

O entendimento das relações entre orientação para o mercado e inteligência estratégica, assim como de suas consequências nas práticas organizacionais permitirá que sejam desenvolvidas ações de forma a maximizar os recursos utilizados na geração de diferenciais competitivos pelas organizações.

Assim, este trabalho pretende contribuir com desenvolvimento do campo acadêmico, colaborando no preenchimento da lacuna existente em conhecimentos que relacionem estas duas abordagens: orientação para o mercado e inteligência estratégica. Em um primeiro momento, servirá para elucidar aspectos sobre suas diferenças, visto que ainda há muita confusão sobre tais diferenças (SAWKA, 2005), principalmente pelo fato de ambas se referirem à geração e disseminação de inteligência.

Em um segundo momento, permitirá identificar aspectos de inteligência estratégica e orientação para o mercado que podem ser teoricamente aprofundados, destacando e fortalecendo os pontos em comum entre elas e melhorando o entendimento das relações entre orientação para o mercado, inteligência estratégica e desempenho.

Do ponto de vista gerencial, poderão ser identificados aspectos na geração de inteligência que dificultam a adoção da orientação para o mercado pelas organizações. Isso contribuirá na preparação das organizações que desejam ser orientadas ao mercado e potencializará os resultados obtidos com a implantação. Além deste aspecto, este trabalho pode ainda contribuir para que as organizações percebam a possibilidade de implantar conceitos de inteligência estratégica e orientação para o mercado conjuntamente, uma vez que

podem ser sistemas complementares visando sempre à obtenção de vantagens competitivas estratégicas (SAWKA, 2005).

1.3. SELEÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO

A seleção do campo de estudo é uma etapa importante do processo de investigação. A escolha por um único setor de investigação visa controlar variáveis externas que possam de alguma forma causar confundimento¹ nos resultados. Por outro lado, como não é de interesse a comparação dos resultados em diferentes meios, não é necessário proceder a investigação em mais de um setor.

A escolha pelo setor moveleiro se faz por apresentar duas características importantes: suas características e sua representatividade.

Quanto às características, este setor apresenta, ainda, o perfil de setor tradicional na economia, sendo atualmente visto como um dos mais conservadores na estrutura produtiva (ROSA et al., 2007). Tal constatação deve-se ao reduzido dinamismo tecnológico, intensidade de mão-de-obra relativamente elevada e utilização relativamente alta de materiais de origem animal ou vegetal. Além disso, se distingue pela ausência de alguns traços comumente associados às empresas industriais modernas, como a presença de barreiras à entrada decorrentes de economias de escala.

Estas observações não significam que não haja progresso técnico na indústria de mobiliário, e sim que a incorporação de tecnologia pela indústria, além de ser inferior à verificada no conjunto da economia, não é decisiva para a competição entre as empresas do setor (ROSA et al., 2007). Tais características tornam este setor frágil quanto à influência da globalização dos mercados. A China, por exemplo, apresenta-se como importante concorrente no mercado internacional de móveis, possuindo vantagem comparativa em mão-de-obra barata e numerosa. Atualmente a China é o maior exportador de móveis, passando da décima posição, em 1996, para a primeira posição em 2005, no ranking mundial de exportação de móveis (ROSA et al., 2007). Os Estados Unidos, um dos maiores produtores mundiais de móveis, sofreu grande impacto do crescimento da indústria chinesa com móveis produzidos a

¹ Confundimento ocorre quando não é possível isolar (e analisar) o efeito de um determinado fator sobre um conjunto de dados.

custos inferiores: entre 1992 e 2005 as importações da China aumentaram de US\$ 208 milhões para US\$ 10,8 bilhões enquanto no mesmo período houve retração da produção americana (SCHULER e LAWSER, 2007).

Além disso, há a representatividade desta indústria no contexto nacional. Destaca-se, neste ponto, o papel do Rio Grande do Sul na produção brasileira. Em 2008 este estado foi responsável por 17,6% da produção nacional, empregando mais de 35 mil pessoas (SINDMÓVEIS, 2009). A produção gaúcha concentra-se principalmente no polo produtivo da Serra Gaúcha, que tem como diferenciais, comparativamente aos outros polos moveleiros nacionais, maior capacitação tecnológica e de design (ABDI/UNICAMP, 2008).

A seguir apresenta-se um aprofundamento destas informações, com detalhamento das características e representatividade e as formas para lidar com a competição internacional.

1.3.1. Características da indústria moveleira

Embora o setor moveleiro apresente características de indústria tradicional, algumas áreas apresentam maior desenvolvimento de inovações: entre elas encontra-se o design e o desenvolvimento de novas matérias primas.

Quanto às matérias primas, destacam-se os painéis de madeira (compensados, aglomerados, MDF, etc.). A utilização desses painéis implicou, entre outros fatores, alterações na organização da indústria, como o deslocamento de determinadas operações para a indústria de processamento de madeira (ROSA et al., 2007). O próprio consumidor está mais consciente da importância de utilizar produtos ecologicamente responsáveis (BDO SEIDMAN, 2006).

O design é responsável por grande parte das inovações, mais significativo na linha de produtos para as classes média e alta. Deve-se observar, no entanto, que o próprio design – tradicionalmente liderado por empresas italianas – não implica barreiras à entrada muito expressivas, já que pode ser facilmente imitado pelos fabricantes de móveis (ROSA et al., 2007).

Quanto à forma de organização da cadeia moveleira, percebe-se que se caracteriza por agrupamentos geográficos em polos produtivos. Os locais de concentração se formam, muito em função de custos de produção mais baixos e ampla oferta de fornecedores de matérias primas (SCHULER e LAWSER, 2007).

Nos locais de concentração de indústrias moveleiras a importância deste setor é maior, principalmente pela grande quantidade de mão de obra empregada nas fábricas e para as atividades de logística.

Para analisar a importância do setor, estão interessantes alguns dados internacionais e nacionais. A produção mundial de móveis em 2007 foi estimada em US\$ 267 bilhões, crescendo, nos últimos dez anos, ao ritmo médio de 9% ao ano. Os maiores países produtores são Estados Unidos (US\$ 57 bilhões), China (US\$ 38 bilhões), Itália (US\$ 23 bilhões) e Alemanha (US\$ 19 bilhões). Enquanto sete das maiores economias industriais desenvolvidas (que são, na ordem de produção de móveis, Estados Unidos, Itália, Alemanha, Japão, Canadá, Reino Unido e França) produziram juntas, em 2005, 54% do total mundial, os países emergentes contribuíram com 30% do total (ROSA et al. 2007).

No Brasil, a indústria moveleira representa um papel significativo. Em 2008 o faturamento das indústrias moveleiras foi de 22,25 bilhões de reais. Neste mesmo ano, o país registrou 14,6 mil indústrias moveleiras – embora estimativas indiquem que o número de empresas pode chegar aos 50 mil devido à informalidade (ABDI/UNICAMP, 2008) com 233,6 mil colocações formais – que também tende a ser maior devido à informalidade (SINDMÓVEIS, 2009).

O perfil das empresas que formam o setor moveleiro brasileiro é semelhante ao dos demais países, sendo formado por um grande número de empresas, grande parte na informalidade, operando em nichos de mercado. Em 2005, no Brasil, aproximadamente 74% dos estabelecimentos produtores de móveis apresentavam até 9 funcionários e a participação de empresas com mais de 100 funcionários era de menos de 2% (ABIMÓVEL, 2006).

As características desta indústria refletem uma mudança de perfil nos últimos anos. Enquanto a demanda interna *per capita* manteve-se estagnada – ou declinou – de 1990 a 2005, as exportações aumentaram em cerca de 2.400% (ROSA et al., 2007). Porém destaca-se que este incremento nas exportações não foi suficiente para que o Brasil despontasse entre os maiores exportadores de móveis.

No Brasil os principais estados produtores de móveis são São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais e Santa Catarina, respectivamente, que juntos representam 78% do número de empresas e 81% da quantidade de pessoas empregadas (ABIMÓVEL, 2006).

Em 2008 o faturamento das indústrias moveleiras do Rio Grande do Sul representou 17,61% do brasileiro, com 2,45 mil indústrias e 37,5 mil funcionários (SINDMÓVEIS, 2009).

A produção de móveis no Rio Grande do Sul se concentra especialmente no polo produtivo de Bento Gonçalves, que engloba também as cidades de Garibaldi, Gramado, Caxias do Sul e Flores da Cunha. Este polo apresenta elevada taxa de crescimento e concentra algumas das maiores e mais modernas empresas moveleiras do país, que se destacam pela elevada qualidade e pelo design inovador. Atualmente responde por mais de um quarto das exportações brasileiras, sendo o segundo maior polo exportador do país (ABDI/UNICAMP, 2008).

Segundo o relatório desenvolvido pela ABDI/UNICAMP (2008, p. 23), as principais diferenças observadas nas características dos polos dizem respeito à capacitação produtiva. O polo de Bento Gonçalves (RS) tem maior capacitação tecnológica e de design. O polo de São Bento do Sul (SC) concentra as empresas líderes exportadoras com elevada capacitação produtiva, mas ausência de design próprio, com pequenas e médias empresas subcontratadas das grandes empresas. O polo de Arapongas (PR) apresenta empresas líderes com capacitação média e pequenas e médias empresas com tecnologia inferior. Já o polo da Grande São Paulo (SP) apresenta estrutura heterogênea, onde a indústria de móveis seriados contém grandes empresas com alta tecnologia, a indústria de móveis sob encomenda contém pequenas e médias empresas com estrutura artesanal e a indústria de móveis para escritório apresenta elevada complexidade tecnológica.

1.3.2. Estratégias para desenvolvimento do setor

Dadas as características e importância representativa do setor, algumas estratégias já estão sendo tomadas pelas empresas para continuarem competindo, gerando novos modelos de organizações. Uma pesquisa realizada pela Wells Fargo/Gallup nos EUA concluiu que para pequenas empresas, a habilidade em inovar rapidamente é uma forte vantagem competitiva. Nos resultados encontrados, 57% das empresas estão destinando tempo para a geração de ideias e desenvolvimento da criatividade, 59% também estão desenvolvendo cursos para melhorar suas habilidades e continuar a aprender e 55% estão fornecendo treinamentos adicionais para seus funcionários (SMITH, 2006).

Outras estratégias adotadas pelas empresas americanas se referem à estrutura do negócio. Algumas optaram por deslocar suas atividades da manufatura para a comercialização. Elas importam os produtos e utilizam sua marca na venda em grandes lojas

varejistas. Outras empresas integram a importação a sua linha produtiva, agregando modernizações à produção através de técnicas de produção enxuta e utilizando tecnologia de ponta (SCHULER e LAWSER, 2007b).

A estratégia adotada pelas menores empresas, com mercado regional, é focar na customização para nichos de mercado normalmente pouco atrativos para as grandes empresas, por terem pouca demanda com relação ao volume. Nestes casos pode-se agregar valor e os clientes estão dispostos a pagar por produtos únicos, de qualidade e com design e serviço diferenciado (SCHULER e LAWSER, 2007b).

Schuler e Lawser (2007) sugerem como alternativas para empresas moveleiras, a agregação de outros diferenciais, como melhor serviço, customização com preço competitivo, maior rapidez de entrega, melhor negociação de preços, produção flexível, marketing especializado, conhecimento dos clientes e qualidade superior.

Não há dúvidas de que uma nova maneira de ver o setor, com novos processos e novas ferramentas, deverá ser utilizada pelas empresas do setor moveleiro como forma de se manterem competitivas.

Isto torna o setor particularmente interessante, pois as empresas se encontram no limite entre o sistema tradicional de produção e gestão, mas tem noção de que são necessárias grandes mudanças para que se mantenham na atividade.

Além destes fatores, cabe destacar, ainda, a preocupação das entidades e governos em desenvolver as indústrias moveleiras. O Centro Gestor da Inovação Moveleiro (CGI), órgão ligado à Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul (MOVERGS) trabalha em parceria com a Universidade de Caxias do Sul e tem como objetivo desenvolver um sistema de informações competitivas do Arranjo Moveleiro do Rio Grande do Sul e difundir informações ao Arranjo Produtivo Local, melhorando a capacidade de aprendizado e resposta destas empresas.

Dadas suas características e particularidades, percebe-se na indústria moveleira gaúcha um ambiente propício para o tipo de investigação a que se propõe esta tese.

1.4. OBJETIVOS

Dada a explanação acerca do tema, do problema e do campo de estudo, o objetivo deste trabalho consiste em compreender como se dão as relações entre inteligência estratégica e orientação para o mercado. Assim, tem-se:

1.4.1. Objetivo geral

- Avaliar a relação entre geração de inteligência estratégica e orientação para o mercado e seu impacto no desempenho financeiro das empresas.

1.4.2. Objetivos específicos

- Avaliar a utilização de práticas de inteligência estratégica e orientação para o mercado na indústria moveleira.
- Verificar quais dimensões da inteligência estratégica estão mais fortemente relacionadas com as dimensões da orientação para o mercado.
- Identificar a contribuição da orientação para o mercado e inteligência estratégica, isoladamente e em conjunto, no desempenho financeiro das empresas.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura deste trabalho está definida de tal forma que neste capítulo estão apresentadas a delimitação do tema, definição do problema de pesquisa, contribuição deste trabalho nos campos acadêmico e gerencial, definição do campo de estudo e a definição dos objetivos do trabalho.

No segundo capítulo está apresentado o referencial teórico sobre os principais pontos sobre orientação para o mercado e inteligência estratégica. Com relação à orientação para o mercado apresentam-se seu desenvolvimento, os principais construtos e a relação com o desempenho organizacional. Na sequência, apresentam-se o desenvolvimento da inteligência

no contexto das organizações, seu uso atual e a avaliação das iniciativas de inteligência estratégica. Discutem-se, também nesta etapa, as relações entre inteligência estratégica e orientação para o mercado. Finaliza-se este capítulo apresentando aspectos das avaliações de desempenho das organizações.

O terceiro capítulo descreve o modelo teórico de relacionamento, apresentado a forma como as hipóteses que serão testadas ao longo do trabalho foram desenvolvidas.

O quarto capítulo é referente ao método utilizado para alcançar os objetivos propostos. Neste capítulo são tratadas as questões de definição da amostra, coleta, preparação e análise dos dados.

O quinto capítulo apresenta os resultados obtidos, iniciando pela análise do perfil das indústrias participantes, validação das escalas e modelos e teste das hipóteses elaboradas para o trabalho.

Finaliza-se com as considerações referentes aos resultados obtidos, contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico dos temas tratados neste trabalho. Inicialmente apresentam-se o desenvolvimento da orientação para o mercado, conceituação, construtos e as escalas para mensuração. Na sequência discutem-se, sob a mesma estrutura, os aspectos ligados à inteligência estratégica. Finaliza-se apresentando aspectos sobre o desempenho financeiro das organizações.

2.1. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

2.1.1. O desenvolvimento da orientação para o mercado

As ideias de orientação para o mercado já apresentavam suas primeiras raízes com Peter Drucker (1957), quando este afirmava que as organizações deveriam ser focadas aos clientes. O termo orientação para o mercado aparece formalmente por volta dos anos 60. Em 1963, na *Harvard Business Review* foi publicado um artigo cujo título, *No Easy Road to Market Orientation*, já indicava a preocupação existente com a orientação para o mercado. Neste trabalho, Lear (1963) expressa a dificuldade que há em saber o que significa exatamente ser orientado para o mercado. Na época algumas características de organizações orientadas ao mercado são descritas pelo autor, como, por exemplo:

- Clara definição do mercado, com dados dos clientes, distribuidores, produtos, regiões, concorrentes e influências de compra;
- Cálculo cuidadoso dos custos de distribuição, assim como previsões de longo prazo dos lucros da organização;
- Avaliação lógica das prováveis reações dos concorrentes;
- Planos de tarefas e responsabilidades organizacionais completamente discutidos e entendidos;
- Experiências na condução de projetos;
- Endosso do presidente da companhia e dos executivos de marketing e
- Disposição para prosseguir e reavaliar os movimentos.

Ainda neste período, na edição de Maio de 1965 do *Journal of Farm Economics* são apresentados dois artigos sobre a orientação para o mercado na área de produção agrícola (MOORE e HUSSEY, 1965 e SMITH, 1965). Inicialmente Hugh L. Moore e Gorham Hussey analisam as implicações econômicas da orientação para o mercado, citando necessidade de mudanças para melhor servir aos clientes, inovação e recursos alternativos. Norton E. Smith contribui com o trabalho dos autores, concluindo que a orientação para o mercado nas atividades agrícolas gera valor agregado, utilidade para o cliente e aumento de retorno aos produtores. Esta situação exemplifica a preocupação da orientação para o mercado, inclusive em setores diferentes que o da indústria e serviço.

Na década de 80, ainda não havia sido consolidado o entendimento sobre a orientação para o mercado. Um exemplo é o trabalho de Shapiro (1988) intitulado *What the hell is 'market oriented'?* Para o autor, uma organização ser orientada é mais que simplesmente seguir a voz do cliente. A orientação consiste em distribuir a informação sobre as influências de compra para todas as funções corporativas, tomar decisões estratégicas e táticas de forma interfuncional e possuir funções e divisões trabalhando de forma coordenada com senso de comprometimento.

A década de 90 marcou o desenvolvimento dos trabalhos de orientação para o mercado com diversos artigos contribuindo com o objetivo de consolidar conceitos sobre o tema. Kohli e Jaworski (1990) trataram a orientação para o mercado como um processo de geração e disseminação de inteligência de mercado e capacidade de resposta da empresa. Narver e Slater (1990) analisaram a orientação para o mercado como uma cultura organizacional que visa criar valor superior aos clientes e desempenho superior para a organização, através de três dimensões: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. Deshpandé, Farley e Webster (1993) analisaram a orientação para o mercado como um conjunto de crenças, cujo primeiro plano são os interesses dos consumidores, mas não excluindo outros envolvidos (acionistas, funcionários,...). Para Day (1994), a empresa deveria exercer suas atividades de forma superior que os concorrentes, assim ela desenvolveria capacidades especiais.

Entre estes trabalhos, o de Kohli e Jaworski (1990) explorou mais detalhadamente a utilização da inteligência de mercado pelas organizações. Para eles, a orientação para o mercado é um processo baseado na inteligência de mercado. Esta definição corrobora o trabalho de Anderson e Hoyer (1991), os quais afirmam que os avanços na tecnologia da

computação (hardware e software), inovações nas tecnologias de comunicação (telecomunicação) e as redes ligando computação e comunicação contribuíram para uma taxa acelerada de complexidade ambiental e mudança, além de permitir a habilidade para monitorar, analisar e aproveitar as mudanças ambientais para desenvolver a vantagem das organizações. Anderson e Hoyer (1991) acreditam que estes fatores colocaram a informação no topo de qualquer priorização de recursos organizacionais, e empurraram as organizações para o que chamam de “Era da Inteligência”.

2.1.2. Construtos de orientação para o mercado

Conforme já mencionado, os construtos de orientação para o mercado foram bastante estudados, principalmente na década de 90. Dentre os estudos que tratam deste tema, destacam-se os trabalhos seminais desenvolvidos por Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993), e Day (1994).

A seguir estão apresentados os principais aspectos desenvolvidos em cada uma destas linhas de investigação.

Narver e Slater (1990)

Narver e Slater (1990) entendem a orientação para o mercado como sendo composta por três componentes comportamentais: orientação para os clientes, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional, além de dois critérios de decisão: foco no longo prazo e na lucratividade.

Orientação para os clientes e orientação para os concorrentes incluem as atividades envolvidas em buscar informações sobre clientes e concorrentes no mercado e disseminá-las através da organização.

A orientação para os clientes consiste em entendê-los para criar valor superior continuamente. Ela exige que o vendedor entenda a cadeia inteira de valor para os clientes, não somente como ela é, mas também como pode envolvê-los contemplando as dinâmicas internas e do mercado. Para os autores, a maneira de criar valor para os clientes é melhorando

a relação custo \times benefício – ou seja, aumentando o valor ou diminuindo os custos para os clientes.

A orientação para os concorrentes exige que se entendam as forças e fraquezas de curto prazo assim como as capacidades e estratégias atuais e futuras. A análise dos concorrentes atuais e potenciais deve incluir o conjunto de tecnologias capazes de satisfazer as necessidades presentes e futuras dos clientes.

O terceiro componente, coordenação interfuncional, representa a utilização coordenada dos recursos da organização para criar valor superior para os clientes. A criação de valor não é uma função do marketing, mas uma tarefa que deve ser desenvolvida por todos, contemplando outras áreas além do departamento de marketing. Assim, a coordenação interfuncional deve estar ligada à orientação para os clientes e concorrentes.

Devido à natureza multidimensional da criação de valor para os clientes, a interdependência do marketing com as outras funções das organizações deve ser sistematicamente incorporada na estratégia de marketing do negócio. A efetiva intercoordenação exige, entre outras coisas, um alinhamento dos incentivos das áreas funcionais e a criação da dependência interfuncional, para que cada área perceba as vantagens em cooperar fortemente com as outras áreas. Além disso, é necessário que a área de marketing seja sensível e responsiva para as percepções e necessidades de todos os departamentos do negócio.

Quanto aos critérios de decisão, os autores citam o foco no longo prazo tanto em relação aos lucros quanto à implementação dos componentes comportamentais da orientação para o mercado. Para eles, as organizações orientadas ao mercado devem manter o foco também na lucratividade, pois este é um dos objetivos das organizações (o que nas organizações sem fins lucrativos seria representada pela sobrevivência no longo prazo).

A Figura 1 apresenta o construto de orientação para o mercado segundo Narver e Slater (1990) na forma de um triângulo equilátero, visto que os três elementos têm a mesma importância e estão relacionados.

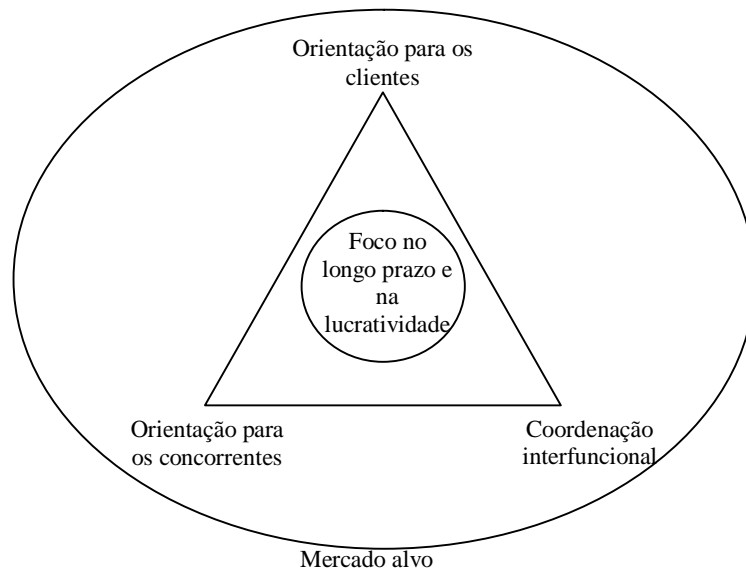


Figura 1 - Orientação para o mercado segundo Narver e Slater

Fonte: Narver e Slater (1990, p.23)

Cada um dos componentes comportamentais e dos critérios de decisão devem ser analisados utilizando-se uma escala multiitens. Como os três componentes comportamentais possuem importância equivalente, a escala desenvolvida, denominada de MKTOR, resulta da média dos escores dos três componentes.

A escala MKTOR foi inicialmente composta por 15 itens e foi testada em uma amostra de 371 executivos de 140 unidades de negócio de uma organização americana. Somente os três aspectos comportamentais mostraram-se confiáveis e permaneceram.

Os autores concluíram que há forte relação entre orientação para o mercado e desempenho das organizações. Também encontraram diferenças significativas entre empresas de *commodities* e *não commodities*.

Kohli e Jaworski (1990)

Kohli e Jaworski (1990) desenvolveram o construto de orientação para o mercado como um aspecto do comportamento organizacional. Para produzir uma definição operacional, fizeram uma revisão da literatura de marketing relativa a 35 anos de trabalhos e entrevistaram 62 gestores, questionando-os sobre o significado da orientação para o mercado, aspectos que incentivam ou desencorajam a orientação para o mercado, consequências positivas da implantação da orientação para o mercado e situações onde a orientação para o mercado não considerada pelos gestores como sendo muito importante.

Como resultado, definiram como uma empresa orientada para o mercado aquela onde há um ou mais departamentos envolvidos em atividades que geram entendimento das necessidades presentes e futuras dos clientes e dos fatores que os afetam, onde há compartilhamento deste entendimento entre os departamentos e onde todos estão engajados em atividades que buscam atender às necessidades dos clientes. Na proposta de Kohli e Jaworski (1990), a orientação para o mercado é basicamente formada pela inteligência de mercado.

Relacionado à definição, compreende-se que a fundamentação da orientação para o mercado se dá em relação à geração, disseminação e resposta à inteligência de mercado e é composta por antecedentes e consequentes, conforme representado na Figura 2 (JAWORSKI e KOHLI, 1993).

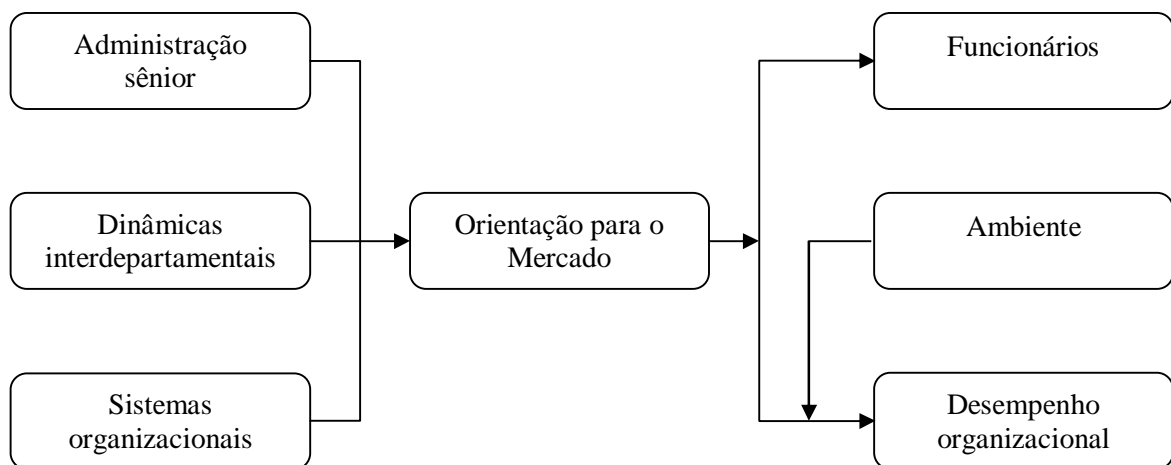


Figura 2 - Orientação para o mercado segundo Jaworski e Kohli
 Fonte: Adaptado de Jaworski e Kohli (1993, p.55)

Os antecedentes são fatores que intensificam ou impedem a implementação do conceito de marketing pela organização e são classificados em três categorias, hierarquicamente dispostas nas organizações: ênfase da alta administração para orientação para o mercado (individual), fatores interdepartamentais (intergrupos) e sistemas organizacionais (organização). Os fatores consequentes da orientação para o mercado podem ser relacionados ao desempenho organizacional, clientes, inovação e empregados (JAWORSKI e KOHLI, 1996).

A ênfase que a alta administração atribui à orientação para o mercado possui um grande poder sobre toda a organização, pois os projetos onde há engajamento da alta administração, mais facilmente são implementados. A alta administração tem o poder de facilitar que todos os níveis ajam conforme seus interesses, de moldar os valores e a orientação das organizações (WEBSTER, 1988). A relação existente entre a alta administração é direta, indicando que quanto maior a ênfase da alta administração de uma organização na orientação para o mercado, maior será o grau de orientação para o mercado naquela organização (DAY, 1994; NARVER e SLATER, 1990).

Algumas características da alta administração impactam no grau de orientação para o mercado (KOHLI e JAWORSKI, 1990). Um exemplo é a propensão da alta administração em correr riscos. Como a orientação para o mercado consiste em estar sempre em busca de novos produtos/serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes, pode-se afirmar que a orientação para o mercado tem um caráter de inovação, o que está diretamente relacionado com as incertezas do mercado. Na mesma linha, organizações gerenciadas por administradores com alto grau de instrução e oriundos de classes econômicas baixas (ou seja, apresentando mobilidade social) também seriam organizações mais propensas a correr riscos com estratégias inovadoras, portanto mais orientadas para o mercado.

O segundo antecedente corresponde aos fatores interdepartamentais, que são as relações e interações formais e informais entre os departamentos. Segundo Kohli e Jaworski (1990), pode haver conflitos e ligações interdepartamentais que auxiliam ou não a adoção da orientação para o mercado em toda empresa. Há também relação na utilização da informação pelos membros de uma organização, em função das relações entre os departamentos. Kennedy et al. (2003) afirmam que a extensão das relações formais e informais entre vários departamentos interfere na orientação para o mercado através do maior uso compartilhado de informações. Os conflitos, ou tensão entre departamentos, provocam o efeito contrário, diminuindo a orientação para o mercado de uma organização embora não haja efeitos quanto à geração de inteligência em um departamento isolado, pois os conflitos não afetariam o processo de aquisição de informação em um departamento (JAWORSKI e KOHLI, 1993).

Finalmente, sendo proposto como o terceiro antecedente da orientação para o mercado, tem-se os sistemas organizacionais, ou a organização como um todo, sendo o nível mais elevado da hierarquia proposta por Kohli e Jaworski (1990). Eles representam um conjunto de barreiras que está relacionado com a estrutura organizacional (atividades e

coordenação entre elas) e que provocam dificuldades de comunicação e disseminação da inteligência. Consistem de duas variáveis estruturais: formalização e estruturação; e dois sistemas relacionados aos empregados: sistema de recompensa e treinamentos orientados ao mercado (KIRKA et al., 2005).

Formalização se refere à definição de normas, procedimentos e autoridade através de regras, as quais estão inversamente relacionadas com a orientação para o mercado, pois inibem a utilização da informação dificultando o desenvolvimento de respostas rápidas às mudanças do mercado (JAWORSKI e KOHLI, 1993).

A centralização pode ser definida como sendo a limitação na autonomia das pessoas para a tomada de decisões. Pode-se entender que ela afeta negativamente a orientação para o mercado, pois também inibe a disseminação e utilização da informação (MATSUNO et al., 2002).

Os sistemas de recompensas baseados na orientação para o mercado devem utilizar sistemas de mensuração para bonificar os empregados que estiverem mais voltados à orientação para o mercado. Por sua vez, os treinamentos voltados à orientação para o mercado aumentam o interesse dos funcionários sobre as necessidades dos clientes, estimulando ações que são consistentes com esta proposta (RUEKERT, 1992). Webster (1988) argumenta que a forma como os gestores são avaliados e recompensados interfere na orientação para o mercado. Se suas ações forem analisadas no curto prazo, através de lucratividade e vendas, provavelmente eles negligenciarão fatores que garantirão retornos em longo prazo, como satisfação do cliente, por exemplo.

Conforme apresentado, os três antecedentes para a orientação para o mercado consistem em um conjunto de aspectos que desempenham papel importante na geração e comunicação de inteligência intra e interdepartamental nas organizações.

Para avaliar o grau de orientação para o mercado das organizações, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolveram a escala MARKOR, composta inicialmente por 25 itens. Após as etapas de processo de purificação e validação, a escala resultante ficou composta por 20 itens, sendo seis variáveis relativas à geração de inteligência de mercado, cinco variáveis relativas à disseminação da inteligência de mercado e nove variáveis referentes à resposta da organização à inteligência gerada (Figura 3).

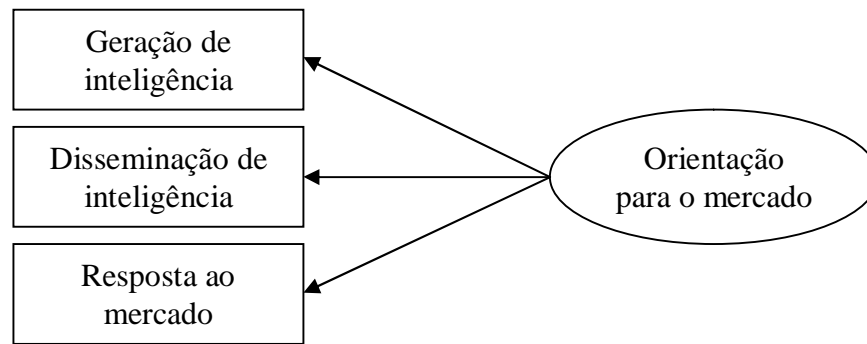


Figura 3 - Orientação para o mercado

Fonte: Jaworski e Kohli (1993)

Em relação à geração de inteligência, Jaworski e Kohli (1993) destacam aspectos como reuniões periódicas com clientes, desenvolvimento de pesquisas de mercado, rapidez para detectar mudanças nas preferências de consumo dos clientes e para detectar mudanças no setor, avaliação da satisfação de clientes e da avaliação das possibilidades que mudanças no ambiente acarretariam sobre os clientes.

Já em relação à disseminação, o objetivo é que haja participação de toda organização no compartilhamento das informações sobre os clientes. Neste ponto do trabalho de Jaworski e Kohli (1993) são consideradas as atividades que permitem o compartilhamento das informações, tais como reuniões entre departamentos para discutir tendências, desenvolvimento do mercado e necessidades futuras dos clientes, assim como rapidez na comunicação sobre fatos relevantes de clientes em todos os níveis hierárquicos da organização.

Os itens da escala que avaliam a resposta à inteligência de mercado baseiam-se na forma e no tempo necessário para que as organizações respondam à geração e disseminação de inteligência e indicam se há um ambiente ágil propício para a orientação para o mercado.

Deshpandé, Farley e Webster (1993)

Em 1993, Deshpandé, Farley e Webster desenvolveram um estudo relacionando o impacto da cultura, orientação para o cliente e inovação no desempenho das organizações.

Para os autores, a cultura organizacional consiste nos valores e crenças compartilhados que ajudam os indivíduos a entender o funcionamento e então fornece a eles as normas para comportamento da organização.

Como parte da cultura organizacional há a orientação para o cliente. Ela é vista como um conjunto de crenças que coloca os interesses dos clientes em primeiro lugar, mas não exclui os outros envolvidos (proprietários, gestores e empregados), de forma a desenvolver lucratividade no longo prazo. Desta forma, o simples foco na orientação para o cliente é inadequado se não considerar os valores e crenças da organização que podem reforçar este foco e permear a organização.

A inovação, por sua vez, é outro fator importante, pois é ela que faz com que a organização esteja sempre criando novos clientes.

O instrumento utilizado na pesquisa de Deshpandé, Farley e Webster (1993) foi desenvolvido a partir de trabalhos sobre cada um dos construtos: cultura, orientação para o cliente e inovação. A escala de cultura organizacional foi adaptada de Cameron e Freeman (1991) e Quinn (1988). A escala de orientação para o cliente foi construída a partir de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) e a escala de inovação foi adaptada de Capon, Farley e Hulbert (1988) e Capon et al. (1992).

Assim, com o objetivo de relacionar estes construtos com o desempenho organizacional, eles estudaram as díades de 50 empresas japonesas, através de entrevistas com duplas de vendedores e clientes de cada uma delas.

Os resultados obtidos indicam que há relação entre o tipo de cultura organizacional e o desempenho. Empresas com culturas que são mais responsivas (mercado) e mais flexíveis (adocrática) tendem a ter melhores resultados que as organizações do tipo clã e as hierárquicas. Estes resultados podem indicar que a cultura de competitividade pode transcender a cultura nacional.

Evidenciou-se também a relação entre orientação para o cliente e inovação com o desempenho organizacional, mesmo controlando a questão cultural. Além disso, percebeu-se que há divergência entre as respostas de clientes e empresas, e é a percepção dos clientes que está relacionada com o desempenho organizacional, evidenciando a necessidade de pesquisar as percepções dos clientes ao estudar a orientação para o mercado.

Mais tarde, em 1998, Deshpandé e Farley apresentaram outro estudo onde desenvolveram uma escala relacionando as escalas MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar

(1993), MKTOR de Narver e Slater (1990) e a escala proposta por Deshpandé, Farley e Webster (1993).

A junção destes trabalhos resultou em um questionário composto por 44 itens, os quais foram aplicados a uma amostra de 82 executivos de marketing de 27 empresas. Como resultado os autores propuseram uma síntese da escala, que ficou composta pelos 10 itens que apresentaram maiores cargas fatoriais no primeiro fator.

A partir deste estudo, Deshpandé e Farley revisaram a definição de orientação para o mercado, excluindo a noção de cultura e de monitoramento dos concorrentes, e definiram orientação para o mercado como um conjunto de processos e atividades interfuncionais direcionadas à criação e satisfação das necessidades dos clientes.

Day (1994)

Segundo Day (1994) a orientação para o mercado consiste em desenvolver capacidades superiores para entender e satisfazer os consumidores. Ele define as características das organizações orientadas ao mercado a partir das premissas de Deshpandé, Farley e Webster (1993), Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) e Shapiro (1988). Assim, as organizações orientadas ao mercado devem colocar os interesses dos clientes em primeiro lugar, ter habilidade para gerar, disseminar e responder à inteligência de mercado e coordenar as aplicações dos recursos interfuncionais para a criação de valor superior ao cliente.

Day (1994) afirma que as organizações podem se tornar mais orientadas ao mercado se identificarem e construírem as competências especiais que diferenciam-nas das demais organizações. As capacidades são diferentes entre as organizações e dependem das realidades dos mercados, dos compromissos assumidos e das necessidades futuras. Entretanto, todas as organizações podem identificar as capacidades principais (*core competences*) que criam valor no seu negócio.

Para ele, as capacidades são classificadas em três categorias: as internas, as externas e aquelas que unem as internas com as externas (Figura 4).

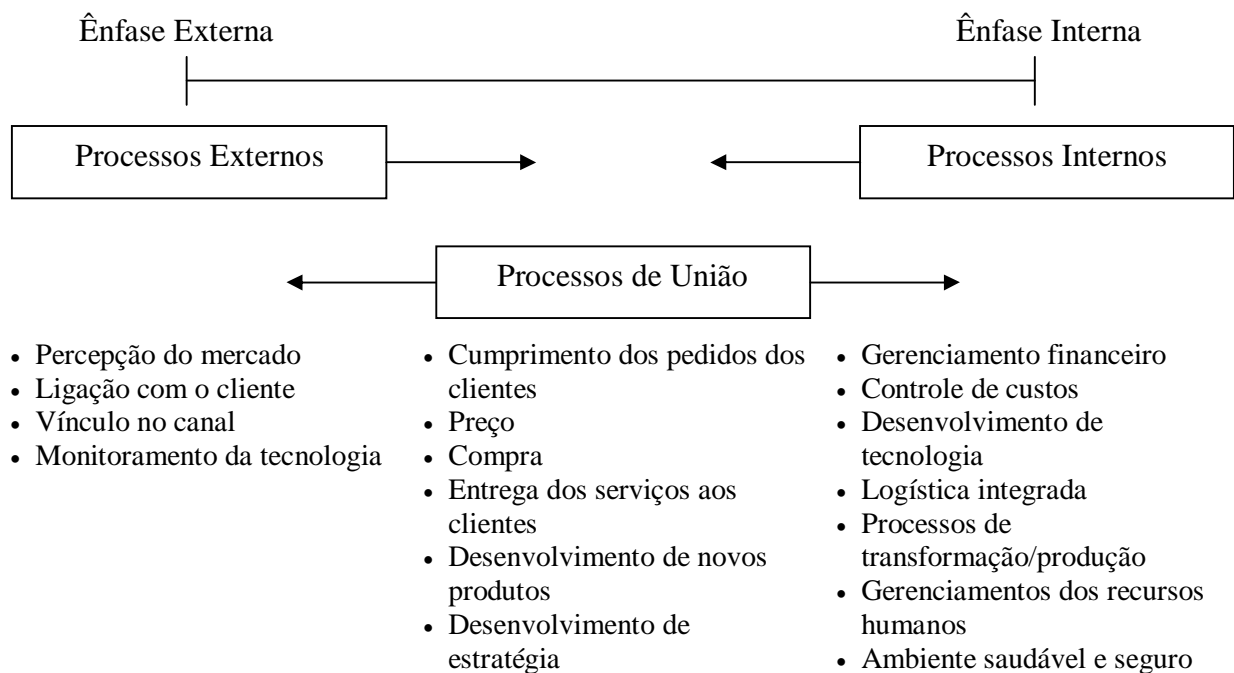


Figura 4 - Classificação das capacidades

Fonte: Day (1994, p.41)

Para desenvolver as capacidades de orientação para o mercado nas organizações torna-se necessária uma profunda mudança de cultura, que pode ser obtida diagnosticando as capacidades atuais, antecipando as necessidades futuras, redesenhando e dirigindo os processos e monitorando continuamente o progresso.

Este processo de mudança não pode acontecer sem a atenção nos valores, crenças e conhecimentos dos membros da organização e sendo suportado pelas mudanças na estrutura, sistema, controle, incentivo e processos de decisão.

A partir das diferentes definições de orientação para o mercado, apresentadas nesta seção, pode-se perceber que o conceito de orientação para o mercado é amplo, incluindo desde a noção de inteligência assim como a satisfação das necessidades dos clientes.

Mais recentemente, Matsuno, Mentzer e Rentz (2000) ampliaram a proposta de Kohli e Jaworski, acrescentando fatores macroeconômicos, de fornecedores, tendências sociais e culturais além de aspectos sobre o ambiente regulador.

Kirka et al. (2005), em uma meta-análise dos antecedentes e consequentes da orientação para o mercado, concluíram que há relação positiva significativa entre orientação para o mercado e ênfase da alta administração, fatores interdepartamentais, sistemas de

bonificação e treinamentos. Concluíram, também, que há relação negativa significativa entre orientação para o mercado e conflitos interdepartamentais, centralização e formalização.

A seguir são apresentados alguns trabalhos que relacionam a orientação para o mercado com o desempenho organizacional.

2.1.3. Orientação para o mercado e desempenho organizacional

A orientação para o mercado envolve a implementação do conceito de marketing desde que ele auxilie a empresa a antecipar, reagir e capitalizar as mudanças no ambiente, buscando desempenho superior (SHOHAM, ROSE e KROPP, 2005). Ela tem sido analisada em diversos estudos. Muitos autores buscaram relacionar a orientação para o mercado com diferentes construtos, principalmente o desempenho das organizações, o qual foi medido de diferentes formas, tanto subjetivas quanto objetivas, refletindo o desempenho geral da organização, lucros, vendas e participação de mercado.

No exterior, destacam-se os trabalhos produzidos, principalmente Narver e Slater (1990), Matsuno e Mentzer (2000), Deshpandé e Farley (1998) Day (1994), Hult e Ketchen (2001), Noble et al., (2002). Na Índia pode-se destacar os trabalhos de Jain e Bhatia (2007) e Singh (2003). Na Grécia de Panigyrakis e Theodoridis (2007). Na China destacam-se os trabalhos de Chan e Ellis (1998), Sin et al. (2005) e Li et al. (2008). No Reino Unido Greenley (1995), Harris (2001) e Megicks e Warnaby (2008). Além dos trabalhos de Hooley et al., (2000) na Europa Central e Snoj et al. (2007) na Slovenia.

No Brasil, têm-se diversos trabalhos, dentre eles destacam-se: Garrido (2007), Müller Neto (2005), Antoni (2004), Carvalho (2001), Sampaio (2000), Trez (2000), Menna (2001), Perin (2001), Urdan (2000; 2001).

Ellis (2006) realizou uma meta-análise de 56 estudos de 28 países e concluiu que a orientação para o mercado é um determinante do desempenho, e que as relações mais fortes são obtidas em mercados maduros e quando se utiliza a escala MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993). Além disso, concluiu que a orientação para o mercado é afetada por questões culturais e características dos países.

Estes resultados são semelhantes aos resultados encontrados por Kirka et al. (2005). Em uma meta análise de 114 trabalhos, os autores concluíram que o relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho é mais forte em empresas de manufatura, baixa

distância do poder, culturas avessas ao risco e em estudos que utilizaram medidas subjetivas de mensuração do desempenho.

Cano et al. (2004), em um trabalho contemplando 23 países nos cinco continentes também encontraram resultados significativos em orientação para o mercado e desempenho, com resultados mais fortes entre orientação para o mercado e desempenho nos trabalhos que utilizaram a escala MARKOR e escalas subjetivas de avaliação do desempenho. Estes resultados indicam que a escala MARKOR tem maior poder de explicação da variância no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho, se comparada à escala MKTOR e que, mantendo-se fixos os níveis de orientação para o mercado, observaram-se maiores níveis de desempenho quando utilizada a escala subjetiva para avaliação do desempenho.

Vieira (2008) desenvolveu uma meta-análise no Brasil a partir de 27 estudos, obtendo amostra agregada de 4537 casos. O autor encontrou resultado positivo e significativo entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional.

A partir dos muitos estudos realizados sobre a orientação para o mercado e o desempenho das organizações, concluiu-se que a relação entre orientação para o mercado e desempenho depende de diversos fatores.

Em função das divergências quanto aos fatores que influenciam o desempenho, alguns trabalhos optaram por analisar a orientação para o cliente, ao invés da orientação para o mercado. A orientação para o mercado é mais ampla que a orientação para o cliente e envolve o foco no cliente, concorrente e demais públicos relevantes (WRENN, 1997; ZHU e NAKATA, 2007). Já a orientação para o cliente engloba somente os aspectos de clientes e concorrentes e está mais próxima do conceito apresentado por Kohli e Jaworski (1990) que indicam o desenvolvimento da inteligência de mercado (criação, disseminação e resposta) como operacionalização da orientação de mercado.

Révillion (2005) focou nas inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura do varejo brasileiro e seu impacto no desempenho empresarial. Neste trabalho, a autora conclui que a implementação de comportamentos de orientação para o cliente, através da adoção de artefatos e normas, apresenta uma influência significativa sobre o desempenho das empresas pesquisadas.

Zhu e Nakata (2007) estudaram o papel exercido pelos sistemas de informação na relação entre orientação para o cliente e desempenho. Eles identificaram a moderação

exercida pela capacidade dos sistemas de informação (aspecto tecnológico), mas não identificaram a moderação com a qualidade dos sistemas de informação (aspecto humano) na relação entre a orientação para o cliente e o desempenho da organização.

Ou seja, os trabalhos que relacionam orientação para o mercado/cliente e desempenho indicam que a relação não é direta, e depende de outros fatores, por exemplo, fatores culturais, maturidade do mercado, capacidade de inovação, adoção de práticas de aprendizagem organizacional, recursos tecnológicos, etc. Todos estes moderadores se expressam nas organizações em função das suas características, ou seja, da cultura organizacional que permeia cada organização. Desphandé e Webster (1989, p.4) acreditam que a “cultura organizacional é o conjunto de valores e crenças compartilhados que auxiliam os indivíduos a entenderem o funcionamento organizacional e então fornece a eles as normas de comportamento na organização”. Homburg e Pflesser (2000) definiram a cultura organizacional orientada para o mercado como sendo um construto composto por quatro componentes distintos e inter-relacionados: compartilhamento de valores (por exemplo, abertura para comunicação interna, responsabilidade dos empregados), normas para orientação para o mercado (abertura para comunicação interna relacionada com a orientação para o mercado, responsabilidade em relação a orientação para o mercado), artefatos² para a orientação para o mercado (histórias, arranjos, rituais, linguagens) e comportamentos para a orientação para o mercado (geração, disseminação e resposta à inteligência de mercado). Ou seja, os valores e normas têm impacto indireto nos comportamentos de orientação para o mercado. Esta constatação empírica leva à conclusão de que é necessário um ambiente próprio, cujo contexto cultural permita que haja disseminação da cultura de orientação para o mercado.

Estes aspectos podem auxiliar na compreensão dos motivos pelos quais são observadas diferenças nas organizações nas relações entre a orientação para o mercado e seu desempenho.

² Os artefatos são criados pelas organizações e tem significado simbólico, mais importante que uma função instrumental. São citados como exemplos as histórias sobre o principal gestor, o local de recebimento dos visitantes, os eventos, as premiações, o estilo adotado durante as reuniões, etc (HOMBURG E PLFESSER, 2000)

2.2. INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

2.2.1. Desenvolvimento da inteligência no contexto das organizações

O desenvolvimento dos conceitos de inteligência como forma de obtenção de vantagens competitivas é antigo, e trata inicialmente da inteligência para fins militares. A arte de Guerra, de Sun Tzu, datado de 500 A.C., é citado como um dos primeiros trabalhos onde a inteligência foi desenvolvida (GRIFFITH, 1971).

A expressão *competitive intelligence* apareceu no *Journal of Marketing* pela primeira vez em 1960, se referindo ao livro de Burton H. Alden, de 1959 (SONNECKEN, 1960).

O termo *inteligência de mercado* foi proposto inicialmente em 1961 durante os trabalhos de revisão de currículos na *Wharton School of Finance and Commerce*, na *University of Pennsylvania* (KELLEY, 1965) Embora naquela época já estivesse explícito o entendimento das necessidades de comunicação interna e externa, inclusive através de informações de mercado e informações econômicas, a produção de inteligência era vista como um processo que deveria garantir que todos recebessem os dados que foram trabalhados e que as pessoas entendessem os relatórios. Ou seja, a inteligência era tida como a disseminação da informação na organização.

Cassidy Jr. (1964) falava em inteligência como uma função do negócio que visava acompanhar os movimentos dos concorrentes. Entretanto a posição do autor era relativamente limitada, focando na observação de clientes e concorrentes. Na verdade, o autor se referia ao que hoje se denomina inteligência de mercado.

Na década de 1970, Moyer (1972) afirmava que as organizações deveriam desenvolver sistemas de inteligência de mercado para aproximar os vendedores dos clientes, ou seja, não bastaria somente estar próximo dos clientes, dever-se-ia desenvolver a inteligência a partir deles.

Os trabalhos da década de 70 apresentavam as características de desenvolvimento de inteligência com foco de mercado, o que significa que eram mais limitados que os trabalhos atuais, além de apresentar poucas evidências dos trabalhos das organizações de ponta (PRESCOTT, 1999).

O trabalho de Montgomery e Weinberg (1979), publicado no *Journal of Marketing* procurou aprofundar o assunto e foi além do processamento e análise, disseminação e uso da

informação. Eles propuseram um Sistema de Inteligência Estratégica (SIS – *Strategic Intelligence System*) com foco na seleção, coleta e análise de informações necessárias para o planejamento estratégico. Um SIS é essencialmente um “processo alimentador para segmentos de análise e uso do ciclo de inteligência estratégica” (p.43) que desempenha duas funções principais: dirigir a função de inteligência e coletar as informações.

Embora haja um avanço em termos da amplitude das funções exercidas pelo sistema de inteligência proposto por Montgomery e Weinberg (1979) com relação aos demais trabalhos, o principal acréscimo observado é a inclusão de outras áreas de foco. Neste trabalho são citados os focos nos seguintes ambientes:

- Ambiente de competição: além da observação dos concorrentes, a empresa deve analisar o ambiente em busca de possíveis competidores. (Os autores também citam os clientes como uma forma de competidor – à medida que a organização pode se tornar dependente de um grande cliente, por exemplo).
- Ambiente tecnológico: a análise das tecnologias emergentes permite monitorar as modificações que, além do impacto nos produtos existentes, podem influenciar através das inovações que são introduzidas.
- Clientes: a análise dos clientes e não clientes possibilita a identificação de novas tecnologias, vantagens e desvantagens competitivas e ideias de novos produtos. “A análise dos clientes forneceu três vezes mais novas ideias que os departamentos de pesquisa das companhias” (MONTGOMERY e WEINBERG, 1979, p.43)
- Ambiente econômico: o monitoramento do ambiente econômico é de vital importância para o futuro das organizações. Mudanças nos indicadores podem revelar os rumos que o mercado tomará nos próximos anos.
- Ambiente político e legal: as agências governamentais exercem impacto nas políticas das companhias, algumas vezes como objetivos conflitantes.
- Ambiente social: questões como controle de poluição, conservação, direito das minorias, etc. devem ser analisadas de forma que a organização se antecipe e possa responder de forma positiva às pressões da sociedade.

O trabalho de Montgomery e Weinberg (1979) exemplifica a preocupação de se alargar os horizontes de observação para geração de inteligência, não somente de mercado, mas através da inteligência estratégica ou inteligência competitiva. O livro de Porter (1980) inicia uma nova fase onde há trabalho de campo, desmistificação da inteligência como um

trabalho de espionagem e desenvolvimento das técnicas e processos para transformação dos dados em inteligência (PRESCOTT, 1999).

Na década de 80 e 90 muitos trabalhos foram desenvolvidos e houve aprofundamento, tanto do ponto de vista acadêmico quanto nas práticas de implantação de inteligência competitiva (PRESCOTT, 1999).

Jaworski, MacInnis e Kohli (2002), a partir de entrevistas com 38 profissionais e análise da literatura, analisaram o processo de inteligência competitiva e sua influência no desempenho das organizações e geraram uma série de possíveis hipóteses sobre os relacionamentos entre os antecedentes e as fases de geração da inteligência estratégica.

Para eles, o processo de geração de inteligência competitiva é formado por três etapas, que são (i) a preparação para inteligência estratégica, (ii) o processo de busca das informações e (iii) a etapa de atribuição de significado (*sense-making*).

O processo em si é influenciado por quatro classes de antecedentes:

- a rede de inteligência: fonte de informação pessoal relativamente estável e estimulada pelo analista de inteligência;
- o ambiente do negócio: aspectos internos e externos da organização;
- o ambiente da informação: características das informações confrontadas pelo analista de inteligência e
- as características do analista: por exemplo, continuidade na função.

Percebe-se que este trabalho já indica a necessidade de atribuição de significado ao conjunto de informações coletadas e disseminadas, além de destacar a importância da presença do analista, que tem papel determinante nos processos de criação de inteligência.

2.2.2. O uso da inteligência nos dias atuais

Para definir o conceito de inteligência estratégica faz-se necessário entender a forma como a inteligência é gerada. Pode-se pensar em um processo composto por dois mundos: o físico e o mental (PALOP e VICENTE, 1999). O processo inicia com a observação dos fenômenos reais e sua transformação em dados, os quais possuem estrutura e definição determinada (mundo físico). Na sequência há a produção de informações, as quais possuem um grau de estruturação superior que os dados gerados. A próxima etapa é a geração de conhecimento, que ocorre quando os dados já estão agregados, correlacionados e há algum

significado neles. A partir deste ponto trata-se do mundo mental, onde diferentes significados para o mesmo conjunto de informações podem ser observados. As etapas seguintes consistem em transformar esses dados em informações com significado genérico, que ambientadas ao contexto e com influência de fatores pessoais adquire significado e compreensão pessoal, formando, dessa forma, a inteligência.

A sequência apresentada *dados* → *informação* → *conhecimento* → *inteligência* pode ser entendida como um processo de comunicação, onde diferentes etapas estão envolvidas, mas devem estar encadeadas para que o fluxo seja mantido. Esta sequência pode ser aplicada a qualquer situação cujo objetivo seja desenvolver inteligência. Percebe-se que este processo não se dá de forma automática, ele é composto por três etapas (TJADEN, 1996), para as quais é preciso ter claramente definidos os responsáveis pela coleta, metodologia utilizada, registro das informações e transformação da informação em ação (LESCA, FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2003). O desafio está em decidir que informações e conhecimentos – e em que forma – são necessários. Atribuir valor à informação e transmiti-la é o maior propósito das iniciativas da inteligência, tanto que os responsáveis que trabalham no desenvolvimento da inteligência nas organizações fazem parte de um grupo de profissionais que cada dia mais tem seu trabalho reconhecido devido à crescente necessidade de desenvolver vantagens competitivas nas organizações.

Em uma análise da dinâmica das informações na comunicação organizacional, Fachinelli, Rech e Mattia (2005, p.4) relacionaram a geração da inteligência em todos os níveis à necessidade de distribuição de informações e colaboração de todos. Para eles, “a possibilidade de uma inteligência coletiva é, portanto, um dos grandes diferenciais da contemporaneidade” que só está sendo possibilitada pelas ferramentas tecnológicas modernas.

A geração de inteligência tem recebido diferentes adjetivos em função do momento e do enfoque de cada autor (TENA e COMAI, 2005). Deschamps e Nayak (1995) classificaram a inteligência estratégica em três tipos de inteligências: de mercado, competitiva e tecnológica, esta última também adotada por Palop e Vicente (1999). Rouach e Santi (2001) adicionaram a inteligência social, que inclui questões sobre leis, finanças, taxas, questões econômicas e de recursos humanos. Tarapanoff et al. (2000) citaram as inteligências para negócios, competitiva e tecnológica. Arbonés e Aldazabal (2005) se referem à inteligência organizacional como um macroprocesso que inclui captação, armazenamento, aprendizagem,

comunicação e tomada de decisão e é resultante da cooperação daqueles que possuem a informação e seu processamento.

Pela abrangência da inteligência organizacional, ela será utilizada como sendo sinônimo da inteligência estratégica, a qual pode ser definida como sendo o uso do conhecimento estratégico no processo de tomada de decisão quanto à formulação ou redefinição de estratégias adotadas por uma organização (MIRANDA, 1999). Ela está baseada na economia de forças e liberdade de ação, ou seja, deve objetivar o uso e o rendimento dos recursos disponíveis e diversificar alternativas, possibilidades de iniciativa e antecipação. Janissek-Muniz et al. (2006, p.4) definiram a Inteligência Estratégica Antecipativa como sendo um sistema de monitoramento do ambiente, que visa “auxiliar as organizações na sua capacidade em antecipar alterações de seu ambiente sócio-econômico, e a considerá-las na definição dos eixos estratégicos que ela deseja implantar” e tem por objetivo criar oportunidades de negócios e reduzir riscos e incertezas em geral.

A inteligência estratégica tem sua conceituação baseada nos princípios da inteligência competitiva (FULD, 1995), a qual tem sido definida como sendo o conjunto de atividades através das quais as organizações determinam e compreendem o setor, identificam e compreendem os concorrentes juntamente com suas forças, fraquezas e antecipam seus movimentos (TARAPANOFF et al., 2000; WRIGHT et al., 2002). Em resumo, a inteligência competitiva consiste em analisar a concorrência através do acompanhamento de informações que possam de alguma forma impactar na sua competitividade.

Analisando-se a definição de inteligência competitiva pode-se perceber que ela não inclui a visão do cliente. Este aspecto importante para o gerenciamento das organizações pode ser obtido através da utilização da inteligência de mercado. Kohli e Jaworski (1990) definiram a inteligência de mercado como um conceito amplo que inclui consideração dos fatores exógenos (competição, regulação) que afetam necessidades e preferências dos clientes, tanto presentes quanto futuras. Nesta definição percebe-se a preocupação em monitorar tanto o ambiente da concorrência como a opinião dos clientes, tendendo à orientação para o mercado. Desta forma, a inteligência de mercado torna-se um ponto de apoio forte para as funções de definição do mercado alvo, estimação do mercado potencial e previsão da demanda (LACKMAN et al., 2000).

Na Figura 5 percebe-se a inteligência estratégica como sendo o núcleo de um conjunto de diferentes abordagens e diferentes formas de inteligências.

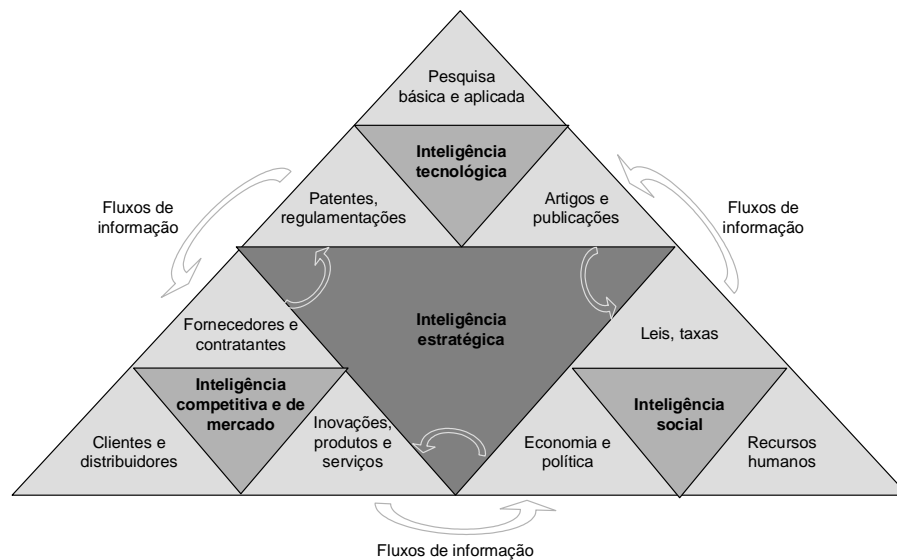


Figura 5 - Tipos de inteligência
 Fonte: adaptado de Rouach e Santi (2001)

Como foi observado, o foco da inteligência estratégica é mais amplo que o da inteligência competitiva, de mercado, tecnológica, econômica, social, etc. Ela consiste em relacionar o monitoramento do ambiente com as características e objetivos da organização, ou seja, considerar a estruturação dos processos de inteligência a partir das estratégias da empresa e do que se encontra na essência da estratégia. Não se trata então apenas do monitoramento da concorrência e dos clientes, mas também de outros atores e ambientes que podem interferir nos resultados da empresa, com destaque para a etapa de análise.

Existem muitas definições de inteligência, todas levando em conta seleção ética e legal, coleta, processamento, interpretação e análise e distribuição de informação específica e no tempo correto sobre concorrentes e sobre o ambiente externo da organização (MYBURGH, 2004).

Inteligência estratégica lida com analisar fontes de informações e suas técnicas analíticas apropriadas para organizar toda esta informação – que se torna inteligência somente após ser analisada (MYBURGH, 2004). Resumindo, a inteligência estratégica pode ser percebida como o conhecimento sobre o ambiente de negócios da organização que tem implicações para o seu sucesso no longo prazo (WRIGHT et al., 2002; WRIGHT e CALOF, 2006).

Os propósitos e benefícios obtidos com a implantação de sistemas de inteligência estratégica podem ser muitos. Wright et al., (2002) e Wright e Calof (2006) destacam como

propósitos o melhor entendimento dos clientes, regulamentos, concorrentes e outros para criar novas oportunidades e prever mudanças nas buscas pela vantagem competitiva sustentável.

McGonagle e Vella (2002) destacam gerenciar e reduzir os riscos, criar conhecimento rentável, evitar excesso de informações desnecessárias, garantir privacidade e segurança da informação e entender as forças que agem no ambiente do negócio para desenvolver planos que tenham sucesso. Também são destacados determinar as competências, a estratégia e os objetivos dos concorrentes atuais e potenciais, e estudar possíveis ações futuras; identificar e definir as oportunidades e ameaças de um setor ou área; vigiar e alterar as mudanças relevantes nos mercados, clientes, tecnologia, legislação e elementos relacionados. Ressalta-se que o objetivo neste processo nunca é entender fenômenos passados, mas sim poder prever fenômenos futuros.

Sapiro (1993) aponta os principais benefícios observados na implantação da inteligência nas organizações destacando a identificação de novas oportunidades de negócios e ideais compartilhados, a crescente habilidade para antecipação de surpresas, o aumento das habilidades gerenciais e a integração de vários pontos de vista.

Fuld (2006) afirma que a inteligência estratégica é baseada em dois fundamentos: um é a habilidade de encontrar a informação estratégica certa e outro é a habilidade de ver rompimentos nos padrões de comportamento e, através disso, interpretar eventos imparcialmente.

As formas de implantação da inteligência estratégica nas organizações dependem de como a empresa está estruturada. A seguir são descritos os passos indicados e usualmente utilizados.

2.2.3. Processos de implantação de inteligência estratégica

Percebe-se, pelas definições anteriores, a importância de prever mudanças, identificar o rompimento de padrões e se antecipar ao que pode acontecer nos cenários de atuação das empresas. Entretanto, isso não se faz automaticamente. São necessários investimentos em recursos humanos e tecnológicos para que os processos de inteligência possam ser implementados. A própria definição de inteligência estratégica formulada pela *Society of Competitive Intelligence Professionals* ressalta a importância de perceber os esforços da inteligência estratégica como um processo, quanto postula que a inteligência estratégica é um

programa sistemático de procura, análise e gerenciamento de informações externas e de domínio público que podem afetar os planos, decisões e operações das organizações (SCIP, 2006). A função principal da inteligência estratégica é transformar as informações desagregadas em conhecimento estratégico relevante, preciso e útil, que seja capaz de antecipar eventos e dessa forma diferenciar as ações da organização.

A implantação de sistemas de inteligência estratégica nas organizações deve abranger alguns aspectos, a seguir descritos resumidamente (FULD, 2006).

- a) Aspectos estratégicos: identificação das ameaças competitivas, identificação dos esforços de inteligência na organização e em relação ao foco de abrangência (região, mercado, segmento), atenção a regulamentações governamentais, capacidade de desenvolvimento de cenários.
- b) Motivação e nível de interesse na organização: definição dos focos mais importantes de interesse sobre os sistemas de inteligência e como eles afetam as oportunidades de mercado, definição dos departamentos mais interessados e entendimento da forma como a inteligência afeta a organização.
- c) Planejamento para o sistema: avaliação do orçamento e recursos disponíveis (tempo e recursos humanos).
- d) Estrutura do sistema: definição do departamento que ficará responsável, quantidade de pessoas que irão trabalhar, como serão os treinamentos, como serão transmitidos os resultados.
- e) Auditoria das informações internas: definição de como será feito o registro das informações obtidas na organização. Como estas informações serão registradas e armazenadas, quais as formas de indexação dessas informações (as quais podem ser bibliográficas ou informações sobre ativos “invisíveis”: funcionários que já trabalharam na concorrência, filiados a entidades, etc.).
- f) Organização e armazenamento: definição se a informação ficará centralizada ou não, como serão indexadas, quais as necessidades dos usuários (diária, mensal), se serão organizadas conforme a prioridade.
- g) Soluções tecnológicas: análise das vantagens e desvantagens dos sistemas computacionais e dos quatro aspectos básicos: análise, hardware, infraestrutura humana e software. Definição se a tecnologia será própria ou adquirida, como serão os sistemas.
- h) Códigos éticos e legais: estabelecimento de uma política de atividades – éticas e legais – para o sistema de inteligência, observação dos trabalhos das pessoas quanto à inteligência (garantir que não haja transpasse das possibilidades legais), treinamento dos membros sobre questões legais e éticas, acompanhamento do departamento jurídico.

Os processos de desenvolvimento das capacitações em inteligência estratégica nas organizações possuem alguns ciclos (KAHANER, 1996; MILLER, 2002; LESCA, 2003). JANISSEK-MUNIZ et al. (2006) propõem a implantação de um sistema de monitoramento organizacional pelo uso de um método para coleta, seleção e interpretação de informações relativas ao estado e à evolução do ambiente da empresa na forma de um quebra-cabeça. Nesta situação, cada elemento da organização pode ir contribuindo com uma parte do quebra-cabeça e assim um conjunto de informações aparentemente desconexas começa a ter sentido e antecipar um possível movimento de algum concorrente ou fornecedor, por exemplo. Kahaner (1996) ressalta a importância de implantar o sistema de inteligência por toda a empresa, em todos os níveis. Ele acredita que a inteligência restrita às funções mais altas pode passar a impressão de ser uma “agência de espionagem executiva” (p. 45), dificultando o envolvimento de todos, tanto para contribuir com o processo quanto para usufruir dele. Embora cada autor proponha uma metodologia própria, alguns pontos em comum podem ser ressaltados e consistem basicamente no planejamento, coleta, organização, análise e disseminação e avaliação.

A fase inicial refere-se à identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência. Como resultado, são definidas as prioridades dos esforços da inteligência. Reconhece-se atualmente que os sistemas de inteligência “só dão certo quando orientados pela demanda, ou seja, quando organizados com o objetivo de proporcionar esclarecimentos e clareza a questões competitivas que os tomadores de decisões identificaram como importantes para o eixo competitivo de uma empresa” (MILLER, 2002, p. 69). Nesta etapa, é importante avaliar o domínio das decisões que são tomadas, por quais níveis hierárquicos e a necessidade de cada um deles, além da observação das limitações de tempo para a tomada das decisões (KAHANER, 1996). Se estes pontos forem bem avaliados, os retornos da utilização da inteligência estratégica tenderão a causar maior impacto.

A fase seguinte diz respeito à coleta das informações, que pode ser a partir de fontes primárias ou secundárias. As fontes primárias são os especialistas de diversos setores, consumidores, fornecedores, colaboradores e outros, e possuem um caráter de maior exclusividade, pois os dados são coletados com um propósito específico. Já as fontes secundárias apresentam a informação disponível a diversos interessados, e podem ser obtidas em revistas, boletins, relatórios e bases de dados, além da internet que tem sido um grande canal de busca de informações secundárias. Embora algumas fontes secundárias exijam o

pagamento de assinaturas, estes materiais estão disponíveis a muitos interessados e desta forma não garantem necessariamente um diferencial competitivo.

A coleta de dados deve ser feita a partir do monitoramento do ambiente, que é chamado de vigília. Janissek-Muniz et al. (2006), fazem analogia ao radar, que significa estar o tempo todo monitorando o que está acontecendo ao seu redor. Independentemente de se tratar de informações primárias ou secundárias, outra forma de classificação das informações é pela forma da coleta: estruturada ou não estruturada. De qualquer forma, a organização deve observar e registrar os sinais criados no ambiente, para, a partir deles, desenvolver a etapa de análise.

É a partir desta etapa que a inteligência passa a ser um diferencial competitivo, mas para isso é necessário um trabalho focado na utilização de técnicas de análise, que podem ser estatísticas ou textuais. Nesta fase é desenvolvida a atribuição de significado, e sua transformação em inteligência, com a identificação dos padrões e tendências, para posterior geração de *insights* sobre relações não percebidas previamente. Saber como coletar os dados importantes e analisá-los é uma tarefa árdua, que demanda não só técnica, mas também criatividade do profissional para explorar relações até então impensadas (MILLER, 2002). Uma das dificuldades observadas reside no fato de algumas informações não apresentarem uma forma estruturada, exigindo maior atenção para coleta e para a análise. Outro desafio que se faz presente é o de deixar de trabalhar com informações retrospectivas e passar a trabalhar de forma antecipativa (LESCA et al., 2003). “Se as informações analisadas são suficientemente explícitas, esta fase permite então à empresa tomar decisões, e agir sobre seu ambiente. Mas se as análises não permitem compreender o futuro ambiente da empresa, esta deve prosseguir a coleta de informações, e – se necessário – mudar de alvo” (JANISSEK-MUNIZ et al., 2006, p.10).

A etapa de disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões também tem papel importante. É necessário que os profissionais da inteligência identifiquem e utilizem os meios mais adequados a cada perfil de executivo. Há os que preferem relatórios formais, outros preferem que as conclusões sejam expostas em reuniões (MILLER, 2002). Muitas empresas optam por divulgar em sistemas *intranet*. Janissek-Muniz et al. (2006, p.9) sugerem algumas questões que devem ser pensadas, por exemplo, “como agir de forma que as informações não se percam na empresa? Como divulgar as informações pertinentes às pessoas certas? Que informações a empresa já possui? Como explorar essas informações (podem

ainda não estar disponíveis, mas serem acessíveis)? Como transformar a informação em ação?”. Nesta etapa é importante a gestão do conhecimento, pois é por meio dela que os fluxos informais são trabalhados e permitem às pessoas da organização uma interação e um compartilhamento de informação e conhecimento (VALENTIM e GELINSKI, 2005).

A quinta etapa, entendida como a etapa de avaliação do sistema, compreende as atividades de questionamentos sobre o método utilizado, se as informações foram satisfatórias, se os usuários estão satisfeitos com as ferramentas utilizadas. Em resumo, trata-se da etapa de *feedback*, que serve para a melhoria do processo.

Conforme foi visto, as etapas do ciclo da implantação de sistemas de inteligência estratégica podem ser sintetizadas nas etapas de planejamento, coleta, organização, análise e disseminação e avaliação do sistema, embora cada etapa possa ser vista como um conjunto maior de sub-etapas.

Prescott (2001) apresenta alguns aspectos que devem ser observados durante a implantação de programas de desenvolvimento de inteligência estratégica nas organizações. Para ele, (i) programas de inteligência estratégica necessitam de um processo de (re)aprendizagem sobre as necessidades de inteligência dos membros da organização; (ii) o conjunto de resultados de um programa de inteligência estratégica deve ser disseminado periodicamente, proporcionar implicações práticas e ser percebido como sério e de confiança por todos os membros; (iii) a cultura de inteligência nas organizações é construída paulatinamente, uma pessoa por vez, através de desenvolvimento de habilidades e de uma rede de relacionamentos e mecanismos que facilitem o fluxo das informações e (iv) a evolução dos programas de inteligência estratégica são fenômenos que fluem de acordo com as necessidades das organizações, retornos e evolução das técnicas utilizadas.

Quanto aos retornos dos programas de desenvolvimento da inteligência estratégica, Guimarães (2000) comprovou que há relação entre eles e a resposta das organizações a mudanças nos produtos, processos, estrutura e cultura organizacional. Se corretamente utilizado, há melhoria no desempenho, na definição de novos negócios, retenção de negócios existentes e aumento do rendimento e moral do grupo de vendas (MCGONALGE e VELLA, 2004).

2.2.4. Avaliação da implantação da inteligência nas organizações

Os processos de inteligência estratégica nas organizações não se dão de forma padronizada. Castro e Abreu (2007) identificaram que diferentes abordagens de monitoramento de informações são observadas nas empresas, assim diferentes modelos de desenvolvimento do ciclo de inteligência são demandados. Ramos (2004) denominou como “flexibilidade” as diferentes formas de inteligência estratégica observadas. Assim, torna-se difícil obter consenso nas formas de mensurar a implantação de inteligência. Como consequência, tem-se poucos trabalhos que avaliam a implantação da inteligência estratégica de forma que se possa generalizar os resultados, através de pesquisas amplas ou *surveys*.

Os trabalhos a seguir apresentados refletem a busca da academia em conseguir estruturar a forma de avaliação da implantação da inteligência estratégica nas organizações. São trabalhos recentes que foram desenvolvidos em diferentes contextos geográficos, por pesquisadores de diferentes áreas de estudo³. Dentre eles, optou-se por utilizar o trabalho de Fachinelli et al. (2007), que para ser utilizado neste tese exigiu o avanço no desenvolvimento da escala⁴.

Arbonés e Aldazabal (2005)

Arbonés e Aldazabal (2005), buscando avaliar o grau de inteligência organizacional, desenvolveram um instrumento denominado de matriz de inteligência organizacional ampliada, cujo desenvolvimento se baseou nos trabalhos de Quinn (1992) e Lehner (2000) e tem foco na captação, criação e disseminação do conhecimento pela organização.

A matriz (Figura 6) é composta por sete linhas e seis colunas. As colunas representam as capacidades da organização em vigiar, dar respostas, resolver problemas, aprender, criar

³ Ángel L. Arbonés Ortiz e Jon Aldazabal Basauri são pesquisadores do Mondragón Ikerketa Kudeaketan e desenvolveram o trabalho na Espanha, em organizações do grupo Mondragón. Jose Luis Masson Guerra é economista e desenvolveu este trabalho como estudo para sua tese de doutorado na Universitat Autònoma de Barcelona. Ana Cristina Fachinelli, Cíntia Paese Giacomello, Jane Rech e Olivar Mattia são pesquisadores das áreas de comunicação e administração na Universidade de Caxias do Sul (RS). Andrea Saayman, Jaco Pienaar, Patrick de Pelsmacker, Wilma Viviers, Ludo Cuyvers, Marie-Luce Muller e Marc Jegers são pesquisadores das áreas de economia e administração da África do Sul e Bélgica.

⁴ Assim, esta seção descreve o conceito dos construtos e no capítulo referente ao método as etapas são detalhadas de desenvolvimento da escala são detalhadas.

(inovar) e compartilhar este conhecimento. As linhas representam os fatores externos (mercados, concorrentes, fornecedores e clientes) e internos (produtos, processos e colaboradores).

	Capacidade de vigiar	Capacidade de responder	Capacidade de resolver problemas	Capacidade de aprender	Capacidade de criar / inovar	Capacidade de compartilhar o conhecimento
Mercados	O que acontece nos mercados	Frente às novas tendências do mercado	Para novos mercados	Dos mercados	Novos mercados	A novos mercados
	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
Concorrentes	O que fazem os concorrentes	Frente às novas ofertas dos concorrentes	Conjuntamente com os nossos concorrentes	Dos concorrentes	Na relação com os concorrentes	Conjuntamente com os concorrentes ou aos concorrentes
	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
Fornecedores	O que fazem seus fornecedores, e para quem	Frente às propostas dos fornecedores	Dos fornecedores	Conjuntamente com os fornecedores	Novos fornecedores	De transferir conhecimento aos fornecedores
	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
Clientes	O que estão pedindo os clientes	Rápida e completa frente às demandas dos clientes	Antecipar / detectar / resolver problemas dos nossos clientes	Dos clientes	Com os clientes	Aos clientes, introduzindo novidades
	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
Produtos	Novos desenvolvimentos	Na introdução de novas funcionalidades ou novos produtos	No prazo, de forma efetiva e eficiente	Dos produtos de minha empresa	Novos produtos	Criar novas unidades de negócio ou spin-offs baseados em novos desenvolv.
	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
Processos	Novas formas de fazer	Frente ao surgimento de novos processos	Dos processos	Dos processos	Dos processos	Transferência do conhecimento dos processos a outras unidades de negócio
	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
Colaboradores	O que fazem seus colaboradores, e com quem	Frente às inquietudes dos colaboradores	Dos colaboradores	Conjuntamente com os colaboradores	Novas alianças	De estabelecer acordos de aproveitamento com terceiros
	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

Figura 6 - Matriz de inteligência organizacional ampliada

Fonte: Arbonés e Aldazabal (2005, p.98-99)

A utilização da matriz se faz através do preenchimento de uma escala de 1 a 6 onde 1 é o nível mais baixo de desenvolvimento daquela capacidade e 6 é o nível mais alto.

Através da aplicação da matriz de inteligência organizacional com 145 pessoas de 21 empresas espanholas, os autores conseguiram identificar onde residem as maiores dificuldades daquelas organizações quanto ao desenvolvimento das capacidades de inteligência. Para eles, as principais dificuldades estão na capacidade de compartilhar o conhecimento gerado, tanto dos fatores internos quanto externos.

Guerra (2006)

Outro estudo que busca compreender como a inteligência estratégica se dá nas organizações é o trabalho desenvolvido por Guerra (2006). Ele analisa a inteligência

estratégica a partir da teoria dos Recursos e Capacidades e da teoria da Vantagem Competitiva. O autor constrói um modelo teórico utilizando o modelo de geração de inteligência de Jaworski, Macinnis e Kohli (2002); o modelo Spanos e Lioukas (2001), que relaciona a estratégia e os recursos com os resultados; e o modelo de Henderson e Venkatraman (1999), que vincula as estratégias empresariais com as dos sistemas de informação e tecnologia.

Neste trabalho, Guerra (2006) sugere que a gestão da inteligência depende das estratégias (diferenciação, custos, segmentação) e dos recursos empresariais (organização, tecnologia e marketing, por exemplo) e que uma boa geração de inteligência deve apresentar impacto positivo nos resultados das organizações.

O trabalho de Guerra está em desenvolvimento e ainda não apresentou resultados empíricos.

Fachinelli et al. (2007)

Pode-se, ainda, analisar a comunicação nas organizações e, portanto, o grau de disseminação de inteligência, através da utilização de metáforas como artifícios para melhor compreender os fenômenos. Fachinelli et al. (2005) propõem a utilização de metáforas do hipertexto⁵ e da autopoiese⁶ como ferramentas para analisar as situações comunicacionais nas organizações. Assim, é possível transformar os princípios do hipertexto e da autopoiese em categorias de análise das diferentes práticas organizacionais, as quais irão gerar as diferentes dimensões da escala para avaliar o grau de inteligência estratégica das organizações.

A escala proposta por Fachinelli et al. (2007) parte dos princípios de que (1) existem fenômenos contemporâneos, principalmente ligados ao advento das Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação, que reconfiguram o papel da informação nas organizações. Esta reconfiguração decorre principalmente do excesso de informações que, além de permear todos os níveis organizacionais, causa cegueira estratégica na medida em que, devido ao seu volume, gera visão ambígua dos ambientes; (2) a possibilidade de atuar com eficiência em tal

⁵ LEVY, Pierre. As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática. São Paulo: Editora 34, 1993.

⁶ MATURANA R., Humberto; VARELA, Francisco G. A árvore do conhecimento: as bases biológicas do entendimento humano. São Paulo: Editorial Psy II, 1995 e MATURANA R., Humberto; VARELA, Francisco G. De máquinas e seres vivos – autopoiese: a organização do vivo. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

cenário é extremamente facilitada a partir da adoção de metodologias estruturadas de processamento de informações, visando a identificação do seu conteúdo estratégico, o que, atualmente, caracteriza-se nas metodologias de inteligência organizacional e a vigília e (3) atualmente a maior parte das organizações apenas percebem e sentem os efeitos do fenômeno da informação e poucas desenvolvem algum tipo de ação no sentido de gerenciar a grande massa de informação de que dispõem ou que podem buscar.

A partir destes princípios foi gerada uma escala, cujas dimensões de análise, podem ser classificadas em dois blocos (Figura 7). O primeiro bloco diz respeito ao fenômeno da comunicação, com foco nas ações de comunicação organizacional (conceitual). O segundo bloco trata do uso da inteligência estratégica enquanto metodologia de processamento de informações (operacional).

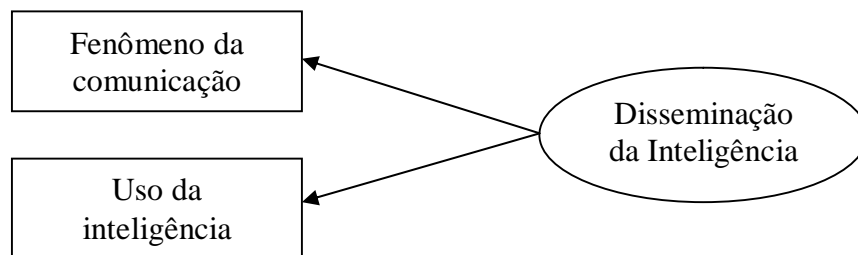


Figura 7 - Inteligência estratégica

Fonte: Desenvolvido a partir de Fachinelli et al. (2007)

Nas questões do primeiro bloco são analisados aspectos como a percepção do excesso de informações, contexto provocando mutações, diversidade de meios, impacto em escala, dependência do ambiente, penetrabilidade da informação, redes de informação, autoconhecimento como referência e compreensão da informação.

O segundo bloco, referente às etapas da inteligência estratégica, trata do desenho e apropriação do projeto, mapeamento dos fluxos, definição de foco, organização da rede de especialistas, identificação e organização das fontes, definição e organização das ferramentas de coleta e registro das informações, comunicação dos resultados, segurança da informação, subsídio para a decisão e uso dos resultados.

Estas dimensões possibilitam que as empresas sejam classificadas segundo os eixos conceitual e operacional, de forma que se possa avaliar o grau de adoção das práticas de inteligência estratégica (FACHINELLI et al., 2007).

Saayman et al. (2008)

Este trabalho é um dos poucos que quantifica o uso da inteligência estratégica. O instrumento utilizado foi desenvolvido por Sawka et al. (1995) e refinado por Calof e Breakspear (1999), Calof e Dishman (2002) e Viviers et al. (2002). A escala utilizada para mensurar a inteligência estratégica se baseia na ideia de que inteligência estratégica é um processo através do qual informações de múltiplas fontes são coletadas de acordo com necessidades específicas. Então elas são analisadas, interpretadas, comunicadas e utilizadas no processo de decisão estratégico (SAAYMAN, et al., 2008).

Neste estudo os autores objetivam, dentre outros aspectos, contribuir para o desenvolvimento da área explorando e validando os construtos do processo de inteligência estratégica. Os resultados mostraram que o processo de inteligência estratégica consiste de três construtos (comunicação e análise; coleta; planejamento e foco), enquanto que o contexto para inteligência estratégica é formado por quatro construtos (recompensa; informação interna; infraestrutura formal; envolvimento dos funcionários). Os autores ainda identificaram que o processo de inteligência estratégica nas organizações é influenciado pelo tamanho da organização e que deve haver investimentos na infraestrutura formal, envolvimento de funcionários e fortalecimento dos processos internos de informações.

A partir dos estudos aqui apresentados, pode-se perceber que a inteligência estratégica pode ser vista como produto ou como processo. O produto é a informação útil que deve ser usada como base para uma específica ação. O processo é a busca sistemática, análise e avaliação da informação para vantagem competitiva sobre os conhecidos e potenciais concorrentes (MYBURGH, 2004; FERNANDES, 2006). Também pode ser vista como uma metodologia de comunicação (TARAPANOFF, 2001) que busca fornecer às organizações informações para o planejamento e gerenciamento estratégico.

Nesta tese, optou-se por utilizar o estudo desenvolvido por Fachinelli et al. (2007) para ser utilizado na avaliação da inteligência estratégica por ter sido desenvolvido no contexto

nacional, a partir da evolução de trabalhos feitos na indústria moveleira ao longo dos últimos anos.

A análise das relações existentes entre a inteligência estratégica e a orientação para o mercado permitirá compreender quais aspectos podem auxiliar no desenvolvimento das organizações.

2.2.5. Inteligência estratégica e desempenho organizacional

Assim como na área de marketing, os pesquisadores de inteligência e empresas também esperam medir os benefícios tangíveis que justifiquem os investimentos em atividades de inteligência.

Porem, mensurar o impacto das atividades de inteligência nas organizações é difícil devido à natureza abstrata dos processos de inteligência estratégica, que variam de acordo com o perfil de cada organização e o fato de seu impacto não poder ser mensurado diretamente, já que o papel da inteligência é fornecer informações de valor agregado para a tomada de decisões (PRESCOTT e MILLER, 2002).

Assim, os produtos e serviços de inteligência estratégica devem focar nos objetivos das organizações, como desenvolver melhores produtos, ser mais ágil, atender melhor os clientes, etc. (GIA, 2004). Devido às diferentes características das organizações, modelos ou métodos únicos são difíceis de serem implementados (RAMOS, 2004)

Embora haja esta dificuldade, alguns resultados são relatados por McGonagle e Vella (2002). Um deles é o estudo desenvolvido na década de 1990 pela *Society of Competitive Intelligence Professionals* nos setores de comidas prontas, telecomunicações e indústria farmacêutica que concluiu que as empresas com altos níveis de inteligência estratégica apresentaram melhores níveis de qualidade de produto e aumento do desempenho. Outro resultado relatado pelos autores se refere ao desenvolvido pela *Competitive Intelligence Review*, que afirma que empresas com inteligência estratégica têm melhor desempenho. Em 2000 a *Merck* afirmou que aumentou as vendas entre \$150 e \$ 200 milhões devido a programas de inteligência estratégica. Em 2002 uma pesquisa da *Pricewaterhouse Coopers* com executivos indicou que eles acreditam que a inteligência estratégica aumenta o desempenho das empresas.

Para Myburgh (2004), os objetivos da inteligência estratégica são gerenciar e reduzir o risco, tornar o conhecimento vantajoso, evitar sobrecarga de informação, garantir privacidade e segurança da informação e utilizá-la estrategicamente. Em essência, inteligência estratégica auxilia os gestores a entender as forças que influenciam o ambiente do negócio para desenvolver planos adequados (MCGONAGLE e VELLA, 2002). Além disso, Guimarães (2000) afirma que uma organização pode melhorar sua competitividade e desempenho utilizando programas de inteligência estratégica.

Vedder e Guynes (2002) são claros em afirmar que o maior resultado, reportado pelos participantes de um estudo quanto ao uso de práticas de inteligência estratégica, consiste em auxiliar os executivos a melhor entender os desempenhos de suas empresas, relativamente aos concorrentes. Esta constatação é compartilhada com Heinen e Hoffjan (2005), quando afirmam que, tendo conhecimento das informações dos concorrentes, as ações tomadas pelas empresas podem levar a melhores desempenhos organizacionais, o que poderia ser consequência de adotar uma abordagem mais pragmática do trabalho e utilizar benchmarking para melhorar suas práticas (KAHANER, 1997). Da mesma forma, Hesford (2008) verificou que a utilização de informações contábeis dos concorrentes levaria a melhores resultados de desempenho organizacional.

Fontana e Rodriguez (2004), analisando o negócio exportador de sólidos de madeira certificados no Brasil, identificaram que a implementação de um processo de inteligência competitiva proporciona um melhor posicionamento na arena competitiva de negócios, pois este processo leva em conta uma análise aprofundada das tendências do ambiente externo, da concorrência e da dinâmica do mercado, interpretando os dados e fornecendo informações críticas aos seus tomadores de decisão.

Também no Brasil, Cavalcanti (2004) identificou que, entre as melhores e maiores empresas de Pernambuco, de maneira geral a inteligência empresarial⁷ apresentou relacionamento positivo e significativo com o sucesso dos negócios.

Pelo observado, há evidências de que organizações com maior desenvolvimento de inteligência estratégica também apresentem maior desempenho organizacional.

⁷ Utilizada no trabalho de Cavalcanti (2004) como inteligência nos negócios, sinônimo de inteligência estratégica.

2.3. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES

O desempenho das organizações é um construto multidimensional que deve incluir medidas financeiras e de mercado (BAKER e SINKULA, 2005; VENKATRAMAN e RAMANUJAN, 1986). As medidas financeiras em geral têm foco no curto prazo, enquanto que medidas não financeiras podem visar o desempenho no prazo mais longo.

A escolha das medidas de desempenho varia em função dos objetivos de cada organização e do tipo de ação gerencial realizada. Nos trabalhos que têm foco nas ações de marketing e comunicação usualmente são utilizadas as medidas de marketing e medidas financeiras.

A escolha pelas medidas financeiras para analisar o desempenho das organizações se justifica no argumento de Kaplan e Norton (2003), que dizem que as medidas devem ser ligadas com objetivos financeiros. No marketing, a importância de se utilizar indicadores do desempenho e relacionar o impacto dos programas de marketing com métricas financeiras é incentivada pelo *Marketing Science Institute* (MSI, 2007).

Gronholdt e Martensen (2006) apresentam uma lista das principais medidas de desempenho, tanto de marketing quanto financeiras. As medidas estão categorizadas de acordo com a cadeia de valor do marketing e de acordo com os critérios de frequência de ocorrência na literatura, importância para a alta gestão, importância para a gestão do marketing, importância para as companhias, relacionamento na cadeia de valor do marketing e poder preditivo para a cadeia de valor do marketing. O resultado está apresentado no Quadro 1.

Medidas de Marketing	Resultados financeiros
Vendas (volume e valor)	Lucro / Lucratividade
Vendas para novos clientes	Margem bruta
Tendências de vendas	Lucratividade por cliente
<i>Market Share</i> (volume e valor)	Margem bruta por cliente
Número de clientes	Fluxo de caixa
Número de novos clientes	Retorno sobre investimento (Valor da Ação/EVA/ROI)
Número de novos clientes potenciais	<i>Customer lifetime value</i>
Taxa de conversão (contatos para vendas)	
Penetração	
Distribuição / disponibilidade	
Preço	
Preço relativo (volume)	
Elasticidade de preço	

Quadro 1 - Medidas de desempenho

Fonte: Adaptado de Gronholdt e Martensen (2006, p.248)

O trabalho de O'Sullivan e Abela (2007) reafirma a necessidade de medir o desempenho de marketing. Eles concluíram que a habilidade para medir o desempenho em marketing tem um impacto significativo no desempenho da organização, lucratividade, retorno das ações e importância do marketing dentro da organização.

Hult et al. (2007), analisando o desempenho de empresas focadas no mercado mundial, também utilizaram medidas de desempenho em marketing e medidas financeiras. As medidas financeiras foram lucratividade, retorno sobre investimentos, fluxo de caixa e crescimento das vendas. As medidas de marketing utilizadas foram o crescimento das vendas internacionais, o crescimento dos clientes internacionais e a taxa de expansão no mercado internacional. O crescimento das vendas é provavelmente a melhor medida para indicar se está sendo desenvolvido valor para o cliente (SLATER e NARVER, 2000).

Nos trabalhos que relacionam orientação para o mercado e desempenho também foram utilizadas medidas financeiras e não financeiras. Jaworski e Kohli (1993) analisaram o desempenho através de duas formas. Uma delas através da comparação subjetiva do desempenho da organização no negócio com os principais concorrentes, utilizando uma escala de cinco pontos variando entre deficitária e excelente. A segunda forma, objetiva, foi a participação no mercado-alvo.

Narver e Slater (1990) avaliaram a lucratividade relativa como indicadora do desempenho, solicitando que o respondente comparasse a organização com seus concorrentes do mesmo mercado. A escolha por esta medida relativa de desempenho se deu como forma de controlar as diferenças entre as unidades de negócio nos diferentes mercados.

Deshpandé, Farley e Webster (1993) utilizaram quatro medidas subjetivas, para as quais foi apresentada uma escala de três pontos (maior, igual ou menor) e solicitado que o respondente comparasse a organização com o maior competidor do negócio. Foram analisados a lucratividade, tamanho (porte), participação no mercado e taxa de crescimento.

Outro trabalho na área, realizado por Farrel e Oczkowski (2002) utilizou o que os autores chamaram de cinco dimensões de desempenho: retenção de clientes, sucesso de novos produtos, crescimento das vendas, retorno sobre investimento e desempenho geral. A escala também se baseou na comparação entre os resultados da organização com aqueles dos principais concorrentes.

Embora ainda trabalhando com medidas relativas, Homburg e Pflesser (2000) ampliaram a quantidade de indicadores e utilizaram seis indicadores para as medidas de marketing: satisfação dos clientes, valor aos clientes, manutenção de clientes, atração de novos clientes, obtenção do crescimento desejado e alcance da participação de mercado desejada. Além destes, foi utilizada uma medida objetiva de desempenho financeiro, onde questionaram o retorno médio anual sobre as vendas na unidade de negócio.

O trabalho de Kirka et al. (2005) identificou relação positiva entre o desempenho das organizações e a orientação para o mercado com os indicadores desempenho geral do negócio, lucros, vendas e participação no mercado.

Observa-se que os pesquisadores tendem a mesclar medidas financeiras e de mercado. Baker e Sinkula (2005) concordam que deve haver a análise de várias dimensões do desempenho, e sugerem a análise do pioneirismo no mercado, taxa de introdução de novos produtos e grau de sucesso dos novos produtos (desempenho de inovação), lealdade e satisfação de clientes (desempenho de cliente), participação de mercado e crescimento nas vendas (desempenho de mercado), e níveis gerais de lucro, margens de lucro e retorno sobre ativos (desempenho financeiro).

No Brasil, nos trabalhos que relacionam orientação para o mercado e desempenho, observa-se que as medidas utilizadas diferem de acordo com cada situação. Em situações mais específicas, observam-se diferentes medidas, como, por exemplo, Antoni (2004) que mediu o desempenho de cursos de bacharelado como sendo o resultado em provas nacionais. De forma geral, entretanto, o desempenho é medido com as medidas financeiras e de mercado já utilizadas em estudos no exterior. Gava e Silveira (2007) utilizaram a taxa de ocupação, tarifa média e lucratividade de hotéis para avaliar o desempenho.

Menna (2001) trabalhou com medidas subjetivas de venda média por funcionário, lucro líquido após os impostos, crescimento de vendas e sucesso/performance geral da empresa. Müller Neto (2005) considerou o desempenho composto por medidas subjetivas de indicadores financeiros (ROI, ROA), comerciais (ROS, crescimento de vendas, crescimento de participação de mercado), de inovação (percentagem de vendas decorrentes de novos produtos) e uma variável geral de performance.

Perin (2002) e Perin e Sampaio (2001; 2003; 2006) utilizaram medidas subjetivas de desempenho de mercado (sucesso dos novos produtos, pioneirismo no mercado com novos produtos e serviços, taxa de crescimento de vendas, resultados dos obtidos com calendários promocionais/promoções, capacidade de manter os clientes atuais) e medidas financeiras (lucratividade – lucro operacional em relação às vendas, performance global, margens de lucro, retorno sobre o investimento, desempenho geral)

Révillion (2005) analisou a satisfação dos clientes, fornecimento de valor, manutenção e atração de clientes, alcance do crescimento desejado, participação de mercado e retorno financeiro. Nina (2003) utilizou retorno sobre o patrimônio líquido, índice de liquidez, taxa de retenção de clientes, taxa de sucesso no lançamento de novos serviços e taxa de crescimento de volume de vendas. Urdan (2000; 2001) analisou o retorno sobre os ativos, margem de lucro, giro dos ativos e retorno sobre o patrimônio líquido.

Apesar dos trabalhos utilizarem medidas diferentes, todos possuem em comum algum vínculo com as medidas de caráter financeiro. Observa-se, entretanto, que alguns trabalham com medidas subjetivas (ou relativas) enquanto outros lidam com medidas objetivas. A escolha pela medida relativa de desempenho no trabalho de Narver e Slater (1990) se deu como forma de controlar as diferenças entre as unidades de negócio nos diferentes mercados. Ressalta-se que o uso de medidas subjetivas para mensurar o desempenho das organizações é comum nas pesquisas e sua correlação com as medidas objetivas já foi comprovada no exterior (DESS e ROBINSON, 1984; VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986) e no Brasil (PERIN e SAMPAIO, 1999).

Independentemente da forma, as medidas de desempenho devem, por um lado, ser simples suficientes para serem compreendidas pelos respondentes e usáveis, e por outro, ter a capacidade de explicar o comportamento do fenômeno de interesse.

Neste trabalho foram selecionadas sete medidas de desempenho, utilizando-se uma escala subjetiva. As medidas de marketing selecionadas são obtenção da satisfação dos

clientes, manutenção dos clientes atuais, atração de novos clientes, participação de mercado e taxa de crescimento de vendas. As medidas financeiras adotadas são lucratividade do negócio (lucro operacional em relação às vendas) e desempenho geral da empresa.

Na sequência, são abordados aspectos do modelo teórico do estudo.

3. MODELO TEÓRICO DA PESQUISA

Neste trabalho busca-se analisar as relações entre inteligência estratégica e orientação para o mercado, assim como seu impacto no desempenho das organizações. Desta forma, a partir da base teórica apresentada, este capítulo descreve o processo de elaboração do modelo⁸ teórico a ser utilizado.

Assim, propõe-se um modelo que sustenta que a inteligência é formada a partir das dimensões de estruturação da informação, decisão pela coleta da informação e seu uso, busca e coleta da informação e orientação (individual ou estratégica⁹) (FACHINELLI et al., 2007). Ela possui a intenção de auxiliar no planejamento e administração estratégica das organizações, de tal forma que seja possível, através do monitoramento e geração de inteligência, antever os movimentos do mercado, concorrentes, clientes e partes interessadas (*stakeholders*, sociedade, governo,...). É possível, portanto, tomar decisões estratégicas baseadas em informações, sem ser surpreendido pelos movimentos de todos os participantes (internos ou externos) que influenciam de alguma forma na estratégia da organização. Para que a inteligência estratégica esteja efetivamente cumprindo seu papel nas organizações, há de se ter um sistema colaborativo de comunicação organizacional que permeie todos os níveis.

A orientação para o mercado, por sua vez, pode ser entendida como sendo a disseminação da cultura de que todos na empresa devem estar constantemente voltados às necessidades dos clientes, o que pode ser englobado pela criação, disseminação e resposta à inteligência de mercado (JAWORSKI e KOHLI, 1993). Assim, a orientação para o mercado e a inteligência de mercado estão muito ligadas, não sendo possível coexistirem isoladamente. Ressalta-se, neste ponto, a necessidade da diferenciação entre informações sobre o mercado e a inteligência de mercado: a inteligência consiste na atribuição de significado e uso para tomada de decisão das informações sobre o mercado. Dito de outra forma, é preciso transformá-la de modo a desenvolver a inteligência, esta sim será o diferencial competitivo da organização (KOHLI e JAWORSKI, 1990).

⁸ Modelo é “uma representação da realidade destinada a mostrar relacionamentos entre vários elementos de um sistema ou processo sob investigação” (SCHIFFMAN e KANUK, 2000, p. 465)

⁹ Orientação estratégica, como uma das dimensões do construto de inteligência estratégica, se refere ao fato de que há uma orientação com foco estratégico por parte da empresa para que sejam desenvolvidos os projetos de inteligência. Ela difere da orientação individual, onde podem ser observados esforços que partem de um ou outro indivíduo da organização. A orientação estratégica poderia se também entendida por orientação coletiva.

Assim, dadas as semelhanças observadas pelas duas abordagens, pode-se inferir que há associação entre elas e define-se a primeira hipótese do trabalho, que afirma que existe associação entre orientação para o mercado e inteligência estratégica.

H₁ – As práticas de inteligência estratégica e orientação para o mercado estão associadas nas organizações.

Sabe-se que o processo de geração de inteligência estratégica é um passo intermediário que visa um objetivo maior, que é o desempenho do negócio. Se o processo de busca é eficiente e efetivo, ele deve auxiliar a lidar melhor com planos e melhores ações serão tomadas, acarretando melhor desempenho organizacional. Também são atribuídos aos processos de desenvolvimento de inteligência estratégica a capacidade de determinar as competências, a estratégia e os objetivos dos concorrentes atuais e potenciais, e estudar possíveis ações futuras; identificar e definir as oportunidades e ameaças de um setor ou área; vigiar e alterar as mudanças relevantes nos mercados, clientes, tecnologia, legislação e outros elementos relacionados. Então cada um dos aspectos do processo de inteligência deverá levar a um desempenho organizacional superior (JAWORSKI, MACINNIS e KOHLI, 2002).

Para Bernhardt (1993) inteligência estratégica é uma ferramenta que pode trazer contribuições significantes ao processo de gestão estratégica nas organizações, impactando no desempenho do negócio através do aumento de conhecimento, ligações internas e qualidade dos planos estratégicos. Hughes (2005) propõe, teoricamente, que o desempenho das empresas é influenciado pelas características dos processos de inteligência estratégica desenvolvidos nas organizações.

Levando em conta estes resultados nos processos de inteligência estratégica, pode-se esperar que organizações com maior grau de adoção de práticas de inteligência estratégica apresentem melhores desempenhos organizacionais.

Define-se, desta forma, a segunda hipótese do estudo:

H₂ – Organizações que possuem maior nível de adoção de práticas de inteligência estratégica apresentarão melhor desempenho organizacional.

A relação entre orientação para o mercado e desempenho é mais clara e já está estabelecida. Prova disso são os trabalhos de meta-análise realizados nos últimos anos, por exemplo Vieira (2008), Ellis (2006), Kirka et al. (2005) e Cano et al. (2004) que verificaram a existência do vínculo entre orientação para o mercado e desempenho.

Portanto, a terceira hipótese de pesquisa, que se deseja testar para este contexto, é de que:

H₃ – Organizações mais orientadas ao mercado apresentarão melhor desempenho organizacional.

Estas relações estão esquematizadas na Figura 8.

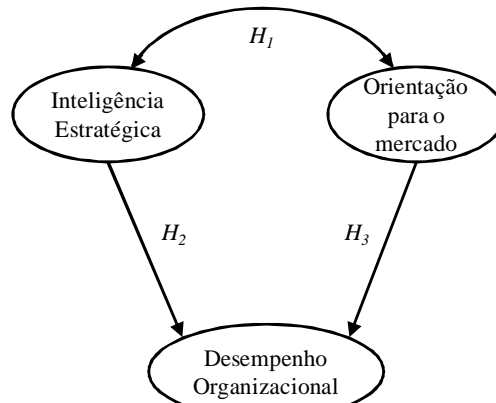


Figura 8 - Modelo teórico da pesquisa

Chen e Quester (2006) afirmam que tem sido feito pouco esforço para explorar as relações entre orientação para o mercado e indicadores de desempenho não financeiros, como satisfação e retenção de clientes, o que estaria refletindo a preocupação das organizações em maximizar retornos de curto prazo (por exemplo, medindo a participação no mercado) em detrimento de medidas de longo prazo (por exemplo, satisfação).

Assim, pode-se desmembrar as hipóteses anteriores em novas hipóteses, considerando os indicadores financeiros e de mercado:

H_{2a} – A inteligência estratégica nas organizações está associada positivamente com o desempenho de mercado.

H_{2b} – A inteligência estratégica nas organizações está associada positivamente com o desempenho financeiro.

Da mesma forma, pode-se testar as hipóteses de que há relação da orientação para o mercado com desempenhos financeiros e não financeiros.

H_{3a} – A orientação para o mercado nas organizações está associada positivamente com o desempenho de mercado.

H_{3b} – A orientação para o mercado nas organizações está associada positivamente com o desempenho financeiro.

Além de supor que haja relação entre inteligência estratégica e orientação para o mercado, faz parte dos objetivos deste trabalho identificar o tipo de relação existente entre as duas abordagens. Testar a forma das relações só será válido se for confirmada a associação entre inteligência estratégica e orientação para o mercado.

Pensando na inteligência estratégica como um sistema eficiente de comunicação que auxilia na tomada de decisões estratégicas, seria possível inferir que a implementação da inteligência estratégica aumentaria a orientação para o mercado, pois faria com que os fluxos de informação fluíssem por todos os níveis e permitiria um constante monitoramento dos atores envolvidos. Neste sentido, a inteligência estratégica reforçaria a geração e disseminação da inteligência na organização. Assim, a inteligência estratégica poderia ser vista como um antecedente da orientação para o mercado, no sentido de ser um fator que aumentaria a implementação da filosofia do negócio representada pelo conceito de marketing. Esta proposta é condizente com o trabalho de Dishman e Calof (2008). Nele os autores verificaram que o construto de inteligência estratégica – “*a complex business construct*”, como eles denominaram – é um precedente da formulação da estratégia de marketing e atua de múltiplas formas.

Entretanto, esta relação não é tão simples, pois o próprio construto de inteligência estratégica é formado por quatro dimensões: estruturação da informação, decisão pela coleta da informação e seu uso, busca e coleta da informação e orientação (individual ou estratégica) (FACHINELLI et al., 2007) e para que os fluxos de informações sejam eficientes, alguns fatores devem estar presentes.

Conforme apresentado anteriormente, um contexto organizacional distribuído e colaborativo (FACHINELLI et al., 2005), que funcione como meio para a geração de inteligência, exige inicialmente boa comunicação entre os departamentos, apoio da alta administração e estrutura organizacional adequada. Estas três premissas são justamente os antecedentes propostos para a implantação da orientação para o mercado (JAWORSKI e KOHLI, 1993). Ou seja, parece haver uma relação onde organizações que apresentam orientação para o mercado mais desenvolvida também seriam organizações com maior grau de adoção de práticas de inteligência estratégica. Qiu (2007) observou-se que a atitude

empreendedora e a orientação para o mercado impactam significativamente o desenvolvimento da inteligência estratégica.

A própria análise da escala MARKOR e dos instrumentos utilizados para analisar inteligência estratégica (ARBONÍES e ALDAZABAL, 2005; FACHINELLI et al. 2007, SAAYMANN et al. 2008) indicam que a inteligência estratégica é mais ampla, e trata de outros temas não diretamente envolvidos na escala MARKOR, confirmando a estrutura proposta por Rouach e Santi (2001) e por Guerra (2006, p.9). Este autor afirma que a orientação para o mercado pode ser vista como um “enfoque funcional da inteligência estratégica”.

Dada a complexidade das relações entre elas, propõe-se um modelo conjunto, que mescla as dimensões de inteligência estratégica com as dimensões de orientação para o mercado.

A dimensão de estrutura da informação do construto de inteligência estratégica avalia o quanto as empresas estão preparadas para desenvolverem a inteligência. Ela trata de ferramentas, fluxos de informações, disponibilidade de especialistas, fontes a serem consultadas, etc. (FACHINELLI et al., 2007). A dimensão busca e coleta da informação, por sua vez, se refere às maneiras que a empresa utiliza para desenvolver a inteligência estratégica, relacionando a rede de relacionamento, temas e ambientes de interesse. Estes aspectos estão claramente vinculados aos antecedentes da orientação para o mercado. Em primeiro lugar com o antecedente denominado de fatores interdepartamentais (JAWORSKI e KOHLI, 1993), que reflete as relações e interações formais e informais entre os departamentos de uma organização. Em seguida com o antecedente denominado sistemas organizacionais, que representa um conjunto de barreiras relacionado com a estrutura organizacional (atividades e coordenação entre elas) e que provocam dificuldades de comunicação e disseminação da inteligência.

Desta forma, pode-se supor que quanto maior a estruturação da informação e quanto maior a busca e coleta da informação maior será a geração da inteligência de mercado e então, a quarta e a quinta hipóteses do trabalho são:

H₄ – A estruturação da informação impacta positivamente na geração da inteligência de mercado.

H₅ – A busca e coleta da informação impacta positivamente na geração da inteligência de mercado.

A disseminação da inteligência de mercado, uma das dimensões da orientação para o mercado, é fortalecida em empresas onde há apoio da alta direção, baixo nível de conflitos interdepartamentais e sistemas de compensação eficientes (JAWORSKI e KOHLI, 1993). Ou seja, há necessidade que a orientação da empresa para inteligência seja estratégica – e não individual. Desta forma, pode-se estabelecer a sexta hipótese do estudo, que postula que:

H₆ – Organizações com maior orientação (estratégica) para inteligência estratégica deverão apresentar maior disseminação de inteligência de mercado.

Além disso, se estas relações se confirmarem, faz sentido pensar que empresas mais preparadas para desenvolverem inteligência, com fluxos, redes de relacionamentos, definição de temas de interesse, etc (o que se refere às dimensões estrutura e busca) apresentem maior capacidade de respostas. Assim, espera-se também que organizações com maior geração de inteligência de mercado tenham maior capacidade de disseminação da inteligência de mercado, conforme a sétima hipótese postula:

H₇ – Organizações com maior geração de inteligência de mercado deverão apresentar maior disseminação de inteligência de mercado.

Na sequência, Kohli e Jaworski (1990, p.5) afirmam que para responder efetivamente é necessário participação de todos os departamentos da organização e que a efetiva disseminação é importante pois fornece bases para ações coordenadas em diferentes áreas. Relacionando a disseminação de inteligência de mercado com o ciclo de inteligência estratégica, espera-se que após a etapa de disseminação, os esforços dos produtos gerados ajudem os gestores a entender as forças que influenciam o ambiente do negócio para desenvolver planos adequados para a tomada de decisão (MCGONAGLE e VELLA, 2002; VEDDER e GUYNES, 2002). Assim, a dimensão de inteligência estratégica que trata da decisão e seu uso, analisa se as informações obtidas são utilizadas para facilitar a tomada de decisão e se revertem em ações inovadoras deverá ser influenciada pela disseminação de inteligência de mercado. Desta forma, propõe-se a oitava hipótese que postula que:

H₈ – Organizações com maior disseminação de inteligência de mercado apresentarão maior capacidade de decisão e uso para tomada de ação.

E por consequência, acredita-se que a capacidade de decisão e uso para a tomada de decisão reverta em maior capacidade de responder às demandas identificadas pela inteligência de mercado, o que constitui a nona hipótese:

H₉ – Organizações com capacidade de decisão e uso para tomada de ação apresentarão maior resposta à inteligência de mercado.

A Figura 9 apresenta as relações propostas entre as dimensões da inteligência estratégica e orientação para o mercado.

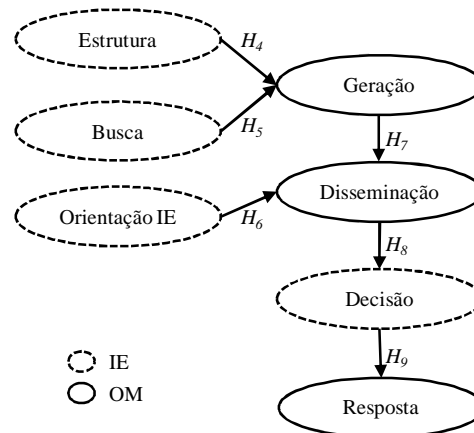


Figura 9 - Modelo teórico B da pesquisa

Na sequência estão apresentados os procedimentos metodológicos que foram seguidos visando alcançar os objetivos do estudo e os indicadores que constituem cada uma das dimensões de orientação para o mercado e inteligência estratégica.

4. MÉTODO

A proposta desta tese é desenvolver o conhecimento sobre as relações entre inteligência estratégica e orientação para o mercado, para isso será baseada, principalmente, em duas áreas de investigação da Administração: a gestão do conhecimento e o marketing, que são as áreas que mais desenvolveram estudos sobre estes assuntos.

Para atingir os objetivos propostos foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva, de caráter de corte transversal junto a empresas moveleiras. O método de coleta dos dados utilizado foi *survey*, com aplicação por internet e telefone.

A seguir estão descritas as etapas deste trabalho.

4.1. DEFINIÇÃO / ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi composto por três blocos, o bloco de orientação para o mercado, o bloco de inteligência estratégica e o bloco de desempenho organizacional, conforme os procedimentos descritos na sequência e apresentados no Anexo A.

As variáveis do estudo nos blocos de inteligência estratégica e orientação para o mercado foram operacionalizadas utilizando-se uma escala de concordância de cinco pontos do tipo Likert, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Cada item foi apresentado na forma de uma afirmação, como, por exemplo: “Em nossa empresa, buscamos identificar as características dos ambientes antes de definirmos nossa forma de atuação.” Um texto inicial explicava o objetivo da pesquisa, orientava o respondente e assegurava confidencialidade das informações apresentadas.

Algumas questões foram apresentadas na forma negativa ou reversa para reduzir a possibilidade de complacência por parte dos respondentes, conforme indicações de Nunnally (1978) e Spector (1992). Entretanto, há divergência na literatura sobre o uso de questões reversas. Marsh (1996) afirma que as vantagens em incluir questões reversas podem ser anuladas pelos problemas associados a elas, como menor confiabilidade e dificuldade de resposta pelos participantes, que podem se sentir confundidos (NETEMEYER, BEARDEN e SHARMA, 2003). Lacerda e Veiga (2007) comprovaram os problemas relacionados com o

uso de itens reversos em uma pesquisa desenvolvida no Brasil. Como a escala de orientação para o mercado (KOHLI e JAWORSKI, 1993) já contemplava algumas questões reversas, optou-se por mantê-las no formato original. A escala de inteligência estratégica também contou com duas questões reversas.

O bloco de desempenho foi composto por uma escala comparativa de cinco pontos, onde o respondente comparava a empresa com seus principais concorrentes, na sua principal linha de produtos e posicionava sua empresa entre “muito pior que os concorrentes” e “muito melhor que os concorrentes”.

Embora as escalas do tipo Likert com cinco pontos não tenham originalmente uma distribuição contínua, elas cumprem parcialmente o requisito de continuidade quando utilizadas de forma somada (BYRNE, 2001, p. 71).

Além destas questões, o instrumento contemplava um bloco referente à caracterização da empresa e do respondente, contendo as seguintes questões:

- Razão social, telefone, setor de atuação e ano de fundação da empresa: questões abertas
- Faturamento anual da empresa e número de funcionários: questões fechadas de escolha simples
- Mercado de atuação e classes sociais para as quais se destinam os produtos: questões fechadas de escolha múltipla
- Desenvolvimento formal de planejamento estratégico: questão fechada de escolha simples
- Dados do respondente – nome, cargo, endereço ou e-mail, tempo de empresa e formação: questões abertas

A seguir são detalhados os blocos de inteligência estratégica, orientação para o mercado e desempenho.

4.1.1. Instrumento para avaliação da orientação para o mercado

A escala de orientação para o mercado utilizada neste trabalho foi a escala MARKOR, proposta por Kohli, Jaworski e Kumar (1993). Estes autores trataram a orientação para o mercado como um processo de geração e disseminação de inteligência de mercado e capacidade de resposta da empresa.

Embora Matsuno, Mentzer e Rentz (2000) tenham proposto ampliações em alguns pontos da escala MARKOR, determinou-se em utilizá-la na versão proposta originalmente pelos autores, devido à importância que ela recebe na academia ao se avaliar o grau de orientação para o mercado nas organizações e por ter a capacidade de identificar as relações mais fortes entre orientação para o mercado e desempenho (ELLIS, 2006).

Nos estudos de Vieira (2008) e Cano, Carrillat e Jaramillo (2004) os resultados sugerem que o relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho é maior quando usada a escala MARKOR, ao invés da escala MKTOR (NARVER e SLATER, 1990). Para Vieira (2008) pode ser uma indicação de que a escala MARKOR está mais adaptada ao contexto brasileiro.

Uma vez que esta escala já foi amplamente utilizada para avaliação da orientação para o mercado no Brasil, evidenciando resultados satisfatórios nos testes de confiabilidade e validade em países e culturas distintos, julgou-se desnecessário proceder as etapas de tradução, adaptação da escala e validação com amostras de teste. Adotou-se a versão já traduzida e utilizada recentemente nos trabalhos de Müller Neto (2005), Antoni (2004), Santos (2004), Slongo e Bossardi (2004), Perin e Sampaio (2003), Gonçalves Filho et al. (2002), Menna (2001), Perin (2001) e Sampaio (2000), que está detalhada no Quadro 2.

Dimensão	Indicador
Geração de inteligência de mercado	1. Nesta empresa, nós nos reunimos com clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro. 2. Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado. 3(R). Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos. 4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços 5(R). Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação). 6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos sobre os clientes das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação).
Disseminação da inteligência de mercado	7. Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado. 8. O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes. 9. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo. 10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa. 11(R). Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar todos os outros departamentos.
Resposta à inteligência de mercado	12(R). Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes. 13(R). Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos ou serviços. 14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam. 15. Diversos departamentos encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio. 16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente. 17. As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas. 18(R). As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa. 19(R). Se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado. 20. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.

(R) Questões reversas

Quadro 2 - Indicadores de orientação para o mercado

Fonte: Kohli, Jaworski e Kumar (1993)

4.1.2. Instrumento para avaliação da inteligência estratégica

Diferentemente da orientação para o mercado, o construto de inteligência estratégica ainda não está claramente definido na literatura. Alguns trabalhos tem sido desenvolvidos nesta linha, por exemplo Guerra (2006) e Saayman (2008) – já apresentados na seção 2.2.4 – porém na época da definição dos instrumentos a serem utilizados nesta tese, ambos não

estavam disponíveis e buscou-se a elaboração de um instrumento para operacionalização deste construto.

O instrumento utilizado na pesquisa para avaliação da inteligência estratégica foi desenvolvido por pesquisadores da Universidade de Caxias do Sul, no projeto denominado INFOCOM (Informação Organizacional na Contemporaneidade), ao qual a autora desta tese é vinculada. Por ainda não ter sido publicado em sua forma final, optou-se por descrever brevemente nesta seção os procedimentos adotados no seu desenvolvimento.

O desenvolvimento da escala foi baseado em dois pilares: os fenômenos da comunicação e o processamento para a inteligência estratégica (FACHINELLI et al., 2007). Somente o bloco referente ao processamento para inteligência estratégica foi utilizado nesta tese e está detalhado a seguir.

Foram consideradas como dimensões do construto de inteligência estratégica os métodos propostos pela inteligência e pela vigília e descritos no artigo “Elementos metodológicos de vigília e de inteligência econômica para o processamento de informações organizacionais” (FACHINELLI, 2004).

Assim sendo, o uso da inteligência estratégica enquanto metodologia de processamento de informações foi composto por aspectos de desenho e apropriação do projeto, mapeamento dos fluxos, definição de foco, organização da rede de especialistas, identificação e organização das fontes, definição e organização das ferramentas de coleta e registro das informações, comunicação dos resultados, segurança da informação, subsídio para a decisão e uso dos resultados.

A partir da definição conceitual, foram desenvolvidos os passos conceituais indicados por Churchill (1979).

A primeira fase, denominada de fase exploratória da elaboração da escala, teve como meta fornecer uma melhor compreensão do tema e do contexto, examinar a viabilidade do estudo e identificar sua relevância (HAIR et al., 2005). Foi feita a revisão da literatura, com a definição das dimensões do construto. O resultado desta etapa está apresentado em Fachinelli et al. (2005).

Na sequência, geraram-se os itens individuais, que foram derivados do arcabouço teórico e de entrevistas com oito especialistas. A configuração do grupo de especialistas caracterizou-se por ser formada por três profissionais da área de inteligência estratégica de organizações, por dois pesquisadores nacionais e três pesquisadores internacionais de

universidades do México, Espanha e França. Buscou-se, de fato, especialistas com vasto conhecimento e experiência na área que pudessem analisar, questionar e problematizar o conjunto de itens gerados, contribuindo, desta forma, para assegurar a validade de conteúdo.

Tais passos permitiram o desenvolvimento dos itens individuais, que, por se tratarem de aspectos abstratos, necessitaram ser operacionalizados em escalas do tipo multi-itens. Esta situação ocorre sempre que há necessidade de que diversos aspectos sejam avaliados simultaneamente para chegar a um objetivo comum, que é a avaliação do construto propriamente dito (MALHOTRA, 2006; ROSSITER, 2002). Hair et al. (2005, p.111) apresenta dois benefícios para o uso de escalas múltiplas: o primeiro é que elas fornecem um “meio de superar consideravelmente o erro de medida inerente em todas as variáveis medidas” e o segundo é que elas apresentam uma “habilidade em representar múltiplos aspectos de um conceito com uma medida única”.

Rossiter (2002) indica que a quantidade de itens depende do que está sendo medido: construtos concretos, que não dependem da habilidade do respondente, podem ser tranquilamente medidos com um único item. Por outro lado, construtos abstratos muitas vezes exigem vários itens para que se possa compreendê-los.

Assim, chegou-se a um total de 26 itens referentes à inteligência estratégica enquanto metodologia de processamento de informações, os quais foram novamente submetidos à análise de especialistas, seguindo a indicação de DeVellis (1991, p. 175), que sugere que um conjunto de especialistas revise o conjunto de itens gerados para “confirmar ou invalidar a sua definição do fenômeno”.

O conjunto geral de itens desenvolvidos foi, então, submetido ao processo de purificação, que consiste em compreender a estrutura do instrumento para que seja possível estabelecer realmente quais itens serão mantidos no instrumento e quais não agregam valor ao processo de avaliação do construto (ELLIS, 2000), ou seja, buscou-se, nesta fase, eliminar itens redundantes ou com baixo poder de explicação.

Inicialmente, o instrumento foi aplicado a 16 alunos do curso de graduação de Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul, visando verificar a forma de apresentação e a linguagem adotada. Após pequenos ajustes, o instrumento foi aplicado a um grupo de 147 alunos de cursos de pós-graduação da mesma instituição, onde a grande maioria exerce funções de gestores de pequenas e médias empresas. A aplicação foi feita em sala de aula, no mês de novembro de 2007, com autopreenchimento por parte dos respondentes.

As variáveis foram operacionalizadas utilizando-se uma escala de concordância do tipo Likert com cinco pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Cada item foi apresentado na forma de uma afirmação, como, por exemplo: “Em nossa empresa, buscamos identificar as características dos ambientes antes de definirmos nossa forma de atuação.” Um texto inicial explicava o objetivo da pesquisa, orientava o respondente e assegurava confidencialidade das informações apresentadas. As questões foram dispostas aleatoriamente para o respondente não identificar o construto. Além destes cuidados, algumas questões foram apresentadas na forma negativa ou reversa para reduzir a possibilidade de complacência por parte dos respondentes, com respostas iguais para a maioria das questões.

Na etapa de preparação dos dados, procedeu-se a inversão das questões dos itens reversos e a limpeza do banco. Para a limpeza, inicialmente foram retirados três questionários cujos respondentes utilizaram somente dois pontos da escala e um questionário que apresentou quantidade de valores omissos (*missing values*) superior a 10% do questionário (ROTH, 1994). Na análise das variáveis, percebeu-se que somente um questionário apresentou três casos omissos. Os demais apresentaram dois ou menos casos omissos, distribuídos aleatoriamente entre os casos e variáveis, possibilitando assim sua substituição pela média do item (HAIR et al., 2005). Após esta etapa, chegou-se a uma amostra final de 143 questionários válidos com os valores *missing* substituídos pela média de cada item.

Após esta primeira limpeza, procederam-se as análises de validade e confiabilidade das escalas, através da análise fatorial exploratória, avaliação da consistência interna e correlações (item-item e item-total) (FLYNN e PEARCY, 2001).

Na análise das comunalidades (percentagem da variância do item restituída pela solução final), Hair et al. (2005) indicam que sejam retirados os itens cuja comunalidade seja inferior a 0,5. A questão “Em nossa empresa, identificamos que o processo de busca da informação está incorporado à atividade de alguns profissionais de modo sistemático”, que apresentou o valor da comunalidade de 0,349, foi retirada da análise. As demais questões foram mantidas.

Em seguida, procedeu-se a realização da análise fatorial e o agrupamento das questões nos fatores, ou dimensões. Embora alguns especialistas indiquem o uso da análise fatorial confirmatória para avaliação das escalas, optou-se por utilizar a análise exploratória nesta fase, uma vez que este foi o estudo inicial para estabelecimento das relações entre os indicadores do construto inteligência estratégica (GERBING e ANDERSON, 1988).

Algumas medidas que visam avaliar a pertinência da análise fatorial foram verificadas. O teste de esfericidade de Bartlett testa a associação entre as variáveis, e é utilizado para testar a hipótese nula de que as variáveis na matriz de correlação da população não são correlacionadas (HAIR et al., 2005). A medida de adequação da amostra de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) analisa se a amostra está adequada à análise, ao comparar as magnitudes dos coeficientes de correlação observados e os coeficientes de correlação parciais (HAIR et al., 2005). Valores altos para o KMO indicam que a análise fatorial é adequada. Como referência, Malhotra (2006) indica que a medida KMO deve ser superior a 0,5 e quanto mais próximo de 1 for o valor, melhor a adequação.

A determinação do número de fatores se deu através do critério de autovalor maior que 1,0 e da utilização da técnica de componentes principais com rotação ortogonal varimax (HAIR et al., 2005). Foi adotado o critério de carga fatorial mínima de 0,4 em cada um dos fatores, por se tratar de uma análise exploratória.

Foram obtidos quatro fatores que explicam 64,35% da variabilidade, com valor KMO de 0,889 e teste de esfericidade de Bartlett com significância $p < 0,001$. As dimensões do construto inteligência estratégica agruparam-se da seguinte forma: (i) Estrutura, (ii) Decisão e uso, (iii) Busca e coleta e (iv) Orientação (individual ou estratégica).

A partir da definição dos fatores, passou-se à análise de fidedignidade para cada um dos temas dos blocos, utilizando-se o cálculo do coeficiente alfa de Cronbach. Este coeficiente mede a confiabilidade da consistência interna, ou seja, o grau em que as respostas são consistentes entre os itens de uma mesma medida (KLINE, 2005), e é formado pela média de todos os coeficientes meio-a-meio que resultam de diferentes maneiras de dividir os itens da escala (MALHOTRA, 2006). Hair et al. (2005) afirmam que o limite inferior para o alfa de Cronbach geralmente aceito é de 0,70, apesar de poder diminuir para 0,60 em pesquisas exploratórias – semelhante ao valor indicado por Malhotra (2006) e Nunnally (1978). Procedeu-se, também, a verificação da correlação item-total máxima de 0,8 para cada variável, garantindo que não haja multicolinearidade (KLINE, 2005).

Quatro questões apresentaram indicação que deveriam ser retiradas do instrumento e uma das variáveis não apresentou carga fatorial superior a 0,4 em nenhuma dos fatores, sendo também retirada da análise. A análise do bloco foi finalizada com 19 questões agrupadas em quatro dimensões. A Tabela 1 apresenta os resultados dos coeficientes alfa de Cronbach para as dimensões obtidas no estudo.

Tabela 1 - Formação dos fatores nos blocos

Dimensão	Número de itens	Alfa de Cronbach
1 – Estrutura da informação	10	0,8868
2 – Decisão pela coleta da informação e seu uso	5	0,8441
3 – Busca e coleta da informação	2	0,5431
4 – Orientação (individual ou estratégica)	2	0,5047

Conforme observado na tabela, os coeficientes alfa de Cronbach apresentaram valores inferiores a 0,6 (aceitável para estudos exploratórios) para os aspectos Busca e Coleta e Orientação, indicando necessidade de revisão dos itens que os compõem.

Após estas análises, a escala foi submetida novamente à apreciação de dois especialistas que sugeriram alterações que para tentar solucionar os problemas referentes aos baixos valores de alfa de Cronbach e garantir a validade de conteúdo do instrumento. As sugestões foram a inclusão de quatro novas questões, conforme apresentado no Quadro 3.

Dimensão	Questões
Busca e coleta da informação	Em nossa empresa dispomos de software de vigília e ou inteligência para monitorar nossos ambientes de interesse.
	Em nossa empresa buscamos informação estratégica por meio de uma rede de relacionamentos que construímos para esse fim.
Orientação (individual ou estratégica)	Em nossa empresa, a busca de informação é um processo coletivo de observação constante do ambiente.
	Em nossa empresa, a busca de informação é um processo conduzido por um grupo de especialistas nos temas de interesse estratégico.

Quadro 3 - Questões acrescentadas ao instrumento inicial

O instrumento final, com o acréscimo das questões sugeridas pelos especialistas foi utilizado nesta tese e pode ser observado no Quadro 4.

Dimensão	Indicador
Estrutura da informação	1. Em nossa empresa, dispomos de ferramentas (softwares) de busca sistemática de informações na internet. 2. Em nossa empresa, dispomos de uma estrutura formal (setor, software, pessoa responsável, etc.) que sistematiza a busca, a análise e a disseminação de informações. 3. Em nossa empresa, os fluxos de informações estão mapeados na maior parte dos setores da organização, segundo objetivos pré-determinados. 4. Em nossa empresa, existe um grupo de especialistas de diferentes áreas que analisam as informações obtidas em nosso ambiente de negócios. 5. Em nossa empresa, dispomos de um sistema de registro para as informações obtidas no nosso ambiente de negócios. 6. Em nossa empresa, dispomos de um sistema organizado de fontes de informação que consultamos sistemática e periodicamente. 7. Em nossa empresa, as informações que obtemos sempre passam pela análise de pessoas especialistas no assunto tratado antes de serem utilizadas no processo decisório. 8. Em nossa empresa, divulgamos as informações estratégicas para os colaboradores dos setores aos quais tais informações dizem respeito. 9. Em nossa empresa, definimos as fontes a serem consultadas a partir dos temas de interesse estratégico sobre os quais buscamos informações. 10. Em nossa empresa, as decisões se pautam pelo resultado do processo de busca e tratamento de informação.
Decisão pela coleta da informação e seu uso	11. Em nossa empresa, as informações obtidas em nosso ambiente de negócios são utilizadas para fomentar a inovação. 12. Em nossa empresa, a coleta e o tratamento da informação permitem que aprendamos com o nosso ambiente de negócios. 13. Em nossa empresa, as informações obtidas em nosso ambiente de negócios são fundamentais para o processo de criação de conhecimento. 14. Em nossa empresa o processo de análise resulta em uma decisão que leva em conta as competências dos responsáveis pela sua execução. 15. Em nossa empresa, os gestores são orientados para agir segundo as informações geradas por um processo sistemático de coleta e tratamento.
Busca e coleta da informação	16. Em nossa empresa, buscamos informações sistematicamente sobre temas de interesse estratégico. 17. Em nossa empresa a busca de informações ocorre de forma sistemática sob a responsabilidade de pelo menos uma pessoa. 18. Em nossa empresa dispomos de software de vigília e ou inteligência para monitorar nossos ambientes de interesse. 19. Em nossa empresa buscamos informação estratégica por meio de uma rede de relacionamentos que construímos para esse fim.
Orientação (individual ou estratégica)	20(R). Em nossa empresa, a busca de informações é um processo de iniciativa individual que acontece em função de situações pontuais. 21. Em nossa empresa, a busca de informação é um processo coletivo de observação constante do ambiente. 22. Em nossa empresa, a busca de informação é um processo conduzido por um grupo de especialistas nos temas de interesse estratégico. 23(R). Em nossa empresa, os fluxos de informações são espontâneos, ou seja, seguem uma orientação pré-definida.

(R) Questões reversas

Quadro 4 - Indicadores de inteligência estratégica

4.1.3. Instrumento para avaliação do desempenho organizacional

Para avaliar o desempenho organizacional optou-se por utilizar medidas subjetivas (ou relativas) de desempenho de mercado e financeiro. Neste tipo de medida o respondente avalia cada questão através do posicionamento de sua empresa com outras empresas do mesmo setor ou área de atuação.

A utilização de escalas subjetivas de característica multidimensional para avaliar o desempenho é bastante utilizada nas pesquisas com organizações pois elas suprem a relutância das empresas em fornecerem este tipo de informações e permitem a comparação entre diferentes setores (PERIN, 2001). Além disso, há também questões de confidencialidade, que dificultam a participação das empresas na resposta deste tipo de questão.

Alguns estudos indicam que há associação entre os resultados obtidos com avaliações subjetivas e objetivas de desempenho (DESS e ROBINSON, 1984; VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986 e PERIN e SAMPAIO, 1999), o que possibilita seu uso em estudos deste tipo.

Para preenchimento das questões, foi solicitado que o respondente avaliasse as sentenças, comparando sua empresa com seus principais concorrentes, na sua principal linha de produtos e posicionando entre “Muito pior que os concorrentes” e “Muito melhor que os concorrentes”.

Optou-se pela utilização da escala proposta por Homburg e Pflesser (2000) e também utilizada por Révillion (2005), conforme apresentado no Quadro 5.

Desempenho de mercado	Desempenho financeiro
1. Satisfação dos clientes 2. Manutenção dos clientes atuais 3. Capacidade de atração de novos clientes 4. Participação de mercado 5. Taxa de crescimento de vendas	6. Lucratividade do negócio (lucro operacional em relação às vendas) 7. Desempenho geral da empresa

Quadro 5 - Indicadores para avaliar o desempenho organizacional

4.2. IDENTIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO

A definição da população alvo depende sempre dos objetivos que se deseja estudar e da conveniência e facilidade de acesso às unidades de análise. Neste trabalho, definiu-se o setor moveleiro como setor de análise, com a população do estudo definida como sendo as empresas listadas no cadastro elaborado pela pesquisa encomendada pela MOVERGS no ano de 2007, que mapeou este setor em todo o estado do Rio Grande do Sul. O cadastro é mais completo que a lista de empresas associadas na MOVERGS, pois conta com 1231 empresas cadastradas, sendo estas sócias e não sócias desta entidade. Além disso, disponibiliza diversas informações, entre as quais endereço eletrônico e telefone.

4.3. AMOSTRAGEM E FORMA DE COLETA DOS DADOS

Para determinação do tamanho da amostra utilizou-se, como regra, no mínimo cinco respondentes para cada variável, o que sugeriria o uso de uma amostra mínima de 250 casos, correspondendo a aproximadamente 20% do cadastro da MOVERGS.

A coleta dos dados contou com o apoio do Centro Gestor da Inovação Moveleiro (CGI), órgão ligado à MOVERGS.

Inicialmente, o instrumento de coleta ficou disponível no site do CGI durante todo o período de coleta, caracterizando este procedimento de amostragem como amostragem por conveniência (ANEXO B). Neste sistema, não se garante a representatividade da amostra quanto à forma de seleção dos participantes e, portanto, não é possível a generalização dos resultados.

Nesta etapa foi enviada uma *newsletter* em nome do CGI ao conjunto de empresas solicitando que participassem do estudo (ANEXO C). Foram feitos contatos telefônicos e enviados *e-mails* para as empresas cadastradas. A taxa de resposta desta iniciativa foi muito baixa, observando-se o retorno de somente 75 questionários preenchidos.

Embora baixa, a taxa de resposta obtida na abordagem por internet está em consonância com a literatura (MALHOTRA, 2006; HAIR, 2005; AAKER et al., 2004). Ressalta-se ainda que alguns e-mails não eram personalizados (exemplo: vendas@moveis.com.br), o que dificulta ainda mais a participação das empresas.

Devido ao baixo retorno, optou-se por modificar a forma de coleta e decidiu-se fazer a coleta por telefone, utilizando-se a estrutura do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEPA/UFRGS).

As entrevistas telefônicas foram realizadas por quatro pesquisadores do CEPA entre os dias 30 de Outubro de 2008 e 07 de Novembro de 2008. Inicialmente pensou-se em utilizar o site do CGI, porém, devido a demoras na conexão da internet acabou-se utilizando questionários em papel, cujas respostas após a conclusão foram digitadas em uma planilha eletrônica. O retorno obtido do CEPA foi de 200 questionários respondidos, chegando-se a uma amostra total de 275 questionários .

Os pesquisadores foram instruídos a entrevistarem gerentes ou diretores das áreas de marketing, vendas ou comunicação. Esta instrução foi necessária uma vez que em pequenas empresas, fato comum na área moveleira, frequentemente se observa a inexistência de um destes setores ou o acúmulo de tarefas para um mesmo gestor. Também foram instruídos a entrevistar somente um gestor por empresa.

Nesta etapa da pesquisa, utilizou-se amostragem aleatória simples, que consiste de um sistema de amostragem probabilística.

Cabe ressaltar que foram efetuados testes de diferença de médias (utilizando análise de variância) para todas as variáveis, buscando identificar diferenças nos resultados obtidos entre a parcela da amostra que respondeu o questionário no site e a parcela que respondeu por telefone. Foram identificadas diferenças significativas em somente três questões¹⁰, sendo a média da primeira questão maior para o grupo que respondeu no site e nas outras questões maior no grupo que respondeu por telefone. Analisando estes resultados, optou-se por ignorar tais diferenças e aceitar que não há diferença no padrão de respostas em função da técnica de coleta dos dados.

Conforme apresentado, grande parte dos questionários utilizados neste estudo foram obtidos através de amostragem probabilística, o que aumenta a garantia de representatividade da amostra quanto à forma de seleção dos elementos participantes.

¹⁰ OM – 19. Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado; IE – 18. Em nossa empresa dispomos de software de vigília e/ou inteligência para monitorar nossos ambientes de interesse e DES – 2. Manutenção dos clientes atuais

4.4. PREPARAÇÃO DA BASE DE DADOS

Após a finalização da coleta, passou-se para a limpeza do banco de dados. Esta etapa é importante pois garante que as inconsistências dos dados, assim como dados de pouca qualidade sejam eliminados, evitando que as análises sejam prejudicadas devido a falhas nos dados.

Ao término da coleta, conforme apresentado anteriormente, foram obtidas as respostas de 275 empresas com pelo menos uma resposta válida. Entretanto, diversos questionários apresentaram faltas de respostas na segunda parte do instrumento. O padrão da distribuição dos valores perdidos indica claramente o abandono no preenchimento. Ressalta-se que os questionários que foram preenchidos no site do CGI apresentaram maior taxa de abandono, pois o entrevistado poderia sair do site sem ter concluído o preenchimento. Por telefone este fato não foi observado: todos os 200 questionários aplicados pelo CEPA foram respondidos até o final, em função do comprometimento com o entrevistador.

Após os procedimentos de limpeza e conferência dos dados, foram retirados os questionários com menos de 50% de cada bloco respondido e com pelo menos um bloco em branco (situação comum nos questionários respondidos no site). A eliminação foi realizada por acreditar que estes questionários refletiam o “abandono” do preenchimento ou falta de comprometimento no preenchimento.

Ao final foram considerados válidos 250 questionários, referentes a 250 empresas moveleiras. Conforme já explicitado, dos 250 questionários, 200 são provenientes do sistema de amostragem probabilística.

Foi realizada a inversão dos itens reversos utilizados no estudo, sendo sete itens referentes à orientação para o mercado e dois à inteligência estratégica. Após a inversão, todas as questões apresentavam mesmo sentido de análise, onde maiores valores representavam maior orientação para o mercado, maior inteligência estratégica e maior desempenho.

4.4.1. Tratamento das não respostas

As não respostas ocorrem quando o entrevistado responde de forma inconsistente, através de erros na entrada de dados, por exemplo, ou quando o entrevistado se recusa a responder (HAIR et al., 2005, p. 57). A primeira forma de não resposta é mais comum quando

há autopreenchimento por parte do respondente. Entretanto, com o instrumento de coleta disponível na internet, não houve possibilidade deste tipo de erro, uma vez que cada questão só aceitava uma resposta, dentre as cinco alternativas disponíveis. Já em pesquisas por telefone, quando o entrevistador faz a condução da coleta, este tipo de erro é também de difícil ocorrência. Entretanto, a segunda forma de perda de informação, que consiste na recusa em responder, é comum, principalmente nos questionários autopreenchidos no site.

Hair et al. (2005) afirmam que cabe ao pesquisador identificar padrões nos dados perdidos que possam explicar algum motivo subjacente. Na base de dados foi observada baixa taxa de não respostas. Ressalta-se que na etapa anterior já tinham sido eliminados os questionários que caracterizavam abandono.

Dentre todas as questões, 70% não apresentaram questões com dados perdidos, 26% das questões apresentaram somente uma não-resposta, uma questão apresentou duas não-respostas e uma questão apresentou três não-respostas. A avaliação da localização destas não respostas entre os respondentes sugere que não há padrões identificáveis que justifiquem alguma preocupação.

Observadas as características das não-respostas (baixa frequência e aleatoriedade), optou-se pela substituição dos valores faltantes pelos estimados no procedimento de maximização da expectativa, identificado como EM no aplicativo SPSS. É um método iterativo de dois estágios no qual o estágio E faz as melhores estimativas possíveis dos dados perdidos e o estágio M faz a estimação dos parâmetros, assumindo que os dados perdidos tenham sido substituído (HAIR et al., 2005).

Entretanto, no grupo de questões referentes à caracterização da empresa foi observada maior taxa de não respostas, principalmente na questão referente ao faturamento. Nesta questão, a taxa de recusa em responder chegou a 22,4%. Este resultado confirma a relutância das empresas em responderem questões de desempenho organizacional e reitera a indicação do uso de medidas subjetivas para avaliação do desempenho.

Como o objetivo do trabalho consiste em entender as relações no setor como um todo, e as questões de caracterização foram acrescentadas para permitir análises posteriores, acredita-se que, embora estas análises fiquem prejudicadas com a ausência das respostas de uma grande parcela dos respondentes, não há necessidade de extrair estes questionários, nem sequer utilizar um procedimento de substituição para estas informações faltantes. Quanto à aleatoriedade dos padrões de não-respostas, procederam-se testes de médias (análise de

variância) para todas as variáveis buscando verificar que havia diferença nas respostas entre as empresas que informaram e aquelas que não informaram o faturamento. Somente uma questão apresentou diferença nas médias dos dois grupos¹¹, sem identificação de justificativa plausível.

4.4.2. Avaliação dos outliers

Outliers (ou informações atípicas) são definidos como observações ou conjunto de observações que parecem ser inconsistentes com o restante dos dados (BARNETT e LEWIS, 1994, p. 7) e são importantes de serem estudados pois podem distorcer os resultados obtidos. As informações atípicas podem ser benéficas ou problemáticas (HAIR et al., 2005, p. 71) entretanto devem ser sempre analisadas. Os autores apresentam quatro tipos de informações atípicas: erro de procedimento, resultado de um evento extraordinário, sem explicação do pesquisador e combinações únicas de valores entre variáveis.

As três primeiras situações podem ser facilmente identificadas na base de dados através de análises univariadas das distribuições de frequência. Nesta amostra não foram identificados estes tipos de *outliers*, o que era esperado pois foram utilizadas escalas fechadas para obtenção das respostas.

Entretanto o quarto tipo de ocorrência de informações atípicas acontece quando cada questão encontra-se na faixa de variação esperada, porém no conjunto de questões a combinação obtida é pouco provável de ocorrer, devendo ser investigada por ser um potencial *outlier*.

A detecção deste tipo de *outlier* é feita utilizando-se métodos multivariados. Um *outlier* multivariado possui valores extremos em mais de uma variável ou possui uma configuração de respostas incomum (KLINE, 2005). A distância D^2 de Mahalanobis mede a distância de cada caso ao centroide, para uma distribuição com determinada covariância. A distribuição da medida D^2 é qui-quadrado com graus de liberdade igual ao número de variáveis. São considerados *outliers* aqueles casos cujas probabilidades associadas ao valor de D^2 forem inferiores a 0,001.

¹¹ OM 13 - Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos ou serviços

Após o procedimento de identificação dos outliers, foram identificadas nove empresas classificadas como *outlier*.

As análises de validação das escalas foram realizadas com e sem as nove empresas classificadas como *outliers*. Os resultados obtidos foram semelhantes, possibilitando a permanência destas empresas na amostra.

4.4.3. Verificação da normalidade, linearidade e multicolinearidade dos dados

A realização de análises multivariadas exige que algumas suposições estejam satisfeitas. As principais são normalidade, linearidade e multicolinearidade.

A normalidade se refere à distribuição de probabilidade dos dados. Variáveis com distribuições normais são simétricas em torno da média (assim como com a moda e mediana). Para análise univariada da normalidade pode-se analisar os histogramas, o gráfico de probabilidade normal (HAIR et al, 2005, p. 76) e observar valores de assimetria e curtose. O teste Kolmogorov-Smirnov também serve para este propósito, comparando a distribuição observada com uma distribuição teórica.

A normalidade multivariada pode ser avaliada pelo teste de normalidade multivariada sugerido por Mardia (1970, 1974) e apresentado pelo software AMOS. Este teste é calculado a partir das distâncias de Mahalanobis para cada caso coletado.

A linearidade é outra suposição importante, pois a maioria das técnicas pressupõe relações lineares entre as variáveis, ou seja, quando um aumento de uma unidade em uma das variáveis acarreta um aumento de x unidades na outra, independentemente da faixa de variação. A linearidade pode ser verificada através do estudo dos diagramas de dispersão dos dados.

Já a multicolinearidade é observada quando uma variável pode ser explicada pelas outras variáveis da análise (HAIR et al., 2005, p. 24). Na prática, a multicolinearidade pode ser observada quando as variáveis têm alta correlação entre si, através do estudo da matriz de correlações. Hair et al. (2005) e por Kline (2005) sugerem valores aceitáveis até 0,90 e 0,85, respectivamente. Kline (2005) também sugere a verificação da correlação item-total máxima de 0,8 para cada variável.

4.5. PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi feita através de estatísticas descritivas e de frequência utilizando-se o pacote SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versão 16. Outras análises, utilizando-se procedimentos de modelagem de equações estruturais (MEE) foram feitas com o auxílio do *software* AMOS versão 16 e com a planilha eletrônica Excel.

A MEE consiste em um conjunto de técnicas estatísticas, ou seja, uma “família de procedimentos relacionados” (KLINE, 2005, p. 9). Sua principal função é a estimação de modelos de relações lineares entre variáveis, as quais podem ser mensuráveis (indicadores) ou latentes (construtos estimados pelos indicadores). Neste sentido, a MEE é uma metodologia estatística que apresenta uma abordagem confirmatória para a análise da estrutura teórica que está por trás de algum fenômeno (BYRNE, 2001).

A aplicação da MEE pode ser feita a partir de três estratégias distintas: na estratégia de modelagem confirmatória o pesquisador testa um só modelo e avalia sua significância estatística. Neste caso, um resultado significativo indica que o modelo testado é um modelo válido (entre tantos possíveis, que não foram testados). Na utilização da estratégia de modelos concorrentes ou modelos alternativos o pesquisador utiliza diversos modelos concorrentes, todos baseados na teoria, e seleciona o modelo que apresentar o melhor ajuste. Na estratégia de utilização de modelos equivalentes, o pesquisador, ao ter rejeitado um modelo baseado na teoria, formula modificações no modelo de forma a buscar o melhor ajuste. Esta é uma forma de identificar um modelo que melhor descreve o relacionamento das variáveis estudadas.

A grande utilização da MEE pode ser atribuída a sua capacidade de fornecer um método direto para lidar com múltiplas relações simultaneamente, sua habilidade de representar conceitos não observáveis nessas relações e de explicar erro de mensuração no processo de estimação (HAIR et al., 2005). Além disso, sua popularização nos últimos anos pode ser creditada à disseminação dos recursos computacionais e softwares para sua operacionalização (BREI e NETO, 2006).

As etapas de desenvolvimento da MEE variam entre autores, mas em geral seguem os passos apresentados na sequência, sugeridos por Hair et al. (2005):

1. Desenvolvimento do modelo teórico
2. Construção de um diagrama de caminhos de relações causais

3. Conversão do diagrama de caminhos em um conjunto de modelos estrutural e de mensuração
4. Escolha do tipo de matriz de dados e estimação do modelo proposto
5. Avaliação da identificação do modelo estrutural
6. Avaliação dos critérios de qualidade de ajuste
7. Interpretação e modificação do modelo

O tipo de matriz de dados de entrada pode ser matriz de correlação ou matriz de variâncias-covariâncias. A matriz de covariância tem a vantagem de fornecer comparações válidas entre diferentes populações ou amostras, entretanto a interpretação dos coeficientes deve ser feita em termos das unidades de medidas para os construtos. A matriz de correlações é o tipo preferido de dados de entrada, pois tem uma amplitude comum, o que torna possíveis comparações diretas entre os coeficientes dentro de um modelo. Esta alternativa é preferível quando se deseja compreender o padrão de relações entre os construtos, mas não explicar a variância total de um construto (HAIR et al. 2005).

Os métodos de estimação mais utilizados são o *maximum likelihood* (ML), o *generalized least squares* (GLS) e o *asymptotic distribution free* (ADF). As duas primeiras abordagens assumem que as variáveis provêm de distribuições normais. Para suplantar este requisito, tem sido utilizada a técnica ADF, devido à sua insensibilidade a não normalidade dos dados. Estudos indicam que o método ML desempenha-se bem em condições “não ótimas”, por exemplo tamanhos de amostras reduzidos e existência de curtose,

A MEE pode ser utilizada com abordagem (1) estritamente confirmatória, (2) para testar modelos alternativos ou (3) como forma de gerar modelos (KLINE, 2005). Portanto, a técnica pode ser classificada como exploratória ou conclusiva, dependendo do uso que se faça dela.

A avaliação do ajuste dos modelos de equações estruturais é feito com base nos índices de ajuste. Hair et al. (2005) classificam os índices de ajuste em três categorias: medidas de ajuste absoluto, medidas de ajuste incremental e medidas de ajuste parcimonioso. As medidas de ajuste absoluto se referem a medidas para os modelos estrutural e de mensuração, conjuntamente, não fazendo comparação entre o modelo nulo especificado ou para o número de parâmetros no modelo estimado. As medidas de ajuste incremental comparam o modelo especificado com um modelo nulo para determinar o grau de melhoria

sobre o modelo nulo. Já as medidas de ajuste parcimonioso tentam corrigir quaisquer “superajustes” e avaliam a parcimônia do modelo.

As principais medidas utilizadas são:

- Estatística qui-quadrado da razão de verossimilhança (χ^2): avalia se há diferença entre as matrizes prevista e real.
- Graus de liberdade: informação disponível para estimar a distribuição amostral dos dados depois que todos os parâmetros do modelo tenham sido estimados. Em modelagem de equações estruturais, é calculado como sendo o número de correlações ou covariâncias não redundantes da matriz de entrada menos o número de coeficientes estimados, onde $GL = 1/2 [(p+q)(p+q+1)] - t$, onde p é o número de indicadores endógenos, q é o número de indicadores exógenos e t é o número de coeficientes estimados no modelo proposto (HAIR et al., 2005, p. 487)
- Qui-quadrado relativo (χ^2/GL): leva o tamanho da amostra em consideração ao testar a qualidade do ajuste. Uma razão de 3 ou menos é considerada como indicador de ajuste adequado (KLINE, 2005), porém abaixo de 5 a razão é aceitável (WHEATON et al., 1977).
- Índice de qualidade de ajuste (GFI – *Goodness of Fit Index*): representa o grau geral de adequação do modelo, variando de 0 a 1. Quanto mais alto o valor, melhor o ajuste.
- Índice de qualidade de ajuste corrigido (AGFI – *Adjusted Goodness of Fit Index*): o índice de qualidade do ajuste calibrado é uma extensão do GFI, porém é ajustado pela razão entre os graus de liberdade para o modelo proposto e os graus de liberdade para o modelo nulo. São aceitáveis valores iguais ou maiores a 0,90.
- Índice de ajuste comparativo (CFI – *Comparative Fit Index*): compara o modelo ajustado ao modelo nulo. É utilizado no desenvolvimento de modelos.
- Índice de Tucker-Lewis (TLI – *Tucker-Lewis Index*): combina uma medida de parcimônia com um índice comparativo entre os modelos proposto e nulo. Varia de 0 a 1. São recomendados valores maiores que 0,9.
- Raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*): mede a qualidade de ajuste que poderia ser esperada

se o modelo fosse estimado na população, não somente na amostra. Valores entre 0,05 e 0,08 são considerados aceitáveis.

Embora os autores indiquem que os índices de ajustamento sejam superiores a 0,9, valores acima de 0,8 são aceitáveis, geralmente indicando bons ajustes (COLE, 1987; GARSON, 2009).

Na sequência estão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa. Inicia-se com as análises descritivas da amostra.

5. RESULTADOS

Na continuidade das etapas descritas no capítulo anterior, procedeu-se a análise dos resultados dos dados, tanto em relação às estatísticas descritivas do perfil da amostra, quanto às análises de validação dos construtos e da etapa confirmatória.

5.1. DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

A amostra final, após os procedimentos de verificação, foi composta por 250 empresas do setor moveleiro gaúcho.

A distribuição das empresas por número de funcionários está apresentada na Tabela 2. Aproximadamente metade da amostra é composta por pequenas empresas, de até 9 funcionários. Esta característica foi observada no estudo feito pela MOVERGS (2007), que indicou que 80,4% das empresas são consideradas microempresas, ou seja, possuem até 19 funcionários.

Tabela 2 - Quantidade de funcionários

Número de funcionários	Frequência	% de empresas
1 a 9 funcionários	124	49,6
Entre 10 e 49 funcionários	80	32,0
Entre 50 e 99 funcionários	20	8,0
Mais de 100 funcionários	26	10,4
Total	250	100,0

Neste estudo, observou-se certa dificuldade nas empresas revelarem o faturamento, de tal forma que 56 empresas (22,4% da amostra) não quiseram responder esta questão (Tabela 3). Entre os que responderam, observa-se que 54,5% declararam faturamento anual inferior a R\$ 300 mil. Na pesquisa divulgada pela MOVERGS (2007), o faturamento estimado para as empresas do setor moveleiro indica que 72,7% das empresas faturaram em 2006 até R\$ 250 mil.

Tabela 3 - Faturamento declarado

Faturamento anual (Reais)	Frequência	% de empresas
Superior a 5 milhões	33	17,0
Entre 3 milhões e 5 milhões	6	3,1
Entre 1 milhão e 3 milhões	19	9,8
Entre 500 mil e 1 milhão	12	6,2
Entre 400 mil e 500 mil	5	2,6
Entre 300 mil e 400 mil	11	5,7
Entre 200 mil e 300 mil	20	10,3
Entre 100 mil e 200 mil	30	15,5
Abaixo de 100 mil	58	29,9
Total	194*	100,0

* não informou: 56 empresas

Em relação ao mercado de atuação (Tabela 4) 63% das empresas destinam seus produtos para o mercado regional, o que é compatível com o porte destas organizações. Destaca-se uma parcela significativa que produz, também, para o mercado internacional.

Tabela 4 - Mercado de atuação

Mercado comprador	Frequência	% de empresas
Mercado regional	158	63,2
Mercado nacional	108	43,2
Mercado internacional	45	18,0
Quantidade de empresas	250	-

Quando questionados sobre as classes sociais para os quais se destinam os produtos, as empresas responderam principalmente classes B, A e C, respectivamente, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 - Classes sociais para o destino dos produtos

Classes sociais	Frequência	% de empresas
Classe A	160	64,0
Classe B	196	78,4
Classe C	121	48,4
Classe D	62	24,8
Classe E	43	17,2
Quantidade de empresas	250	-

Solicitados sobre a formalização das práticas de planejamento estratégico, verificou-se que 44,8% desenvolvem formalmente o planejamento estratégico. Destaca-se a associação entre o desenvolvimento de práticas de planejamento com o porte ($\chi^2=31,08$; $p<0,001$). Entre as empresas com os maiores faturamentos (58 empresas com faturamento acima de R\$ 1 milhão) 62% afirmam desenvolver planejamento estratégico. Por outro lado, entre as

empresas com faturamento inferior a R\$ 100 mil (58 empresas) somente 12% afirmam desenvolver planejamento estratégico.

O tempo médio de empresa dos respondentes é de 11,7 anos (desvio padrão de 9,8 anos), variando de 3 meses a 50 anos. Quanto à escolaridade, 23,4% tem ensino superior ou pós-graduação, 24,3% ensino superior incompleto e 52,3% no máximo, ensino médio completo. Dadas estas características, pode-se dizer que os entrevistados têm, de forma geral, bom conhecimento da organização, porém com baixo nível de educação formal. Observou-se, também relação inversa entre a escolaridade e tempo de empresa. Em geral, respondentes com maior tempo de empresa são os que apresentaram menor nível de escolaridade.

5.2. AVALIAÇÃO UNIVARIADA DOS ITENS DOS CONSTRUTOS

A seguir estão apresentadas estatísticas descritivas para os itens que constituíram o instrumento de coleta de dados.

Para entendimento das medidas, ratifica-se que os indicadores de orientação para o mercado e inteligência estratégica foram coletados em escalas de concordância variando de 1 a 5, onde o 5 corresponde a “concordo totalmente”. Desta forma, quanto mais alto o valor observado para um indicador, maior a concordância dos respondentes com a prática descrita por ele. Torna-se importante também observar que alguns indicadores foram reescritos, uma vez que estão apresentados na forma invertida daquela apresentada no instrumento aplicado às empresas.

5.2.1. Avaliação do construto de inteligência estratégica

Com relação ao desenvolvimento das práticas de inteligência estratégica apresentadas na Tabela 6, observam-se médias mais próximas do valor 3 (nem concordo, nem discordo), porém tendendo à concordância, o que significa que as práticas de inteligência estratégica não estão tão desenvolvidas nas empresas como foi observado nas práticas de orientação para o mercado.

Tabela 6 - Avaliação univariada dos indicadores de inteligência estratégica

Dimensão	Indicador	Média	Desvio Padrão	Mediana
Estrutura Média:3,113 DP: 0,826	1. Em nossa empresa, dispomos de ferramentas (softwares) de busca sistemática de informações na internet.	3,164	1,417	3,0
	2. Em nossa empresa, dispomos de uma estrutura formal (setor, software, pessoa responsável, etc.) que sistematiza a busca, a análise e a disseminação de informações.	2,980	1,259	3,0
	3. Em nossa empresa, os fluxos de informações estão mapeados na maior parte dos setores da organização, segundo objetivos pré-determinados.	3,036	1,110	3,0
	4. Em nossa empresa, existe um grupo de especialistas de diferentes áreas que analisam as informações obtidas em nosso ambiente de negócios.	2,856	1,190	3,0
	5. Em nossa empresa, dispomos de um sistema de registro para as informações obtidas no nosso ambiente de negócios.	3,068	1,086	3,0
	6. Em nossa empresa, dispomos de um sistema organizado de fontes de informação que consultamos sistemática e periodicamente.	3,008	1,045	3,0
	7. Em nossa empresa, as informações que obtemos sempre passam pela análise de pessoas especialistas no assunto tratado antes de serem utilizadas no processo decisório.	3,192	1,128	3,0
	8. Em nossa empresa, divulgamos as informações estratégicas para os colaboradores dos setores aos quais tais informações dizem respeito.	3,280	1,069	3,0
	9. Em nossa empresa, definimos as fontes a serem consultadas a partir dos temas de interesse estratégico sobre os quais buscamos informações.	3,248	0,983	3,0
	10. Em nossa empresa, as decisões se pautam pelo resultado do processo de busca e tratamento de informação.	3,292	0,873	3,0
Decisão Média:3,566 DP:0,650	11. Em nossa empresa, as informações obtidas em nosso ambiente de negócios são utilizadas para fomentar a inovação.	3,592	0,842	4,0
	12. Em nossa empresa, a coleta e o tratamento da informação permitem que aprendamos com o nosso ambiente de negócios.	3,672	0,903	4,0
	13. Em nossa empresa, as informações obtidas em nosso ambiente de negócios são fundamentais para o processo de criação de conhecimento.	3,728	0,840	4,0
	14. Em nossa empresa o processo de análise resulta em uma decisão que leva em conta as competências dos responsáveis pela sua execução.	3,560	0,882	4,0
	15. Em nossa empresa, os gestores são orientados para agir segundo as informações geradas por um processo sistemático de coleta e tratamento.	3,280	0,974	3,0

Dimensão	Indicador	Média	Desvio Padrão	Mediana
Busca Média:3,207 DP:0,785	16. Em nossa empresa, buscamos informações sistematicamente sobre temas de interesse estratégico.	3,356	0,881	3,0
	17. Em nossa empresa a busca de informações ocorre de forma sistemática sob a responsabilidade de pelo menos uma pessoa.	3,472	1,026	4,0
	18. Em nossa empresa dispomos de software de vigília e ou inteligência para monitorar nossos ambientes de interesse.	2,816	1,244	3,0
	19. Em nossa empresa buscamos informação estratégica por meio de uma rede de relacionamentos que construímos para esse fim.	3,188	1,091	3,0
Orientação Média:2,941 DP:0,545	20R. Em nossa empresa, a busca de informações não é um processo de iniciativa individual que acontece em função de situações pontuais.	2,748	1,024	3,0
	21. Em nossa empresa, a busca de informação é um processo coletivo de observação constante do ambiente.	3,308	1,032	3,0
	22. Em nossa empresa, a busca de informação é um processo conduzido por um grupo de especialistas nos temas de interesse estratégico.	3,080	1,113	3,0
	23R. Em nossa empresa, os fluxos de informações não são espontâneos, ou seja, seguem uma orientação pré-definida.	2,628	0,966	3,0

A Tabela 7 apresenta os resultados dos testes de médias para amostras emparelhadas que comparam as dimensões da inteligência estratégica. A dimensão com maior média é decisão pela coleta das informações e seu uso, significativamente superior à dimensão de busca e coleta das informações ($p < 0,001$). Na sequência encontra-se a estrutura da informação e por último, com a menor média observada, encontra-se a orientação (individual ou estratégica). Destaca-se que as médias das dimensões diferem significativamente umas das outras, todas ao nível de significância 0,05.

Tabela 7 - Testes de médias para dimensões da inteligência estratégica

	Média	Desvio padrão	Testes de médias		
			Decisão	Busca	Orientação
Estrutura da informação	3,113	0,826	<0,001	0,014	0,001
Decisão e uso	3,566	0,650		<0,001	<0,001
Busca e coleta	3,207	0,785			<0,001
Orientação (individual ou estratégica)	2,941	0,545			

Estes resultados evidenciam a importância das práticas de inteligência estratégica, entretanto indicam que a estrutura e a orientação (inteligência estratégica como iniciativa individual ou estratégica) ainda demandam maiores desenvolvimentos nas organizações.

Com relação à quantidade de funcionários, verificou-se que há associação com a estruturação para desenvolvimento das atividades de inteligência estratégica (Tabela 8), pois empresas com mais funcionários declararam melhor estruturação. As outras dimensões não se mostraram associadas com a quantidade de funcionários.

Tabela 8 - Dimensões da inteligência estratégica por número de funcionários

Classificação – Número de Funcionários	Qde de empresas	Estrutura	Decisão	Busca	Orientação
Grupo 1 – 100 ou mais funcionários	26	3,38	3,81	3,31	3,05
Grupo 2 – 50 a 99 funcionários	20	3,24	3,69	3,28	2,89
Grupo 3 – 10 a 49 funcionários	80	3,31	3,55	3,28	3,01
Grupo 4 – 1 a 9 funcionários	124	2,91	3,51	3,12	2,88
Análise de variância (<i>p</i>)	-	<0,001	0,144	0,435	0,254

Em relação ao faturamento, foi identificada diferença significativa das médias da dimensão estrutura entre as classes de empresas (Tabela 9). Os resultados indicaram que, entre as empresas que declararam o faturamento, aquelas com faturamento entre R\$ 200 mil e R\$ 1 milhão apresentam melhor estruturação para desenvolvimento de atividades de inteligência estratégica, o que pode ser consequência do porte mediano, facilitando a estruturação da informação.

Tabela 9 - Dimensões da inteligência estratégica por faturamento

Classificação – Faturamento Anual	Qde de empresas	Estrutura	Decisão	Busca	Orientação
Grupo 1 – faturamento acima de R\$ 1 milhão	58	3,01	3,61	3,11	2,98
Grupo 2 – faturamento entre R\$ 200 mil e R\$ 1 milhão	48	3,31	3,63	3,38	3,01
Grupo 3 – faturamento abaixo de R\$ 200 mil	88	2,98	3,51	3,14	2,92
Grupo 4 – faturamento não informado	56	3,26	3,56	3,27	2,88
Análise de variância (<i>p</i>)	-	0,047	0,690	0,236	0,590

5.2.2. Avaliação do construto de orientação para o mercado

A Tabela 10 apresenta os valores da média, desvio padrão e mediana para cada indicador do construto orientação para o mercado, separados nas suas dimensões de geração de inteligência de mercado, disseminação da inteligência de mercado e resposta à inteligência de mercado.

Tabela 10 - Avaliação univariada dos indicadores de orientação para o mercado

Dimensão	Indicadores	Média	Desvio Padrão	Mediana
Geração Média: 3,420 DP:0,670	1. Nesta empresa, nós nos reunimos com clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	3,236	1,328	4,0
	2. Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado.	3,460	1,206	4,0
	3R. Nós somos rápidos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos.	3,460	1,116	3,0
	4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços	3,536	1,186	4,0
	5R. Nós somos rápidos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação).	3,452	1,112	3,0
	6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos sobre os clientes das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação).	3,376	1,015	3,0
Disseminação Média: 3,376 DP:0,667	7. Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.	3,432	1,215	4,0
	8. O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.	2,976	1,215	3,0
	9. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.	3,664	1,029	4,0
	10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	3,540	1,053	4,0
	11R. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é rápido para alertar todos os outros departamentos.	3,268	1,184	3,0
Resposta à IM Média: 3,594 DP:0,504	12R. Nós demoramos pouco tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.	3,316	1,116	3,0
	13R. Nós não tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos ou serviços.	3,428	1,167	3,0
	14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.	3,600	0,923	4,0
	15. Diversos departamentos encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	3,276	1,049	3,0
	16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	3,516	0,970	4,0
	17. As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.	3,700	0,999	4,0
	18R. As reclamações dos clientes “têm ouvidos” nesta empresa.	4,280	1,145	5,0
	19R. Se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente seríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado.	3,168	1,073	3,0
	20. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.	4,060	0,883	4,0

Analisando a tabela de orientação para o mercado, observa-se que as médias e medianas tendem a estar acima do valor 3, ponto “neutro” da escala. Ou seja, os respondentes tendem a concordar que há desenvolvimento de ações de orientação para o mercado nas suas organizações, embora não este desenvolvimento não seja muito grande.

Quando observadas as médias dos indicadores que compõe cada uma das dimensões, constata-se que as práticas de resposta à inteligência de mercado são as mais desenvolvidas nas empresas, superior à geração de inteligência de mercado ($t= -4,430$; $p<0,001$) e disseminação de inteligência de mercado ($t= -6,210$; $p<0,001$). Entretanto não há diferença significativa entre a geração e a disseminação da inteligência de mercado ($t=1,121$; $p=0,264$). Estes resultados podem evidenciar a maior preocupação e capacidade das empresas moveleiras em destinar esforços para responder rapidamente às mudanças do mercado, e não em destinar esforços para identificar previamente as mudanças do mercado.

Buscando verificar a relação entre as dimensões da orientação para o mercado com o porte das empresas, foram realizados testes de médias para número de funcionários e faturamento. As empresas foram classificadas em quatro grupos relativos ao número de funcionários e quatro relativos ao faturamento declarado.

Os resultados apresentados na Tabela 11 indicam associação positiva entre a quantidade de funcionários e as dimensões da orientação para o mercado, sugerindo que quanto mais funcionários a empresa possui, maior é sua capacidade de gerar, disseminar e responder à inteligência de mercado.

Tabela 11 - Dimensões da orientação para o mercado por número de funcionários

Classificação – Número de Funcionários	Qde de empresas	Geração	Disseminação	Resposta
Grupo 1 – 100 ou mais funcionários	26	4,00	3,69	3,85
Grupo 2 – 50 a 99 funcionários	20	3,57	3,47	3,72
Grupo 3 – 10 a 49 funcionários	80	3,45	3,36	3,55
Grupo 4 – 1 a 9 funcionários	124	3,25	3,31	3,55
Análise de variância (p)	–	<0,001	0,054	0,025

Analisando somente as empresas maiores (acima de 100 funcionários), verifica-se que a capacidade de gerar inteligência de mercado é superior à capacidade de responder à inteligência de mercado ($p=0,016$). Entre as empresas com menos de 10 funcionários, observa-se que a capacidade de responder à inteligência de mercado é superior ($p<0,001$) que

a capacidade de gerar inteligência de mercado. Estes resultados indicam que empresas maiores tendem a identificar oportunidades mais facilmente, porém o tempo de resposta é mais demorado se comparado com empresas pequenas, que respondem facilmente.

Quanto ao faturamento, observou-se também que empresas com faturamento anual abaixo de R\$ 200 mil apresentaram menor grau de geração de inteligência de mercado, se comparadas com os outros grupos de empresas (Tabela 12), o que é compatível com a análise anterior. Quanto à disseminação e resposta não foram identificadas associações com faturamento.

Tabela 12 - Dimensões da orientação para o mercado por faturamento

Classificação – Faturamento Anual	Qde de empresas	Geração	Disseminação	Resposta
Grupo 1 – faturamento acima de R\$ 1 milhão	58	3,44	3,35	3,52
Grupo 2 – faturamento entre R\$ 200 mil e R\$ 1 milhão	48	3,52	3,49	3,65
Grupo 3 – faturamento abaixo de R\$ 200 mil	88	3,26	3,31	3,56
Grupo 4 – faturamento não informado	56	3,57	3,42	3,68
Análise de variância (<i>p</i>)	–	0,025	0,460	0,237

Os resultados encontrados estão condizentes com o perfil da indústria moveleira, formada basicamente por pequenas empresas e apresentando baixo grau de inovação de produtos, com utilização frequentemente de inspiração em concorrentes e feiras para o desenvolvimento de novos produtos.

5.2.3. Avaliação do construto de desempenho

Em relação ao desempenho organizacional, a escala utilizada foi do tipo comparativa, onde o desempenho é avaliado relativamente aos concorrentes. Baseou-se na premissa que 1 corresponde a “muito pior que os concorrentes” e 5 corresponde a “muito melhor que os concorrentes”. Desta forma, valores acima de 3 indicam que os respondentes se consideram melhores que os principais concorrentes nas suas principais linhas de produtos. Este fato foi observado em todos os indicadores, conforme se observa na Tabela 13.

Fazendo-se uma análise mais detalhada da frequência das respostas com códigos 4 e 5 (melhor e muito melhor que os concorrentes, respectivamente) percebe-se que aproximadamente 2/3 das empresas participantes julgaram ter desempenhos superiores aos

concorrentes, exceto na questão lucratividade do negócio, onde aproximadamente metade da amostra acha que é superior.

Tabela 13 - Avaliação univariada dos indicadores de desempenho organizacional

	Média	Desvio Padrão	Mediana	% de respostas 4* e 5**
1. Obtenção da satisfação dos clientes	3,892	0,728	4,0	73%
2. Manutenção dos clientes atuais	3,956	0,746	4,0	76%
3. Atração de novos clientes	3,828	0,816	4,0	71%
4. Participação de mercado	3,668	0,835	4,0	60%
5. Taxa de crescimento de vendas	3,704	0,901	4,0	66%
6. Lucratividade do negócio (lucro operacional em relação às vendas)	3,548	0,918	4,0	54%
7. Desempenho geral da empresa	3,832	0,779	4,0	70%

* Melhor que os concorrentes

** Muito melhor que os concorrentes

Semelhante às análises feitas com os outros construtos, foi analisado o comportamento do desempenho em função da quantidade de funcionários e faturamento. O desempenho foi analisado de duas formas: (i) Desempenho geral da empresa e (ii) Conjunto dos itens do construto desempenho organizacional (através da média dos itens). O resultado do teste de médias comparando os grupos de empresas pelo faturamento declarado está apresentado na Tabela 14.

Tabela 14 - Desempenho organizacional por faturamento

Classificação – Faturamento Anual	Qde de empresas	Desempenho geral da empresa	Conjunto de indicadores de desempenho
Grupo 1 – faturamento acima de R\$ 1 milhão	58	3,707	3,675
Grupo 2 – faturamento entre R\$ 200 mil e R\$ 1 milhão	48	3,771	3,795
Grupo 3 – faturamento abaixo de R\$ 200 mil	88	3,841	3,745
Grupo 4 – faturamento não informado	56	4,000	3,911
Análise de variância (<i>p</i>)	–	0,221	0,189

Observa-se que não há diferença significativa do desempenho da empresa (nem no desempenho geral, nem da média dos indicadores) com relação ao faturamento, quando avaliados os grupos de empresas. O mesmo se verifica com relação ao número de funcionários (Tabela 15). Isto significa que a percepção do respondente sobre o desempenho da empresa, na sua comparação com os principais concorrentes, não difere entre empresas grandes, médias e pequenas.

Tabela 15 - Desempenho organizacional por número de funcionários

Classificação – Número de Funcionários	Qde de empresas	Desempenho geral da empresa	Conjunto de indicadores de desempenho
Grupo 1 – 100 ou mais funcionários	26	3,962	4,011
Grupo 2 – 50 a 99 funcionários	20	3,800	3,714
Grupo 3 – 10 a 49 funcionários	80	3,913	3,780
Grupo 4 – 1 a 9 funcionários	124	3,758	3,733
Análise de variância (<i>p</i>)	–	0,438	0,182

Entretanto, avaliando a relação entre o desempenho relatado e o desenvolvimento de processo formal de planejamento estratégico (Tabela 16), percebe-se que as empresas que o desenvolvem, percebem seu desempenho como sendo superior àquelas que não desenvolvem planejamento estratégico.

Tabela 16 - Desempenho organizacional por formalização do planejamento estratégico

Classificação – Planejamento Estratégico	Qde de empresas	Desempenho geral da empresa	Conjunto de indicadores de desempenho
Grupo 1 – desenvolve processo formal de PE	112	3,955	3,894
Grupo 2 – não desenvolve processo formal de PE	138	3,732	3,679
Análise de variância (<i>p</i>)	–	0,024	0,005

A seguir estão apresentadas as etapas de validação das suposições inerentes às técnicas estatísticas utilizadas neste estudo.

5.3. PROCEDIMENTOS DE VALIDAÇÃO DO MODELO

Para prosseguir a análise dos dados, passou-se à verificação das suposições inerentes aos modelos multivariados e, na sequência, à validação do modelo.

Seguindo orientação da literatura (ANDERSON e GERBING, 1988) a validação do modelo foi dividida em dois momentos: primeiro, foram validados individualmente os construtos componentes do modelo; a seguir, iniciou-se o processo de validação do modelo integrado.

5.3.1. Verificação da normalidade, linearidade e multicolinearidade dos dados

A normalidade, linearidade e multicolinearidade são suposições inerentes às análises multivariadas e devem ser analisadas de maneira uni e multivariada.

Os resultados, gráfico e do teste de Kolmogorov-Smirnov, apresentaram assimetria negativa leve nas análises univariadas, indicando a não-normalidade nas variáveis coletadas.

Do ponto de vista da normalidade multivariada, os resultados indicaram ausência de normalidade multivariada para os construtos orientação para o mercado, inteligência estratégica e desempenho organizacional. Procederam-se transformações logarítmicas, inversa e quadrática, conforme sugerido por Osborne (2002), porém não foram obtidas melhorias na normalidade univariada nem multivariada. Uma justificativa para isso pode ser o baixo grau de assimetria observado nas variáveis originais. Enquanto era esperada uma distribuição normal com média 3, a média observada para as variáveis ficou em torno de 3,4.

A violação da suposição de normalidade dos dados no uso de técnicas multivariadas pode acarretar alguns problemas, principalmente no aumento da chance do pesquisador cometer os erros do tipo I e II, o que depende da natureza da análise e do grau de não-normalidade (OSBORNE, 2002).

Entretanto, dadas as características dos dados, acredita-se que a ausência de normalidade não implica na proibição da aplicação de métodos de estimação em equações estruturais que supõem normalidade multivariada, pois o tamanho da amostra é relativamente grande, os desvios da normalidade não são expressivos e a complexidade do modelo é moderada.

As análises dos diagramas de dispersão não evidenciaram problemas de quebra da suposição de linearidade.

Para avaliação da multicolinearidade, procedeu-se o estudo das matrizes de correlação e verificação da correlação item-total. No estudo da matriz de correlações a correlação mais alta entre dois indicadores foi de 0,77, abaixo do sugerido por Hair et al. (2005) e por Kline (2005), que sugerem 0,90 e 0,85, respectivamente. A verificação da correlação item-total máxima de 0,8 para cada variável também não indicou presença de multicolinearidade.

5.3.2. Avaliação dos construtos

A validação das escalas para uso em modelagem de equações estruturais deve ser feita utilizando-se procedimentos de análise fatorial confirmatória (ANDERSON e GERBING, 1988; BAGOZZI, YI e PHILLIPS, 1991; REISE, WIDAMAN e PUGH, 1993; DUNN, SEAKER, WALLER, 1994; HAIR et al., 2005; GARVER e MENTZER, 1999). Este procedimento fornece informações suficientes sobre a unidimensionalidade, a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante.

A unidimensionalidade é obtida quando um conjunto de variáveis apresenta um construto subjacente único, ou seja, um conjunto de variáveis possui propriedades estatísticas que demonstram que elas constituem um único fator (ANDERSON e GERBING, 1988; NETEMEYER et al., 2003). A confiabilidade representa o grau em que um conjunto de itens estão consistentes ao medir o mesmo construto (MALHOTRA, 2006; HAIR et al. 2005). A validade convergente é a medida em que o construto latente está correlacionado com as variáveis designadas para mensurá-lo, enquanto a validade discriminante é a medida em que as variáveis que representam um construto latente divergem de outras variáveis que estão associadas a outro construto.

Garver e Mentzer (1999) indicam que o primeiro passo no processo de avaliação é análise da unidimensionalidade. Uma vez que ela é obtida, então a confiabilidade pode ser analisada. Quando as escalas são unidimensionais e confiáveis, então pode-se proceder a análise da validade.

A unidimensionalidade foi analisada através dos parâmetros dos itens relativos ao construto. Garver e Mentzer (1999) indicam que o sinal, a magnitude e a significância estatística de cada um dos parâmetros indica se o conjunto de itens é ou não unidimensional.

Na sequência, foi realizada a análise da confiabilidade, através dos cálculos da confiabilidade do construto (CC) e variância média extraída (AVE). A confiabilidade composta de um construto pode ser calculada por $CC = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum (1 - \lambda_j^2)}$, onde λ é a estimativa padronizada do parâmetro. A medida de confiabilidade composta é uma estimativa do coeficiente de confiabilidade e indica o percentual de variância dos construtos que é livre de erros aleatórios. Em muitos casos o valor se aproxima do alpha de Cronbach e são sugeridos valores maiores ou iguais a 0,7 (GARVER e MENTZER, 1999), embora sejam aceitos valores inferiores se a pesquisa for do tipo exploratória (HAIR et al., 2005).

A variância média extraída reflete a quantia geral de variância nos indicadores explicada pelo construto latente, apresentando o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores. Pode ser calculada por $AVE = \frac{\sum \lambda_j^2}{\sum \lambda_j^2 + \sum (1 - \lambda_j^2)}$, onde λ é a estimativa padronizada do parâmetro. São aceitáveis valores de AVE iguais ou superiores a 0,5 (GARVER e MENTZER, 1999).

Uma forma indicada para verificar se há validade convergente entre os itens de um construto é analisar as cargas dos fatores e verificar se são estatisticamente significantes, porém devido às variações nos tamanhos de amostra e poder estatístico, sugere-se que o valor da carga fatorial apresente não só significância porém também valores substanciais (significância estatística *versus* significância prática).

A avaliação da escala de orientação para o mercado foi feita com todos os vinte itens apresentados no instrumento e apresentou alguns itens com baixas cargas fatoriais, sem significância estatística. Seguindo o procedimento sugerido por Kline (2005), os itens com baixa significância estatística ou com carga fatorial muito pequena foram sendo retirados, um a um, e os resultados foram sendo novamente analisados. Pela indicação deste autor, as retiradas devem ser feitas com cuidado para não alterar o sentido teórico do modelo.

Ao final do processo resultaram dez indicadores, apresentando valor satisfatório para a confiabilidade composta (CC=0,80), entretanto baixo valor de variância extraída (AVE=0,30).

Após este procedimento a análise fatorial confirmatória foi novamente executada resultando em todos os itens com cargas fatoriais significativas (embora algumas com baixo valor) evidenciando sinais de unidimensionalidade (Tabela 17).

Tabela 17 - Indicadores resultantes no construto de orientação para o mercado

Indicadores	Coeficiente	Erro Padrão	Coef. Padronizado	C.R.
1. Nesta empresa, nós nos reunimos com clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	1	-	0,526	-
2. Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado.	0,880	0,145	0,510	6,056
4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços	1,033	0,152	0,609	6,780
6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos sobre os clientes das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação).	0,804	0,126	0,554	6,395
7. Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.	1,252	0,169	0,720	7,421
8. O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.	1,175	0,163	0,676	7,188
10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	0,463	0,113	0,307	4,082
14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.	0,643	0,110	0,487	5,864
15. Diversos departamentos encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	0,933	0,136	0,621	6,863
16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	0,429	0,105	0,309	4,105

Na sequência foi analisado o modelo de mensuração da orientação para o mercado, com suas três dimensões (geração, disseminação e resposta) e dez indicadores. Os resultados indicaram alta correlação entre as três dimensões (Tabela 18).

Tabela 18 - Correlação entre as dimensões de orientação para o mercado

Dimensões	Disseminação de inteligência de mercado	Resposta à inteligência de mercado
Geração de inteligência de mercado	0,988	0,770
Disseminação de inteligência de mercado		0,977

O estudo da escala de inteligência estratégica apresentou melhores resultados, se comparados aos de orientação para o mercado, com $CC=0,93$ e $AVE=0,43$. Cinco itens não foram significativos, sendo retirados do conjunto, e então o modelo apresentou bons ajustes em todos os indicadores (Tabela 19).

Tabela 19 - Indicadores resultantes no construto de inteligência estratégica

Indicadores	Coeficiente	Erro Padrão	Coef. Padronizado	C.R.
1. Em nossa empresa, dispomos de ferramentas (softwares) de busca sistemática de informações na internet.	1	-	0,647	-
2. Em nossa empresa, dispomos de uma estrutura formal (setor, software, pessoa responsável, etc.) que sistematiza a busca, a análise e a disseminação de informações.	0,960	0,099	0,699	9,733
3. Em nossa empresa, os fluxos de informações estão mapeados na maior parte dos setores da organização, segundo objetivos pré-determinados.	0,924	0,088	0,764	10,463
4. Em nossa empresa, existe um grupo de especialistas de diferentes áreas que analisam as informações obtidas em nosso ambiente de negócios.	0,870	0,093	0,670	9,392
5. Em nossa empresa, dispomos de um sistema de registro para as informações obtidas no nosso ambiente de negócios.	0,818	0,085	0,690	9,628
6. Em nossa empresa, dispomos de um sistema organizado de fontes de informação que consultamos sistemática e periodicamente.	0,724	0,081	0,635	8,972
7. Em nossa empresa, as informações que obtemos sempre passam pela análise de pessoas especialistas no assunto tratado antes de serem utilizadas no processo decisório.	0,962	0,090	0,782	10,659
8. Em nossa empresa, divulgamos as informações estratégicas para os colaboradores dos setores aos quais tais informações dizem respeito.	0,794	0,083	0,681	9,525
9. Em nossa empresa, definimos as fontes a serem consultadas a partir dos temas de interesse estratégico sobre os quais buscamos informações.	0,794	0,078	0,741	10,208
10. Em nossa empresa, as decisões se pautam pelo resultado do processo de busca e tratamento de informação.	0,644	0,068	0,677	9,473
11. Em nossa empresa, as informações obtidas em nosso ambiente de negócios são utilizadas para fomentar a inovação.	0,437	0,063	0,476	6,952
14. Em nossa empresa o processo de análise resulta em uma decisão que leva em conta as competências dos responsáveis pela sua execução.	0,470	0,066	0,488	7,109
15. Em nossa empresa, os gestores são orientados para agir segundo as informações geradas por um processo sistemático de coleta e tratamento.	0,668	0,075	0,629	8,898
16. Em nossa empresa, buscamos informações sistematicamente sobre temas de interesse estratégico.	0,583	0,068	0,606	8,623
18. Em nossa empresa dispomos de software de vigília e ou inteligência para monitorar nossos ambientes de interesse.	0,918	0,097	0,676	9,467
19. Em nossa empresa buscamos informação estratégica por meio de uma rede de relacionamentos que construímos para esse fim.	0,704	0,083	0,592	8,440
21. Em nossa empresa, a busca de informação é um processo coletivo de observação constante do ambiente.	0,685	0,079	0,608	8,644
22. Em nossa empresa, a busca de informação é um processo conduzido por um grupo de especialistas nos temas de interesse estratégico.	0,724	0,085	0,597	8,502

A análise do modelo de mensuração da inteligência estratégica, com suas quatro dimensões (estruturação para inteligência estratégica, decisão e uso, busca e coleta e orientação) e dezoito indicadores, indicou haver altas correlações entre as dimensões (Tabela 20).

Tabela 20 - Correlação entre as dimensões de inteligência estratégica

Dimensões	Decisão	Busca	Orientação
Estrutura da informação	0,806	0,864	0,755
Decisão pela coleta da informação e seu uso		0,816	0,824
Busca e coleta da informação			0,755

A escala de desempenho organizacional mostrou-se unidimensional, com todos os indicadores com cargas altas e significativas. O valor da confiabilidade composta foi de 0,86 e da variância extraída de 0,46.

Tabela 21 - Indicadores de desempenho organizacional

Indicadores	Coeficiente	Erro Padrão	Coef. Padronizado	C.R.
1. Obtenção da satisfação dos clientes	1	-	0,580	-
2. Manutenção dos clientes atuais	0,993	0,139	0,562	7,137
3. Atração de novos clientes	1,271	0,159	0,658	7,984
4. Participação de mercado	1,414	0,168	0,715	8,430
5. Taxa de crescimento de vendas	1,578	0,183	0,740	8,605
6. Lucratividade do negócio (lucro operacional em relação às vendas)	1,498	0,182	0,689	8,228
7. Desempenho geral da empresa	1,454	0,163	0,788	8,924

Ao final do procedimento de purificação dos itens do instrumento, a escala ficou composta por 33 itens, sendo 10 de orientação para o mercado, 18 de inteligência estratégica e 7 de desempenho organizacional.

Na sequência, os construtos orientação para o mercado, inteligência estratégica e desempenho foram analisados pelos seguintes indicadores de ajustamento: Qui-Quadrado (χ^2) / Graus de Liberdade (g.l.); Qui-Quadrado / Graus de Liberdade; Goodness-of-Fit Index (GFI); Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI); Comparative Fit Index (CFI); Tucker-Lewis

Index (TLI) e Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). A Tabela 22 apresenta os valores de referência, sugeridos pela literatura e os valores observados para os construtos.

Tabela 22 - Índices de ajuste para os construtos

Medida	Valores de referência	Orientação para o mercado	Inteligência estratégica	Desempenho organizacional
Quantidade de indicadores	-	10	18	7
Qui-quadrado	-	59,47	508,2	56,9
Graus de liberdade	-	35	135	14
Qui-Quadrado / gl	< 5	1,70	3,76	4,06
GFI (<i>Goodness of Fit Index</i>)	> 0,9	0,96	0,81	0,94
AGFI (<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>)	> 0,9	0,93	0,75	0,87
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	> 0,9	0,95	0,83	0,93
TLI (<i>Tucker-Lewis Index</i>)	> 0,9	0,94	0,81	0,90
RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	0,05 a 0,08	0,05	0,10	0,11

Analisando os resultados dos índices de ajuste, percebe-se que o construto de inteligência estratégica apresentou valores dos índices abaixo dos indicados para uso desta técnica estatística.

Uma das alternativas sugeridas para melhorar os índices de ajuste é estabelecer covariâncias entre variáveis observáveis de um mesmo construto latente quando há justificativa teórica que explique a covariância existente entre elas (HAIR et al., 2005). Ou seja nos casos onde supõe-se que o comportamento de um indicador pode causar influência no desempenho do outro.

O uso de índices de modificação *post hoc* é questionável pois muitas vezes modifica o sentido do modelo e dificulta sua interpretação. Cote (2001) afirma que é preferível trabalhar com índices de ajuste mais baixos (digamos acima de 0,8) ao invés de acrescentar modificações ao modelo em função das amostras que estão sendo utilizadas. Entretanto, este mesmo autor aceita estas modificações se houver justificativa forte para isso.

Ressalta-se, neste ponto, que o instrumento de inteligência estratégica foi desenvolvido há pouco tempo e que esta é sua segunda aplicação. Dadas estas características, pode-se admitir que algumas relações sejam fixadas.

Observando-se o comportamento dos indicadores do construto de inteligência estratégica, procurou-se identificar pares de indicadores com resíduos ajustados superiores a 2,58, que sugeririam a determinação da covariância entre eles. Identificaram-se as seguintes relações plausíveis entre as questões:

- Questão 1 (Em nossa empresa, dispomos de ferramentas (softwares) de busca sistemática de informações na internet) e Questão 2 (Em nossa empresa, dispomos de uma estrutura formal – setor, software, pessoa responsável, etc. – que sistematiza a busca, a análise e a disseminação de informações). Observando-se sua similaridade, percebe-se que faz sentido estabelecer uma covariância entre estes dois indicadores, pois ambos se referem à estrutura de ferramentas e pessoas para gerir as atividades de inteligência estratégica.
- Questão 2 (Em nossa empresa, dispomos de uma estrutura formal – setor, software, pessoa responsável, etc. – que sistematiza a busca, a análise e a disseminação de informações) e Questão 18 (Em nossa empresa dispomos de software de vigília e ou inteligência para monitorar nossos ambientes de interesse). Ambas questões são referentes à utilização de sistemas informatizados para desenvolvimento da inteligência estratégica.
- Questão 21 (Em nossa empresa, a busca de informação é um processo coletivo de observação constante do ambiente) e Questão 22 (Em nossa empresa, a busca de informação é um processo conduzido por um grupo de especialistas nos temas de interesse estratégico). Estas questões referem-se à existência de um grupo, levando à compreensão que a inteligência estratégica não se faz individualmente.

Após estas modificações no construto de inteligência estratégica, os índices de ajuste obtidos para este construto ficaram todos dentro de limites aceitáveis. A variância média extraída (AVE) e a confiabilidade composta (CC) foram recalculadas, não indicando alterações nos valores destas medidas (AVE=0,43; CC=0,93).

Quanto ao desempenho organizacional, pode-se observar que o valor de RMSEA encontra-se acima do sugerido por Hair et al. (2005), que sugerem que os valores fiquem entre 0,05 e 0,08. Analisando-se a matriz de resíduos normalizados não foram identificados pares de variáveis com resíduos ajustados superiores a 2,58. Como os demais índices estão apresentando valores aceitáveis, optou-se por não fazer ajustes para o construto de desempenho organizacional.

A Tabela 23 apresenta os resultados dos índices de ajuste após o procedimento realizado no construto de inteligência estratégica. Observa-se que os índices estão todos próximos aos valores de referência.

Tabela 23 - Índices de ajuste para os construtos revisados

Medida	Valores de referência	Orientação para o mercado	Inteligência estratégica	Desempenho organizacional
Quantidade de indicadores	-	8	18	7
Qui-quadrado	-	32,8	349,0	56,9
Graus de liberdade	-	20	132	14
Qui-Quadrado / gl	< 5	1,64	2,6	4,06
GFI (<i>Goodness of Fit Index</i>)	> 0,9	0,97	0,86	0,94
AGFI (<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>)	> 0,9	0,94	0,81	0,87
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	> 0,9	0,97	0,90	0,93
TLI (<i>Tucker-Lewis Index</i>)	> 0,9	0,96	0,89	0,90
RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	0,05 a 0,08	0,05	0,08	0,11

Na sequência passou-se à análise da validade discriminante entre inteligência estratégica, orientação para o mercado e desempenho. Esta análise busca verificar se construtos designados para serem diferentes realmente estão medindo diferentes construtos. Baixa correlação entre construtos, em geral indica a presença de validade discriminante (GARVER e MENTZER, 1999).

A matriz apresentada na Tabela 24 indica que a correlação entre inteligência estratégica e orientação para o mercado é alta (0,830) denotando associação entre elas.

Tabela 24 - Matriz de correlação dos construtos

		OM	IE	DES
OM	Orientação para o mercado	1		
IE	Inteligência estratégica	0,830	1	
DES	Desempenho organizacional	0,437	0,393	1

Uma forma de avaliar se há validade discriminante é através da comparação do modelo com um modelo teórico onde todas as correlações entre variáveis latentes são fixadas em 1, através da utilização de um teste qui-quadrado. Este procedimento deve ser feito para cada par de construtos (ANDERSON e GERBING, 1988). Se o valor do teste for estatisticamente significativo, então a validade discriminante existe para aquele par de construtos.

Desta forma, procederam-se as avaliações dos construtos (orientação para o mercado, inteligência estratégica e desempenho), inicialmente com as correlações livres e depois com as correlações entre eles fixadas em 1. A Tabela 25 indica que há validade discriminante entre os construtos, embora o valor observado para a relação entre inteligência estratégica e orientação para o mercado seja bem menor que os valores observados nas outras relações.

Tabela 25 - Resultados do teste de diferença de qui-quadrado

		OM	IE
OM	Orientação para o mercado		
IE	Inteligência estratégica	86,6*	
DES	Desempenho organizacional	322,5*	546,8*

* p<0,001

Outra forma para avaliar a validade discriminante, recomendado por Fornell e Larcker (1981) é comparar as variâncias extraídas de cada construto com os coeficientes de correlação de todos os pares de construtos. Se a variância extraída for maior que a variância compartilhada entre dois construtos, pode-se dizer que há validade discriminante.

Os valores da diagonal (em negrito) da Tabela 26 representam a variância média extraída, enquanto que os demais valores da matriz representam a variância compartilhada, através do quadrado do coeficiente de correlação.

Observando-se os valores pode-se dizer que não há validade discriminante entre os construtos de inteligência estratégica e orientação para o mercado. Por outro lado, observou-se validade discriminante destes mesmos construtos com desempenho.

Tabela 26 - Validade discriminante

		OM	IE	DES
OM	Orientação para o mercado	0,30		
IE	Inteligência estratégica	0,69	0,43	
DES	Desempenho organizacional	0,19	0,15	0,46

Valores da diagonal representam o AVE (em negrito)
Demais valores: variância compartilhada (quadrado do coeficiente de correlação)

Os resultados encontrados são consequência da alta correlação que existe entre inteligência estratégica e orientação para o mercado. Desta forma, pode-se assumir que a primeira hipótese deste estudo foi aceita, e que há alta associação entre inteligência estratégica e orientação para o mercado nas organizações moveleiras. Este resultado sugere que, para os gestores da indústria moveleira não há diferença percebida entre a orientação para o mercado e a inteligência estratégica.

Na sequência apresenta-se o ajustamento para o modelo agregado, composto pelos três construtos utilizados neste estudo, iniciando pela avaliação do modelo e finalizando com a análise da intensidade das relações entre orientação para o mercado, inteligência estratégica e desempenho.

5.4. IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO DESEMPENHO

A partir da validação individual de cada um dos construtos, passou-se ao estudo do modelo integrado, onde estão relacionados os construtos de orientação para o mercado, inteligência estratégica e desempenho organizacional.

O objetivo desta análise é verificar como a relação entre inteligência estratégica e orientação para o mercado impacta no desempenho organizacional. Para isso, foram utilizados os construtos como sendo formados diretamente pelos itens individuais. Desta forma, o modelo final ficou composto por 35 itens, distribuídos nos três construtos.

A estrutura que representa este modelo está apresentada na Figura 10. A seta curva entre inteligência estratégica e orientação para o mercado indica a (alta) correlação existente entre estes dois construtos, identificada anteriormente, e definida como multicolinearidade. As setas retas indicam o impacto que inteligência estratégica e orientação para o mercado exercem sobre o desempenho organizacional.



Figura 10 - Estrutura de investigação

Os resultados obtidos na análise (Tabela 27) indicam ajuste muito próximo do mínimo aceitável sugerido por Cote (2001), exceto o índice AGFI que resultou em valor 0,78, abaixo desta referência.

Tabela 27 - Índices de ajuste para o modelo estrutural IE-OM→DES

	χ^2	gl	χ^2/gl	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA
Valor de referência	-	-	<5	>0,9	>0,9	>0,9	>0,9	0,05-0,08
Observado	1011,2	554	1,83	0,81	0,78	0,88	0,87	0,06

Os coeficientes das relações entre inteligência estratégica, orientação para o mercado e desempenho estão apresentados na Tabela 28. No Anexo D encontra-se a tabela completa (Tabela 39).

Tabela 28 - Coeficientes das relações hipotetizadas IE-OM→DES (tabela resumida)

Relação	Parâmetro estimado	Erro Padrão	Valor Padronizado	C.R.	Significância
OM → DES	0,210	0,096	0,354	2,193	0,028
IE → DES	0,047	0,071	0,099	0,667	0,505

Não foi observada relação entre inteligência estratégica e desempenho, ou seja, empresas com maior grau de desenvolvimento de práticas de inteligência estratégica não necessariamente apresentam desempenho superior aos concorrentes ($p=0,505$). Por outro lado, observa-se relação fraca entre a orientação para o mercado e o desempenho ($p=0,028$). Estes resultados sugerem que a orientação para o mercado tem maior poder de explicação sobre o desempenho, quando comparada com as práticas de inteligência estratégica nas indústrias moveleiras.

O valor do coeficiente de determinação (r^2) obtido neste modelo indica que 19,4% da variabilidade do desempenho organizacional pode ser explicada pela variabilidade da inteligência estratégica e orientação para o mercado conjuntamente.

Embora haja relação entre orientação para o mercado e desempenho e não tenha sido evidenciada relação entre inteligência estratégica e desempenho, estes resultados podem estar sendo influenciados pela alta correlação existente entre elas. Nestes casos, o efeito de um construto isoladamente sobre o desempenho já é suficiente para explicar a variabilidade do desempenho, não agregando informação quando se adiciona o outro construto no modelo.

Por este motivo, procederam-se novas análises. Inicialmente avaliou-se o efeito da orientação para o mercado sobre o desempenho organizacional, sem utilizar o construto de inteligência estratégica no modelo, o que, esquematicamente pode ser simplificado por OM → DES.

O resultado indicou bom ajuste e relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho (Tabela 29 e Tabela 30). O valor do coeficiente de determinação (r^2) para este modelo indicou que 19,0% da variabilidade do desempenho pode ser explicada pela variabilidade da orientação para o mercado. No Anexo D encontra-se a Tabela 40, com os resultados completos com todos coeficientes.

Tabela 29 - Índices de ajuste para o modelo estrutural OM → DES

	χ^2	gl	χ^2/gl	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA
Valor de referência	-	-	<5	>0,9	>0,9	>0,9	>0,9	0,05-0,08
Observado	193,8	118	1,64	0,92	0,89	0,94	0,93	0,05

Tabela 30 - Coeficientes das relações hipotetizadas OM → DES (tabela resumida)

Relação	Parâmetro estimado	Erro Padrão	Valor Padronizado	C.R.	Significância
OM → DES	0,256	0,058	0,435	4,57	<0,001

Por outro lado, a análise da influência da inteligência estratégica sobre o desempenho, simplificada representada por IE → DES, também se mostrou significativa (Tabela 31 e Tabela 32). O valor do coeficiente de determinação (r^2) para este modelo é 15,5%, mais baixo que o observado na relação com orientação para o mercado. No Anexo D encontra-se a tabela completa para os coeficientes (Tabela 41).

Tabela 31 - Índices de ajuste para o modelo estrutural IE → DES

	χ^2	gl	χ^2/gl	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA
Valor de referência	-	-	<5	>0,9	>0,9	>0,9	>0,9	0,05-0,08
Observado	579,1	271	2,1	0,84	0,80	0,90	0,89	0,07

Tabela 32 - Coeficientes das relações hipotetizadas IE → DES (tabela resumida)

Relação	Parâmetro estimado	Erro Padrão	Valor Padronizado	C.R.	Significância
IE → DES	0,191	0,040	0,394	4,773	<0,001

Estas análises indicam que há relação entre inteligência estratégica e orientação para o mercado e que esta relação é forte. Percebe-se, também, que sua relação é tão forte a ponto de, quando analisados individualmente seus relacionamentos com o desempenho, ambas são significativas, porém quando agregadas em um modelo, a variabilidade do desempenho fica atribuída ao construto de orientação para o mercado.

Evidencia-se este fato na análise dos valores dos coeficientes de determinação dos três modelos testados. A orientação para o mercado, isoladamente, é responsável por 19,0% da explicação da variabilidade do desempenho e a inteligência estratégica, isoladamente, responde por 15,5%. Entretanto, quando a inteligência estratégica é agregada ao construto de orientação para o mercado, sua inclusão aumenta somente 0,4% a explicação da variabilidade do desempenho, elevando para 19,4% a explicação.

Estes resultados confirmam a multicolinearidade existente entre inteligência estratégica e orientação para o mercado (hipótese 1), e indicam que as hipóteses 2 e 3 do trabalho são suportadas. Desta forma pode-se afirmar que, entre as indústrias moveleiras, a geração de inteligência estratégica está associada positivamente com o desempenho organizacional (hipótese 2) e da mesma forma a orientação para o mercado está associada positivamente com o desempenho organizacional (hipótese 3).

Buscando aprofundar o entendimento e verificar as relações de inteligência estratégica e orientação para o mercado com os desempenhos de mercado e financeiro, procederam-se os mesmos testes, entretanto separando os indicadores de desempenho organizacional. Para desempenho de mercado foram utilizados os indicadores Satisfação dos clientes, Manutenção dos clientes atuais, Capacidade de atração de novos clientes, Participação de mercado e Taxa de crescimento de vendas. Como indicadores de desempenho financeiro foram utilizados Lucratividade do negócio (lucro operacional em relação às vendas) e Desempenho geral da empresa.

Além disso, como consequência dos resultados encontrados anteriormente, que indicam que a orientação para o mercado “mascara” a relação de inteligência estratégica com desempenho, optou-se por desenvolver a análise em modelos independentes. A síntese dos resultados está apresentada na Tabela 33. Os resultados completos, assim como os índices de ajuste dos modelos, estão apresentados no Anexo E (Tabela 42 a Tabela 46).

Tabela 33 - Síntese dos resultados para relações com desempenho

Relação	Hipótese	r ²	Parâmetro estimado	Erro Padrão	Valor Padronizado	Decisão
IE → DES MERCADO	H _{2a}	0,154	0,197*	0,042	0,392	Hipóteses suportadas
IE → DES FINANCEIRO	H _{2b}	0,129	0,292*	0,072	0,360	
OM → DES MERCADO	H _{3a}	0,194	0,277*	0,061	0,441	
OM → DES FINANCEIRO	H _{3a}	0,144	0,354*	0,098	0,380	

* p<0,001

Os resultados obtidos indicam que as quatro hipóteses referentes às relações com o desempenho de mercado e financeiro foram suportadas. Analisando-se os valores dos coeficientes de determinação dos modelos, os resultados confirmam os encontrados anteriormente, que postulam que a orientação para o mercado tem maior poder de explicação sobre a variabilidade do desempenho que a inteligência estratégica. Ainda, observa-se que tanto o construto de inteligência estratégica quanto o de orientação para o mercado têm maior poder explicativo sobre o desempenho de mercado.

Verificada a existência de relação entre os construtos, buscou-se entender como se dão as relações entre as dimensões de inteligência estratégica e orientação para o mercado.

5.5. ANÁLISE DAS DIMENSÕES DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

O modelo proposto, que relaciona as dimensões dos construtos de orientação para o mercado e inteligência estratégica se torna pertinente, visto que foi identificada alta correlação entre estes dois construtos e procura-se estabelecer um modelo que agregue os indicadores de ambos.

A Figura 11 esquematiza estas relações, já apresentadas no capítulo referente ao modelo teórico da pesquisa.

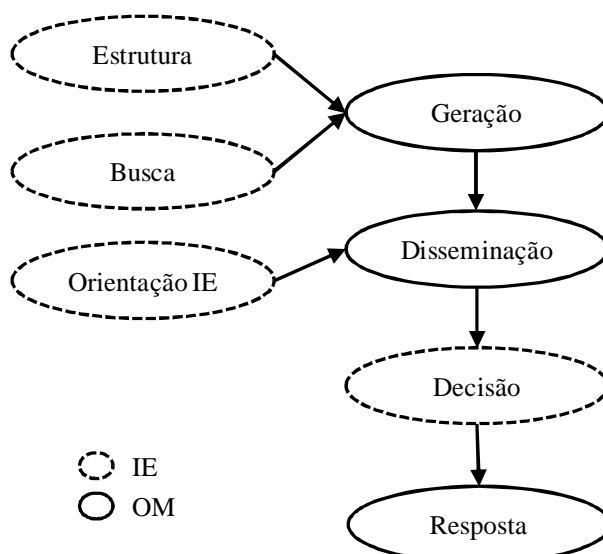


Figura 11 - Modelo de relacionamento das dimensões IE e OM

Antes de analisar as relações causais entre as dimensões, é conveniente analisar sua matriz de correlações. Na Tabela 34 estão apresentados os coeficientes de correlação entre as dimensões e, quando for o caso, a hipótese a que ele se refere (entre parênteses).

Tabela 34 - Matriz de correlação das dimensões dos construtos

	Inteligência estratégica				Orientação para o mercado	
	Estrutura	Decisão	Busca	Orientação	Geração	Disseminação
Estrutura	1					
Decisão	0,817	1				
Busca	0,843	0,829	1			
Orientação	0,769	0,824	0,759	1		
Geração	0,743 (H ₄)	0,555	0,652 (H ₅)	0,639	1	
Disseminação	0,907	0,783 (H ₈)	0,825	0,783 (H ₆)	0,988 (H ₇)	1
Resposta	0,691	0,887 (H ₉)	0,710	0,619	0,770	0,977

Observam-se altas correlações entre diversas dimensões, destacando-se as correlações entre disseminação da inteligência de mercado com a estrutura da informação (0,907), geração de inteligência de mercado (0,988) e resposta à inteligência de mercado (0,977).

Altas correlações significam que as dimensões estão se comportando de forma idêntica e pode ocorrer quanto existem variáveis – os indicadores – que possuem cargas fatoriais altas nos dois construtos (BENTLER e CHOU, 1988). Este resultado já era esperado, uma vez que

os construtos de orientação para o mercado e inteligência estratégica apresentam alta correlação entre si.

As análises dos coeficientes de correlação indicam que as hipóteses H₇ e H₉ são suportadas. Ou seja, pode-se afirmar que organizações com maior geração de inteligência de mercado apresentam maior disseminação de inteligência de mercado (H₇) e organizações com maior capacidade de decisão e uso para tomada de ação apresentam maior resposta à inteligência de mercado (H₉).

Desta forma, sugere-se agrupar estas dimensões. A análise dos valores de confiabilidade composta e variância média extraída indicaram valores próximos dos obtidos com as dimensões analisadas separadamente. Para geração e disseminação, foi obtido valor de CC=0,77 e AVE=0,33. Com a retirada do item 10 (Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa), que apresentou baixa carga fatorial, os resultados passaram para CC=0,78 e AVE=0,37. Para a dimensão formada por decisão pela coleta da informação e seu uso e resposta à inteligência de mercado foi obtido valor de CC=0,72 e AVE=0,31. A carga fatorial do indicador 16 (Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente) ficou baixa, indicando a remoção deste indicador. Os novos valores obtidos foram CC=0,73 e AVE=0,36.

O modelo proposto está apresentado na Figura 12.

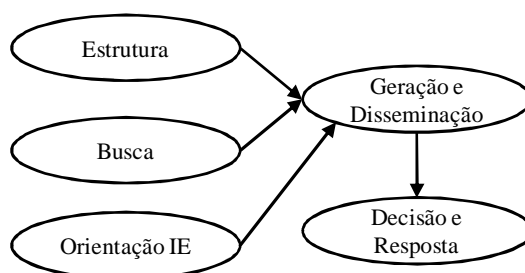


Figura 12 - Modelo de relacionamento das dimensões IE e OM reduzido

Os resultados deste modelo indicaram valores para os índices de ajuste muito abaixo dos sugeridos pela literatura (Tabela 35) e baixos valores para as estimativas das relações Busca → Geração e Disseminação da IM e Orientação → Geração e Disseminação da IM (Tabela 36). A tabela com todos os coeficientes está localizada no Anexo F – Tabela 47).

Tabela 35 - Índices de ajuste para o modelo estrutural das dimensões de IE e OM reduzido

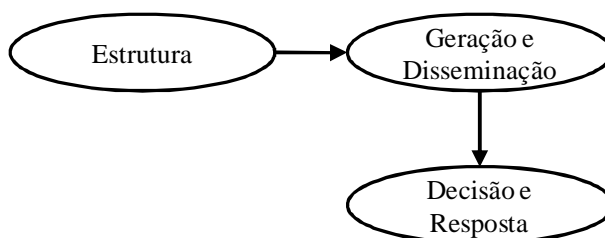
	χ^2	gl	χ^2 /gl	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA
Valor de referência	-	-	<5	>0,9	>0,9	>0,9	>0,9	0,05-0,08
Observado	872,1	293	2,98	0,79	0,74	0,80	0,78	0,09

Tabela 36 - Coeficientes das relações hipotetizadas no modelo dimensões IE e OM reduzido (tabela resumida)

Relação	Parâmetro estimado	Erro Padrão	Valor Padronizado	C.R.	Significância
Busca → Geração e Diss IM	0,290	0,080	0,279	3,620	<0,001
Estrutura → Ger e Diss IM	0,490	0,086	0,733	5,677	<0,001
Orientação → Ger e Diss IM	0,176	0,060	0,256	2,919	0,004
Ger e Diss IM → Dec e Resp	0,570	0,120	0,806	4,734	<0,001

A análise apresentada sugere que o modelo é frágil e o impacto que a busca e coleta das informações exerce sobre a geração da inteligência de mercado não é tão forte quanto se acreditava. Da mesma forma, a influência que a orientação (individual ou estratégica) exerce sobre a capacidade das empresas em disseminar os resultados na orientação para o mercado também se mostrou baixa.

Assim, foi testado um novo modelo (denominado modelo 2 – Figura 13), onde os elementos de busca e coleta das informações e de orientação (individual ou estratégica) foram excluídos.

**Figura 13 - Modelo de relacionamento das dimensões IE e OM reduzido 2**

Os índices de ajuste melhoraram, ficando próximos dos estabelecidos como valores de referência (Tabela 37 e Tabela 38). Os coeficientes para todos os indicadores estão disponíveis no Anexo F (Tabela 48)

Tabela 37 - Índices de ajuste para o modelo estrutural das dimensões de IE e OM reduzido 2

	χ^2	gl	χ^2/gl	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA
Valor de referência	-	-	<5	>0,9	>0,9	>0,9	>0,9	0,05-0,08
Observado	384,6	186	2,01	0,87	0,84	0,91	0,90	0,06

Tabela 38 - Coeficientes das relações hipotetizadas no modelo dimensões IE e OM reduzido 2 (tabela resumida)

Relação	Parâmetro estimado	Erro Padrão	Valor Padronizado	C.R.	Significância
Estrutura → Ger e Diss IM	0,698	0,102	0,857	6,847	<0,001
Ger e Diss IM → Dec e Resp	0,506	0,087	0,828	5,829	<0,001

A análise dos coeficientes e suas significâncias permite fazer algumas inferências sobre as hipóteses sugeridas anteriormente para a relação entre as dimensões de inteligência estratégica e orientação para o mercado.

A quarta hipótese (H₄) que postula que a estruturação da informação impacta positivamente na geração da inteligência de mercado foi suportada.

A quinta hipótese (H₅), que buscava verificar se a busca e coleta da informação impacta positivamente na geração da inteligência de mercado não foi suportada neste estudo. Da mesma forma, não se pode afirmar que os aspectos relativos à orientação estratégica (e não individual) dos processos de inteligência estratégica acarretem em maior disseminação da inteligência de mercado (H₆ não suportada).

Finalizando, a hipótese que testa se organizações com maior disseminação de inteligência de mercado apresentam maior capacidade de decisão e uso para tomada de ação (H₈) foi suportada.

Estes resultados indicam que há possibilidade de se agregar ao construto de orientação para o mercado as dimensões de estrutura e decisão do construto de inteligência estratégica, porém não foram verificadas vantagens em avaliar aspectos de busca e coleta da informação e de orientação (individual ou estratégica).

6. DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

Os objetivos desta tese estiveram relacionados com a avaliação da relação entre a inteligência estratégica e orientação para o mercado e seu impacto no desempenho financeiro das empresas.

Percebe-se que, tanto o construto de inteligência estratégica quanto o de orientação para o mercado se referem à geração de inteligência. Desta forma, ainda há muita confusão sobre suas diferenças (SAWKA, 2005) e se observam atividades de inteligência estratégica sendo desenvolvidas pela área de marketing (SAUNER e BALESTRIN, 2006). Enquanto algumas áreas tratam da inteligência estratégica como sendo mais ampla que a orientação para o mercado, por exemplo, atribuindo à orientação para o mercado o papel de enfoque funcional da inteligência estratégica (GUERRA, 2006), outros tratam a inteligência estratégica como sendo um processo ou uma metodologia para fornecer informações aos gestores (TARAPANOFF, 2001).

Entretanto, a orientação para o mercado é mais ampla que a inteligência estratégica, tendo sido classificada como sendo a cultura organizacional (NARVER e SLATER, 1990), como um conjunto de crenças (DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993) e como um aspecto do comportamento organizacional (KOHLI e JAWORSKI, 1990). A inteligência estratégica, por sua vez, é sempre tratada como um processo sistemático ou como metodologia, com etapas definidas (WRIGHT et al., 2002; WRIGHT e CALOF, 2006) e com objetivos claros, que são auxiliar as empresas a manter e desenvolver vantagens competitivas utilizando toda a organização e suas redes para desenvolver *insights* sobre o ambiente (clientes, concorrentes, órgãos regulatórios, tecnologia,...) (CALOF, 2008).

Embora o escopo das duas abordagens seja diferente, elas não haviam sido confrontadas. Assim, os objetivos do trabalho foram ampliados para verificar quais dimensões da inteligência estratégica estão mais fortemente relacionadas com as dimensões da orientação para o mercado e identificar a contribuição da orientação para o mercado e inteligência estratégica, isoladamente e em conjunto, no desempenho financeiro das empresas. Outro objetivo desenvolvido neste estudo foi avaliar a utilização destas práticas nas empresas moveleiras do Rio Grande do Sul.

A indústria moveleira se mostrou interessante para estudo, pois apresenta características de setor tradicional da economia, porém sente a pressão da entrada de

concorrentes estrangeiros e precisa se posicionar para se manter no mercado. Além disso, possui grande representatividade na economia do Rio Grande do Sul, especialmente para as cidades que fazem parte do polo produtivo da Serra Gaúcha.

Para isso, foi realizada uma pesquisa transversal, com amostra probabilística composta por 250 indústrias moveleiras do Rio Grande do Sul. O perfil das indústrias participantes foi semelhante ao perfil identificado em estudo realizado pela Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul (MOVERGS, 2007), com predominância de empresas de pequeno porte (baixo faturamento e poucos funcionários).

Para coleta dos dados foi utilizado um instrumento estruturado, contendo questões de inteligência estratégica, orientação para o mercado, desempenho organizacional, além de questões sobre o perfil das indústrias participantes do estudo. Os instrumentos de coleta utilizados foram a escala MARKOR (KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993), uma escala para medir inteligência estratégica desenvolvida a partir do trabalho de Fachinelli et al. (2007) e uma escala para avaliar o desempenho organizacional.

A coleta foi feita principalmente por telefone, utilizando os cadastros fornecidos pelas entidades representativas como SINDMÓVEIS e MOVERGS.

A seguir são analisados os principais pontos levantados e as conclusões obtidas nesta tese. Cabe ressaltar que as conclusões apresentadas são referentes à população de indústrias moveleiras do Rio Grande do Sul. Desta forma, embora não seja feita esta menção em todos os momentos, não se pode ignorar tal característica do estudo.

O diagnóstico das práticas de inteligência estratégica e orientação para o mercado, de acordo com os respondentes, evidenciou que ainda há muito para se desenvolver neste setor. Os valores médios e medianos ficaram um pouco acima do ponto neutro da escala, indicando que as empresas ainda não realizam tais ações de forma intensa. Entre as dimensões de orientação para o mercado, a que mostrou maior desenvolvimento foi a referente à capacidade de resposta à inteligência de mercado. Entre as dimensões de inteligência estratégica a que mostrou maior desenvolvimento foi a decisão pela coleta da informação e seu uso.

Comparando com os resultados encontrados por Reginato (1998), pode-se inferir não houve grande evolução sobre estes aspectos nos últimos anos. Na década de 1990, o autor concluiu que empresas do setor moveleiro da região de Bento Gonçalves (RS) não identificavam a informação como um recurso estratégico para o seu posicionamento mais competitivo no mercado. Além disso, poucas empresas da indústria moveleira utilizavam a

prática de planejamento estratégico e as técnicas mais utilizadas para elaboração de produtos eram benchmarking e engenharia reversa, denotando postura reativa frente aos concorrentes. Tais fatos podem ter levado estas indústrias a desenvolverem, ao longo deste período, as capacidades que atualmente se mostram mais fortes (resposta e decisão).

Verificou-se que, de uma forma geral, orientação para o mercado e inteligência estratégica estão associadas com o porte das organizações, sendo mais desenvolvidas nas indústrias maiores. Este resultado, associado ao fato do setor ser composto basicamente por pequenas empresas, justifica os valores baixos para orientação para o mercado e inteligência estratégica.

A seguir está apresentado o quadro-síntese das hipóteses testadas e na sequência sua discussão.

Hipótese	Decisão
H ₁ – As práticas de inteligência estratégica e orientação para o mercado estão associadas nas organizações.	<i>Hipótese suportada</i>
H ₂ – Organizações que possuem maior nível de adoção de práticas de inteligência estratégica deverão apresentar melhor desempenho organizacional.	<i>Hipótese suportada</i>
H ₃ – Organizações mais orientadas ao mercado deverão apresentar melhor desempenho organizacional.	<i>Hipótese suportada</i>
H _{2a} – A inteligência estratégica nas organizações está associada positivamente com o desempenho de mercado.	<i>Hipótese suportada</i>
H _{2b} – A inteligência estratégica nas organizações está associada positivamente com o desempenho financeiro.	<i>Hipótese suportada</i>
H _{3a} – A orientação para o mercado nas organizações está associada positivamente com o desempenho de mercado.	<i>Hipótese suportada</i>
H _{3b} – A orientação para o mercado nas organizações está associada positivamente com o desempenho financeiro.	<i>Hipótese suportada</i>
H ₄ – A estruturação da informação impacta positivamente na geração da inteligência de mercado.	<i>Hipótese suportada</i>
H ₅ – A busca e coleta da informação impacta positivamente na geração da inteligência de mercado.	<i>Hipótese não suportada</i>
H ₆ – Organizações com maior orientação (estratégica) para inteligência estratégica deverão apresentar maior disseminação de inteligência de mercado.	<i>Hipótese não suportada</i>
H ₇ – Organizações com maior geração de inteligência de mercado deverão apresentar maior disseminação de inteligência de mercado.	<i>Hipótese suportada</i>
H ₈ – Organizações com maior disseminação de inteligência de mercado deverão apresentar maior capacidade de decisão e uso para tomada de ação.	<i>Hipótese suportada</i>
H ₉ – Organizações com capacidade de decisão e uso para tomada de ação apresentam maior resposta à inteligência de mercado.	<i>Hipótese suportada</i>

Quadro 6 - Quadro-síntese das hipóteses e resultados

Os resultados da pesquisa indicaram que a dificuldade em reconhecer as diferenças entre inteligência estratégica e orientação para o mercado vão além do campo acadêmico. Identificou-se alta correlação entre inteligência estratégica e orientação para o mercado (hipótese 1), sugerindo que as variáveis estão se comportando como se fossem idênticas nas

empresas moveleiras. Tal resultado indica que as empresas com maior grau de adoção de práticas de inteligência estratégica também apresentam maiores níveis de adoção da orientação para o mercado e sugere que os gestores da indústria moveleira não diferenciam as abordagens.

Como consequência da alta correlação, percebe-se que o efeito do construto de orientação para o mercado sobre o desempenho organizacional, por ser um pouco mais forte, mascara o efeito da inteligência estratégica. Entretanto, quando analisadas isoladamente, tanto inteligência estratégica quanto orientação para o mercado apresentam relação com desempenho (hipóteses 2 e 3), embora o poder explicativo dos dois construtos sobre o desempenho não seja alto (15% e 19% para inteligência estratégica e orientação para o mercado, respectivamente). Além disso observou-se que ambas são mais fortes quando relacionadas com os indicadores de desempenho de mercado.

O fato da orientação para o mercado ser mais forte que a inteligência estratégica para explicar o desempenho das organizações evidencia a tese de que orientação para o mercado é mais ampla, podendo ser entendida como cultura, como conjunto de crenças, etc., e que a inteligência estratégica contribui (e muito) neste sentido, como uma ferramenta, mas ainda carece de alguns aspectos que são considerados na orientação para o mercado.

De qualquer forma, verificou-se que há retorno com a implantação de práticas de geração de inteligência, seja através do desenvolvimento da cultura da orientação para o mercado ou através da implantação de sistemas de inteligência estratégica. Este pode ser visto como um ponto de partida, pois auxilia na estruturação das organizações, através do desenvolvimento do processo sistemático de busca de informações, que é a essência da geração da inteligência.

Esta proposta, de utilizar a inteligência estratégica como uma forma de estruturar a organização para a orientação para o mercado foi testada, propondo-se a agregação das dimensões de inteligência estratégica no construto de orientação para o mercado para construção de um modelo híbrido. Assim, as dimensões de orientação para o mercado e inteligência estratégica foram mescladas, buscando o entendimento da relação entre elas.

Segundo os resultados obtidos, a geração da inteligência de mercado é influenciada pela forma como as empresas estruturam a informação, ou seja, empresas com maior estruturação da informação apresentam maior capacidade de gerar inteligência. Por outro

lado, a busca e coleta da informação, refletida na rede de relacionamento, temas e ambientes de interesse não afeta significativamente a geração de inteligência de mercado.

A disseminação da inteligência de mercado, por sua vez, é influenciada pela capacidade de gerar inteligência de mercado, mas não pelo tipo de orientação para inteligência – estratégica ou individual. Dito de outra forma, a inteligência ser desenvolvida por um processo coletivo, conduzido por um grupo de especialistas, com orientação pré-definida ou um processo individual não impacta na disseminação da inteligência. Observou-se também que a orientação (individual ou estratégica) não está relacionada com o porte nem com o faturamento das empresas.

Verificou-se que as organizações com maior disseminação de inteligência de mercado devem apresentar maior capacidade de decisão e uso para tomada de ação, e também, maior resposta à inteligência de mercado.

Assim, o modelo híbrido proposto contempla as três dimensões de orientação para o mercado (geração, disseminação e resposta à inteligência de mercado) com duas dimensões da inteligência estratégica (estruturação da informação e decisão e uso da informação).

6.1. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DO ESTUDO

Embora os temas estudados nesta tese não sejam recentes, a orientação para o mercado e a inteligência estratégica como abordagens para o desenvolvimento de inteligência nas organizações ainda não haviam sido confrontadas.

Este estudo permite afirmar que embora tratem de escopos diferentes e sejam analisadas independentemente na academia, seus impactos nas organizações são muito parecidos, seja do ponto de vista dos gestores, seja na avaliação da relação com o desempenho organizacional. Percebeu-se que desenvolver inteligência estratégica e/ou orientação para o mercado nas organizações trás benefícios. Destaca-se também que há espaço e interesse da academia em trabalhos conjuntos entre diferentes áreas (seja Administração, Ciência da Informação, Tecnologia da Informação, Psicologia, Comunicação e outras) a respeito da melhor forma de implantação destas abordagens e melhor aproveitamento dos seus resultados.

Sobre as dimensões de inteligência estratégica e orientação para o mercado, sugere-se a inclusão da dimensão de estruturação da informação, uma etapa importante da inteligência

estratégica que avalia o quanto as empresas estão preparadas para desenvolverem a inteligência. Ela trata das ferramentas, fluxos de informações, disponibilidade de especialistas, fontes a serem consultadas, etc. (FACHINELLI et al., 2007). Esta dimensão está em consonância com os antecedentes propostos por Kohli e Jaworski (1990), relacionados principalmente com os fatores interdepartamentais e sistemas organizacionais e apresenta relação com a organização da empresa para o desenvolvimento de inteligência estratégica, uma das fases interdependentes do processo de geração de inteligência propostas por Jaworski, Macinnis e Kohli (2002). Percebeu-se que esta dimensão, que não está contemplada diretamente no construto de orientação para o mercado, permite que se faça uma análise da preparação da organização para desenvolvimento da orientação para o mercado e se identifiquem pontos que necessitam ser desenvolvidos.

Outro fator que pode ser destacado no trabalho é sua contribuição para o desenvolvimento da teoria de inteligência estratégica através da utilização de uma escala para avaliá-la. Embora o uso de escalas para medir fenômenos de interesse seja bastante utilizado na área das ciências sociais, quando os construtos de interesse não estão bem definidos, torna-se mais difícil operacionalizá-los com uso de escalas e em trabalhos de caráter quantitativo. A área de inteligência estratégica encontra-se neste estágio. A maioria dos trabalhos de inteligência estratégica consta de estudos de caso e relatos (SAAYMAN et al. 2008; HUGHES, 2005) e, embora exista o interesse, pouca pesquisa empírica sobre o impacto da inteligência estratégica no desempenho do negócio tem sido feita (HUGHES, 2005).

Para que esta tese fosse possível de ser realizada, houve necessidade de utilizar um instrumento de coleta que avaliasse o construto de inteligência estratégica nas organizações. O desenvolvimento da escala foi operacionalizado recentemente por um grupo de pesquisadores da Universidade de Caxias do Sul, a partir de Fachinelli et al. (2007), obedecendo aos padrões metodológicos recomendados, e esta tese apresenta uma aplicação do seu resultado que pode ser utilizada em outros estudos. Pretende-se, portanto, contribuir para a evolução da teoria de inteligência estratégica, apresentando uma escala que pode ser utilizada para estimar o desenvolvimento das práticas de inteligência estratégica nas organizações.

Outra contribuição que pode ser destacada é a verificação da relação entre orientação para o mercado e desempenho no contexto da indústria moveleira. Embora esta relação já tenha sido verificada em muitos estudos, esta é mais uma contribuição para fortalecimento da relação e da área de pesquisa.

6.2. CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO

Os resultados deste estudo podem contribuir aos gestores de organizações através do entendimento de que o desenvolvimento de práticas de inteligência estratégica e de orientação para o mercado podem influenciar positivamente o desempenho. O estudo mostrou também que qualquer uma destas iniciativas ocasionará bons resultados, independentemente da estrutura da empresa, inclusive em setores considerados tradicionais, sem alto grau de desenvolvimento da inovação.

Para as empresas moveleiras, o estudo sugere que incentivos ao desenvolvimento de inteligência estratégica e/ou orientação para o mercado devem acarretar maior resultado, principalmente nas medidas de desempenho de mercado.

Destaca-se também o mapeamento que foi feito em relação às práticas atualmente desenvolvidas pelas empresas gaúchas. Estes resultados podem ser utilizados pelas entidades representativas para definir prioridades de capacitação, permitindo que este setor alcance maior desenvolvimento de práticas de inteligência, fortalecendo as empresas e desenvolvendo maior diferencial competitivo.

Outro ponto que cabe ressaltar foi o retorno dado às empresas que responderam a pesquisa e mostraram-se interessadas nos resultados (ANEXO G). Àquelas empresas foi enviado um resumo, comparando seus resultados com o conjunto das empresas participantes. Os resultados possibilitaram que as empresas se comparassem com as demais e percebessem os pontos onde há maior/menor capacidade da organização. Algumas se manifestaram, relatando, por exemplo, que “estes resultados serão considerados no nosso planejamento estratégico, mesmo na nossa modesta condição de micro empresa familiar. Toda ajuda é muito bem vinda”; “este resultado realmente reflete muito da [nome da empresa]. É uma empresa que ...” e “estamos promovendo uma grande mudança de estrutura na [nome da empresa] e o resultado desta pesquisa é importante como parâmetro para algumas ações a desenvolver.”

6.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações das pesquisas podem decorrer de opções feitas pelos pesquisadores ao longo do trabalho ou de restrições impostas pelas metodologias, técnicas ou informações utilizadas.

Dentre as opções do pesquisador, pode-se destacar a seleção do campo de estudo entre as mais importantes. Neste estudo, optou-se por trabalhar somente com um setor, de forma a isolar influências externas que pudessem confundir os resultados. Esta opção, se por um lado beneficia a análise, por outro lado, oculta possíveis relações existentes (e não identificadas na amostra) ou ressalta relações que poderiam não ser identificadas em outro contexto. De qualquer forma, a escolha feita neste estudo pela aplicação no setor moveleiro impede generalizações para outros setores.

Outro aspecto importante observado neste trabalho foi a utilização de uma escala inédita para avaliar a inteligência estratégica nas organizações. Embora a escala tenha sido previamente validada (com alunos de pós-graduação), ela não apresenta aplicações em outros setores, portanto não é possível comparar os resultados com os obtidos neste trabalho. Assim, embora acreditando-se que a escala reflita a capacidade das organizações em desenvolver a inteligência estratégica, faz-se necessário maior desenvolvimento. As escalas de orientação para o mercado e desempenho organizacional não apresentaram tais características, por já terem sido utilizadas em outros contextos.

Quanto aos respondentes, deve-se ressaltar que foi entrevistado somente um executivo por empresa. Nestes casos, generaliza-se o posicionamento da empresa em função da opinião desta pessoa. Buscou-se minimizar esta limitação solicitando que os participantes fossem os responsáveis pelas áreas de marketing, comunicação ou vendas. Verificou-se que muitos possuíam baixa escolaridade, porém compensada pela experiência com a organização (tempo de empresa). Acredita-se que, desta forma, esta limitação tenha sido superada. Outro fator importante é que os resultados se baseiam em opiniões subjetivas. Pode-se pensar em, futuramente, medir estas informações de maneira objetiva.

O caráter transversal da pesquisa faz com que as conclusões sejam válidas para aquele momento do tempo. Desta forma, pode-se generalizar os resultados obtidos para a indústria moveleira gaúcha, para aquele momento. Neste sentido, relações causais não deveriam ser

investigadas em trabalhos de caráter transversal, embora seja comum tal procedimento utilizando a técnica de modelagem de equações estruturais.

Finalizando, ao longo de todo o trabalho observou-se que alguns construtos não atingiram os valores de referência. Destaca-se, principalmente, a variância média extraída dos construtos que foi inferior ao indicado por Garver e Mentzer (1999), indicando que a variância do erro de medida é maior que a variância capturada pelo construto. Além disso, em geral os índices de ajuste do modelo também ficaram abaixo (embora próximos) dos valores de referência. Estes resultados indicam a necessidade de cuidado na generalização dos resultados obtidos.

6.4. PESQUISAS FUTURAS

Como consequência deste trabalho, percebe-se espaço para a evolução destas áreas de estudo através de pesquisas mais aprofundadas em outros aspectos.

O desenvolvimento e a confrontação de diferentes escalas de inteligência estratégica é um campo que ainda precisa ser explorado. Assim como na área de marketing surgiram diferentes escalas para avaliar a orientação para o mercado, destacando-se as escalas MARKOR e MKTOR, carece no campo da inteligência estratégica a disponibilização e comparação de diferentes instrumentos.

Percebe-se que este estudo ficou totalmente baseado nos resultados obtidos com o uso de uma escala de inteligência que foi recentemente desenvolvida e ainda não apresenta resultados em outros campos de aplicação. A validação desta escala em outros meios deverá fortalecer os resultados encontrados nesta tese.

Se por um lado, a pesquisa com uso de escalas exige maior consolidação dos fenômenos, por outro percebe-se alguma fragilidade dos métodos quantitativos no que diz respeito aos motivos pelos quais algumas relações não foram suportadas. Desta forma, cabe uma análise mais profunda, com uso de técnicas qualitativas, que permitam compreender os motivos pelos quais algumas dimensões de inteligência estratégica não se relacionaram com dimensões da orientação para o mercado.

Finalizando, sugere-se a replicação do trabalho em outros setores, buscando reavaliar algumas relações encontradas neste estudo e verificar se os resultados obtidos são consistentes

em outras realidades. Esta verificação se faz, principalmente, com respeito à inteligência estratégica, uma vez que os resultados obtidos com a orientação ao mercado estão de acordo com os resultados já encontrados nos estudos anteriores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ABDI/UNICAMP. Relatório de Acompanhamento Setorial da Indústria Moveleira. Jun 2008. Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial e Universidade Estadual de Campinas. Disponível em: < <http://www.abdi.com.br/?q=system/files/Madeira+e+M%C3%B3veis+-+Setor+Moveleiro+Primeiro+Relat%C3%B3rio+-+P+27+com+capa.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2009.

ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, p. 411-423, 1988.

ANDERSON, Wilton T.;HOYER, Wayne D. Marketing in the age of intelligence: the case for control. **European Journal of Marketing**. v.25, n.8, p.32-54, 1991.

ANTONI, Verner Luis. **A relação entre orientação para o mercado e performance organizacional: um estudo nos cursos de bacharelado em administração da região sul do Brasil**. 2004. 214 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

ARBONÍES, Ángel Ortiz; ALDAZABAL, Jon Basauri. **K>>FACTS. Identificación y evaluación de flujos de conocimiento en las organizaciones**. Mik. S. Coop. Mondragón, 2005. ISBN 84-932111-8-4.

ABIMÓVEL. Panorama do Setor Moveleiro no Brasil: informações gerais. Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário. Ago. 2006. Disponível em: http://www.abimovel.org.br/info_setor_moveleiro.php. Acesso em: 15 set. 2008.

BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjae; PHILIPS, Lynn W. Assessing Construct Validity in Organizational Research. **Administrative Science Quarterly**, v.36, p. 421-458, 1991.

BAKER, William E.; SINKULA, James M. Market orientation and the new product paradox. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 22, p. 483-502, 2005.

BARNETT, V.; LEWIS, T. **Outliers in statistical data**. New York: Wiley. 1994.

BDO SEIDMAN, LDD, **Furniture Insights**. High Point, North Carolina. April 2006. Disponível em: <<http://www.urishpopeck.com/pdf/FurnitureInsightsApril06.pdf>> Acesso em: 10 mar. 2009.

BENTLER, P. M.; CHOU, Chih-Ping. Practical Issues in Structural Modeling. In: LONG, J. Scott. (Org.). **Common problems / proper solutions: avoiding error in quantitative research**. Newbury Park: Sage Publications, 1988. p.161-192.

BREI, Vinícius Andrade; NETO, Guilherme Liberali. O uso da técnica de modelagem de equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. **RAC Revista de Administração Contemporânea**. v.10, n. 4. 2006.

BYRNE, Barbara M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2001. 338 p.

CALOF, Jonathan L. Selling competitive intelligence. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 11, n. 1, p. 39-42, 2008.

CALOF, J.L.; BREAKSPEAR, A. **Competitive intelligence practices of Canadian technology firms**. National Research Council/Canadian Institute of Scientific and Technical Information, Ottawa. 1999.

CALOF, J.L.; DISHMAN, P. The intelligence process: front-end to strategic planning. Working paper. University of Ottawa. 2002.

CAMERON, Kim S.; FREEMAN, Sarah J. Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. **Research in Organizational Development**, v. 5, p. 23-58. 1991.

CANO, Cynthia Rodriguez; CARRILLAT, Francois A.; JARAMILLO, Fernando. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. **International Journal of Research in Marketing**. v. 21, p. 179–200, 2004.

CAPON, Noel; FARLEY, John U.; HOENIG, Scout; LEHMANN, Donald R. Profiles of product innovators among large U.S. manufacturers. **Management Science**. n. 38, p. 157-160, 1992.

CAPON, Noel; FARLEY, John U.; HULBERT, James. **Corporate strategic planning**. New York: Columbia University Press, 1988.

CARVALHO, Glenn Gomes de. **A orientação para o mercado e a performance dos negócios na rede de distribuidores de veículos Fiat nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina**. 2001. 88f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

CASSIDY JR. Ralph. The intelligence function and business competition. **California Management Review**, p. 85-92. Spring, 1964.

CASTRO, José Márcio de; ABREU, Paulo Gustavo Frankilin de. Estaremos cegos pelo ciclo da inteligência tradicional? Uma releitura a partir das abordagens de monitoramento ambiental. **Ciência da Informação**, v. 36, p. 45-49, 2007.

CAVALCANTI, Elmano Pontes. Inteligência empresarial e o sucesso nos negócios. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, 1 CD ROM.

CHAN, H. N.; ELLIS, P. Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong. **International Marketing Review**, v. 15, n. 2, p. 119–139, 1998.

CHEN. S. C.; QUESTER, PG. Modeling store loyalty: perceived value in market orientation practice. **Journal of Services Marketing**, v. 20, n. 3, p. 188-198, 2006.

CHURCHILL Jr., Gilbert. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, n.16, n. 1, p. 64–73, 1979.

COLE, David A. Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, v.55, n.4, p. 584-594, 1987.

COTE, Joseph. Structural Equations Modeling. **Journal of Consumer Psychology**, v. 10, n. 1-2, p. 83–100, 2001.

DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 37-52, out. 1994.

DESCHAMPS J.P.; NAYAK, Ranganath P.. **Product juggernauts**: how companies mobilize to generate a stream of market winners, Harvard Business School Press. 1995.

DESPHANDÉ, Rohit e FARLEY, John U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of Market-Focused Management**, v.2, n.3, p.213-232, 1998.

DESPHANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederick E, Jr. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 23-27, January 1993.

DESPHANDÉ, Rohit; WEBSTER, Frederic E. Jr. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v. 53, p.3-15, January 1989.

DESS, G.G. e ROBINSON, R.B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firms and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.

DEVELLIS, R. F. **Scale Development**: Theory and Applications. Newbury Park: Sage, 1991.

DISHMAN, Paul L.; CALOF, Jonathan L. Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy. **European Journal of Marketing**, v.42, n.7/8, p. 766-785, 2008.

DRUCKER, Peter F. **The Practice of Management**. New York: Harper & Row. 1957.

DUNN, S. C.; SEAKER, R. F.; WALLER, M. A. Latent variables in business logistics research: scale development and validation. **Journal of Business Logistics**, v. 15, n. 2, p. 145-172, 1994.

ELLIS, Paul D. Market Orientation and performance: a meta-analysis and cross-national comparisons. **Journal of Management Studies**, v. 43, n.5, jul. 2006.

ELLIS, T. B. **The development, psychometric evaluation and validation of a customer loyalty scale**. 2000. Tese (Doutorado em Psicologia) – Graduate Scholl of Southern Illinois University, Carbondale, Illinois, EUA, 2000.

FACHINELLI, Ana Cristina. Elementos metodológicos de vigília e de inteligência econômica para o processamento de informações organizacionais. **Revista Conexão, Comunicação e Cultura**, EDUCS, Caxias do Sul, 2004.

FACHINELLI, Ana Cristina; PAESE, Cíntia, RECH, Jane e MATTIA, Olivar. A utilização de escalas para pesquisa de fenômenos contemporâneos da comunicação organizacional. In: XXX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2007, Santos-SP. **Anais... XXX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**, 2007.

FACHINELLI, Ana Cristina; RECH, Jane e MATTIA, Olivar. A dinâmica da informação na comunicação organizacional: a perspectiva do hipertexto e da autopoiese. In: XXVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2005, Rio de Janeiro. **Anais do XXVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**, 2005.

- FARRELL, Mark Anthony; OCZKOWSKI, Edward. Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance? **Journal of Market-Focused Management**. v.5, n.3, p.197-217, set. 2002.
- FERNANDES, Fernando do Carmo. Inteligência ou informações? **Revista Brasileira de Inteligência**. Brasília: Abin, v. 2, n. 3, p.7-21, set. 2006.
- FLYNN, L. R.; PEARCY, D. Four subtle in scale development: some suggestions for strengthening the current paradigm. **International Journal of Marketing Research**, v. 43, n.4, p. 409-423, 2001.
- FONTANA, Edson Wanderlei e RODRIGUEZ, Martius Vicente. Inteligência Competitiva e Performance Financeira: Uma Associação Positiva nos Pequenos Negócios Exportadores de Sólidos de Madeira Certificados. In: 3 CIPEAL - Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...3 CIPEAL - Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina**, 2004.
- FORNELL, Claes; LARKER, David F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 382-389, 1981.
- FULD, Leonard M. **The new competitor intelligence**: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors. New York: J. Wiley, 1995.
- FULD, Leonard M. **The secret language of competitive intelligence**: how to see through and stay ahead of business disruptions, distortions rumors and smoke screens. New York: Crown Business, 2006.
- GARRIDO, Ivan Lapuente. **A Relação entre orientação para mercado externo, estratégias de internacionalização e performance exportadora**. 2007. 181 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- GARSON, David. **Structural Equation Modeling Statnotes**. North Carolina State University, Public Administration Program, 2009. Disponível em: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/structur.htm>> Acesso em: 15 mai. 2009.
- GARVER, Michael S.; MENTZER, John T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v. 20, n. 1, p. 33-57, 1999.
- GAVA, Rogério; SILVEIRA, Teniza da. A orientação para o mercado sob a ótica da empresa e dos clientes na indústria hoteleira Gaúcha. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 49-69, 2007.
- GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. An update paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. **Journal of Marketing Research**, v. 25, p. 186-192, 1988.
- GIA. Measuring the benefits of competitive intelligence **Global Intelligence Alliance**. n. 3, 2004. Disponível em: < [http://www.markintell.com/storage/global-intelligence-alliance/GIA %20White Paper_Measuring.pdf](http://www.markintell.com/storage/global-intelligence-alliance/GIA%20WhitePaper_Measuring.pdf) >. Acesso em: 15 ago. 2007.
- GONÇALVES-FILHO, C., GONÇALVES, C.A.; VEIGA, R.T. Orientação ao mercado, gestão do conhecimento de marketing e o sucesso de novos produtos: uma pesquisa empírica no setor industrial.

In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2002. 1 CD-ROM

GREENLEY, G. E. Market orientation and company performance: empirical evidence from UK Companies. **British Journal of Management**, v. 6, p.1–13, 1995.

GRIFFITH, S.E. **Sun Tzu: The Art of War**. New York: Oxford University Press. 1971.

GRONHOLDT, Lars; MARTENSEN, Anne. Key marketing performance measures. **The Marketing Review**, v.3, p. 243-252, 2006.

GUERRA, José Luis Masson. **La generación de inteligencia competitiva y su impacto en el desempeño de las multinacionales tecnológicas de Barcelona**. Projeto de tese de Doutorado. Universitat Autònoma de Barcelona, 2006. http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=jose_luis_masson_guerra Acesso em: 24 mar 2007.

GUIMARAES, Tor. The impact of competitive intelligence and IS support in changing small business organizations. **Logistics Information Management**. v.13, n.3, p.117-125, 2000.

HAIR Jr, J. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRIS, L. C. Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 1, p.17–43, 2001.

HEINEN, Christoph; HOFFJAN, Andreas. The strategic relevance of competitor cost assessment – an empirical study of competitor accounting. **Journal of Applied Management Accounting Research**, v. 3, n.1, 2005.

HENDERSON, J.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technologies for transforming organizations. **IBM Systems Journal**. v.31, n.1, p.472-484, 1999.

HESFOLD, James W. An empirical investigation of accounting information use in competitive intelligence. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 4, n. 3, 2008.

HOMBURG, Christian e PFLESSER, Christian. A multiple layer model of market oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n.4, p. 449–462, 2000.

HOOLEY, G., COX, T., FAHY, J., SHIPLEY, D., BERACS, J., FONFARA, K.; SNOJ, B. Market orientation in the transition economies of Central Europe: tests of the Narver and Slater market orientation scales. **Journal of Business Research**, v. 50, p. 273–85, 2000.

HUGHES, Stephanie. Competitive intelligence as competitive advantage: the theoretical link between competitive intelligence, strategy and firm performance. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v.3, n.3, p. 3-18, 2005.

HULT, G. Tomas; CAVUSGIL, S. Tamer; DELIGONUL, Seyda; KIYAK, Tunga; LAGERSTRÖM, Katarina. What drives performance in globally focused marketing organizations? A three-country study. **Journal of International Marketing**. v. 15, n. 2, p. 58–85, 2007.

HULT, G. Tomas; KETCHEN, David J. Does Market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance, **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 899-906, set 2001.

JAIN, Sanjay K.; BHATIA, Manju. Market orientation and business performance: the case of Indian manufacturing firms. **Journal of Business Perspective**. v. 11, n. 1, jan-mar. 2007

JANISSEK-MUNIZ, Raquel; LESCA, Humbert e FREITAS, Henrique. Inteligência estratégica antecipativa e coletiva para tomada de decisão. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (CONTECSI), 3º, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2006. p. 242, 1 CD-ROM. Disponível em: <http://professors.ea.ufrgs.br/hfreitas/revista/arquivos/edicao_internet/2006/ieac_tomada_decisao_rjm_hl_hf.pdf> Acesso em: 12 jul. 2006.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: review, refinement, and roadmap. **Journal of Market-Focused Management**, v. 1, n.2, p. 119-135, 1996.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 53-70, jul. 1993.

JAWORSKI, Bernard J.; MACINNIS, Deborah J.; KOHLI, Ajay. Generating competitive intelligence in organizations. **Journal of Market-Focused Management**. v.5, p.279-307, dec. 2002.

KAHANER, Larry. **Competitive Intelligence**, New York: New York: Touchstone, 1997.

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

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 16.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KELLEY, William T. Marketing intelligence for top management. **Journal of Marketing**, v. 29, p. 19-24, out. 1965.

KENNEDY, Karen N., GOOLSBY, Jerry R.; ARNOULD, Eric J. Implementing a customer orientation: extension of theory and application. **Journal of Marketing**, v. 67, p.67-81, out. 2003.

KIRCA, Ahmet H.; JAYACHANDRAN, Satish; BEARDEN, William O. Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 2, p. 24-42, abr. 2005.

KLINE, Rex B.. **Principles and practice of structural equation modeling**. 2.ed. New York: Guilford Press, 2005

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial applications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1-18, abr. 1990.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, p. 467-477, 1993.

LACERDA, Tales Sarmiento ; VEIGA, Ricardo T. Efeitos da Codificação Reversa no Agrupamento Fatorial de Construtos: Uma Avaliação Teórico-Empírica. In: XVIII ENANGRAD - Encontro Nacional da ANGRAD, 2007, Cuiabá. **Anais...** Anais eletrônicos do XVIII ENANGRAD, 2007.

LACKMAN, Conway; SABAN, Kenneth; LANASA, John. The contribution of market intelligence to tactical and strategic business decision. **Marketing Intelligence & Planning**. v. 18, n. 1, p. 6-8, 2000.

LEAR, Robert W. No easy road to market orientation. **Harvard Business Review**. Set-out. 1963.

LEHNER, F. **Organisational Memory**, München, Carl Hanser, 2000.

LESCA, H. **Veille stratégique: La méthode L.E.SCA**ning®. Editions EMS, 2003.

LESCA, Humbert; FREITAS, Henrique; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Inteligência Estratégica Antecipativa: uma ação empresarial coletiva e pró-ativa, 2003, 8 p. Disponível em: <http://professores.ea.ufrgs.br/hfreitas/revista/arquivos/LESCA_RJM_HF_30725.PDF>. Acesso em: 01 jul. 2006.

LI, Yuan; ZHAO, Yongbin; TAN, Justin e LIU, Yi. Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms. **Journal of Small Business Management**. v.46, n.1, p. 113-133, 2008.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCIAL, Elaine Coutinho; ORNELAS, Ana Carolina. A interdisciplinaridade da atividade de inteligência competitiva: análise do Currículo Lattes. IN: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD ROM.

MARDIA, K. V. Applications of some measures of multivariate skewness and kurtosis in testing normality and robustness studies. **Sankhya**, series B, v. 36, p. 115-128, 1974.

MARDIA, K. V. Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. **Biometrika**, v.57, p. 519-530, 1970.

MARSH, Herbert W. Positive and negative global self-esteem: a substantively meaningful distinction or artifactors? **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 70, n. 4, p. 810-19, 1996.

MATSUNO, Ken; MENTZER, John T.; OZSOMER, Aysegul. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance, **Journal of Marketing**, v. 66, p. 18-32, jul. 2002.

MATSUNO, Ken; MENTZER, John T.; RENTZ, Joseph O. A refinement and validation of the MARKOR scale. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 4, p. 527-539, 2000.

MATSUNO, Ken; MENTZER, John. The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. **Journal of Marketing**. v.64, p. 1-16, out. 2000.

MCGONAGLE, John J.; VELLA, Carolyn M. A case for competitive intelligence. **Information Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 35-40, 2002.

MCGONAGLE, John J.; VELLA, Carolyn M. Competitive intelligence in action. **Information Management Journal**, v. 38, n. 2, p.64-68, 2004.

MEGICKS, Phil; WARNABY, Gary. Market orientation and performance in small independent retailers in the UK. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**. v. 18, n. 1, p. 105-119, 2008.

- MENNA, Hélio Lemos. Orientação para o Mercado e Performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas. 2001. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, ANPAD, 2001. 1 CD-ROM
- MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 286-292, set./dez. 1999.
- MONTGOMERY, David B.; WEINBERG, Charles B. Toward strategic intelligence systems. **Journal of Marketing**, v. 43, p. 41-52, Fall, 1979.
- MOORE, Hugh L.; HUSSEY, Gorham. Economic implications of market orientation. **Journal of Farm Economics**, v. 47, n. 2, p.421-427, maio 1965
- MOVERGS. Relatório da Pesquisa Perfil da Indústria Moveleira do Estado do Rio Grande do Sul: Sumário Executivo. Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul – MOVERGS, 2007. Disponível em: <http://www.movergs.com.br/arquivos/sala_leitura/relatorio_pesquisa_perfil_ind_moveleira_rs.pdf> Acesso em: 21 jun. 2008.
- MOYER, M. S. Market Intelligence for modern merchants. **California Management Review**. v. 14, n. 4, 1972.
- MSI. **Research priorities**. Marketing Science Institute. Disponível em: <<http://www.msi.org/msi/rp0204.cfm>>. Acesso em 17 ago. 2007.
- MÜLLER NETO, Hugo Fridolino. **Inovação orientada para mercado**: um estudo das relações entre orientação para mercado, inovação e performance. 2005. 169 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- MYBURGH, S. Competitive intelligence: bridging organizational boundaries. **The Information Management Journal**, v. 38, n.2, p. 46-55, 2004.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-35, out. 1990.
- NETEMEYER, R. G. BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures**: issues and applications. Newbury Park: Sage Publications, 2003.
- NINA, Silvia P. **Orientação para o mercado, desempenho financeiro e fatores influenciadores: um estudo de concessionárias de veículos no Brasil**, 2003. 257p. Dissertação (Mestrado em Administração) –Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2003.
- NOBLE, C. H., SINHA, R. K.; KUMAR, A. Market orientation and alternative strategic orientations a longitudinal assessment of performance implications, **Journal of Marketing**, n.66, p. 25-39, out. 2002.
- NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill. 2 ed. 1978.
- O’SULLIVAN, Don; ABELA, Andrew V. Marketing performance measurement ability and firm performance. **Journal of Marketing**. v. 71. p. 79-93, abr. 2007.

OSBORNE, Jason. Notes on the use of data transformations. **Practical Assessment, Research & Evaluation**, v.8, n.6. 2002. Disponível em: < <http://pareonline.net/getvn.asp?v=8&n=6>> Acesso em 14 mar. 2009.

PALOP, Fernando; VICENTE, José M. **Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: su potencial para la empresa española**. Fundacion COTEC. 1999. Disponível em: <http://www.navactiva.com/web/es/descargas/pdf/avtec/potencial_vtec.pdf> Acesso em: 01 jul. 2006.

PANIGYRAKIS, George G., THEODORIDIS, Prokopis K. Market orientation and performance: An empirical investigation in the retail industry in Greece. **Journal of Retailing and Consumer Services**. v. 14 p. 137–149, 2007.

PERIN, Marcelo G. **A Relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance**. 2001. 194 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. A relação entre as dimensões de orientação para mercado e a performance. IN: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas/SP. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD ROM.

PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. O papel da inovação na relação entre a orientação para o Mercado e a performance empresarial. IN: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2, 2006, Rio de Janeiro/RJ. **Anais ...** Rio de Janeiro: EMA, 2006.

PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance: um estudo longitudinal no setor eletro eletrônico do Brasil. IN: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia/SP. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. IN: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23, 1999, Salvador. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD ROM.

PORTER, Michael. **Competitive Strategy**. New York: Free Press. 1980.

PRESCOTT , John E. Competitive intelligence: lessons from the trenches. **Competitive Intelligence Review**. v. 12, n. 2, p. 5-19, 2001.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2002.

PRESCOTT, John E. The evolution of competitive intelligence: designing a process for action. **Proposal Management**. p. 37-52, spring 1999.

QIU, Tianjiao. Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective. **European Journal of Marketing**. v. 42, n. 7/8, p. 814-835, 2008.

QUINN, J.B. **Intelligent enterprise**, New York, The Free Press, 1992.

QUINN, Robert E. **Beyond rational management**. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers. 1988.

RAMOS, Paulo de Tarso Cavalcante de Souza. **Flexibilidade no processo de inteligência competitiva**: análise baseada em técnicas multivariadas. 2004. 222 f. Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade. Brasília, 2004.

REGINATO, Carlos Eduardo Roehle. **A inteligência Competitiva como Recurso para a análise de Informações da indústria Moveleira da Região de Bento Gonçalves – RS**. 1998. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

REISE, S. R.; WIDAMAN, K. E.; PUGH, R. H. Confirmatory factor analysis and item response theory: two approaches for exploring measurement invariance. **Psychological Bulletin**, v.114, p. 552-566, 1993.

RÉVILLION, Anya S. P. **Inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura do varejo brasileiro e seu impacto no desempenho empresarial**. 2005. 317 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

ROCKART, John F. Information: let's get it right. **Massachusetts Institute of Technology**. WS n. 342, mai 2004. Disponível em: <<http://mitsloan.mit.edu/cisr/pdf/wp342%20FLEET1.pdf>>. Acesso em: 4 out. 2006.

ROSA, Sergio Eduardo Silveira da; CORREA, Abidack Raposo; LEMOS, Mario Luiz Freitas; BARROSO, Deise Vilela. O Setor de móveis na atualidade: uma análise preliminar. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 25, p. 65-106, mar. 2007

ROSSITER, John. R. The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing. **International Journal of Research in Marketing**. v.19, p. 305-335, 2002.

ROTH, Philip L. Missing data: a conceptual review for applied psychologists. **Personnel Psychology**, v, 47, n. 3, p. 537-560, 1994.

ROUACH, Daniel; SANTI, Patrice. Competitive intelligence adds value: five intelligence attitudes. **European Management Journal**, v.19, n.5, p.552-559, out. 2001.

RUEKERT, Robert W. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective, **International Journal of Research in Marketing**, v. 9, p.225-245, ago. 1992.

SAAYMAN, Andrea; PIENAAR, Jaco; PELSMACKER, Patrick de; VIVIERS, Wilma; CUYVERS, Ludo; MULLER, Marie-Luce; JEGERS, Marc. Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. **Aslib Proceedings: New Information Perspectives**, v.60, n. 4,p. 383-411, 2008.

SALLES, Maryse. Decision making in SMEs and information requirements for competitive intelligence. **Production Planning & Control**. v. 17, n. 3, p. 229-237, abr. 2006.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. 2000. 234 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

SANTOS, Gilmar José dos. **Implementação do conceito de marketing em jornais impressos: possibilidades de conciliação entre os parâmetros de desempenho da administração e os valores**

- tradicionais do jornalismo**. 2004. 217 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- SAPIRO, Arão. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n.3, p. 106-124, maio/jun. 1993.
- SAUNER, Eduardo; BALESTRIN, Alsones. Inteligência competitiva: contribuições para empresas de Tecnologia da Informação. **Base (UNISINOS)**, São Leopoldo - RS - Brasil, v. 2, n. 3, p. 15-24, 2006.
- SAWKA, Kenneth. Compemarket restelligence. **Competitive Intelligence Magazine**. v.8, n.2. p.44-45, mar-abr 2005.
- SCHIFFMAN, Leon G; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- SCHULER, Al ; LAWSEY, Steve. The U.S. Furniture Industry: Yesterday and Today ... Will There Be a Tomorrow?. **Wood Digest**, n.6, Jun 2007a.
- SCHULER, Al; LAWSEY, Steve. Operating Strategies For U.S. Furniture Manufacturers. **Wood Digest**, n.7, Jun 2007b.
- SCIP, Society of Competitive Intelligence Professionals. Disponível em: < <http://www.scip.org/pdf/languagebi.pdf>> Acesso em: 05 jul 2006.
- SHAPIRO, B. P. What the hell is “market orientation”? **Harvard Business Review**, v. 66, p. 119-125, nov./dez. 1988.
- SHOHAM, A., ROSE, G.M., KROPP, F. Market orientation and performance: a meta analysis. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 23, n. 3-4, p. 435-454, 2005.
- SIN, L. Y. M., TSE, A. C. B., YAU, O. H. M., CHOW, R.; LEE, J. S. Y. Market orientation and business performance: a comparative study of firms in mainland China and Hong Kong. **European Journal of Marketing**, v. 37, n.5/6, p.910–36, 2003.
- SINDMÓVEIS. Sindicato das Indústrias do Mobiliário. **Setor moveleiro em 2008**. 2008. Disponível em: <<http://www.sindmoveis.com.br/port/default.asp?page=dados.asp>>. Acesso em: 20 abr. 2009.
- SINGH, S. Effects of transition economy on the market orientation-business performance link: the empirical evidence from Indian industrial firms. **Journal of Global Marketing**, v. 16, n. 4, p.73–96, 2003.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Intelligence generation and superior customer value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 120-127, 2000.
- SLONGO, Luiz Antonio; BOSSARDI, Gabriela. Orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho: um estudo em empresas metalúrgicas, metal-mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul. IN: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba - PR. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD ROM.
- SMITH, Ken. **Furniture Insights**, p. 2, abr. 2006. Disponível em <http://www.urishpopeck.com/pdf/FurnitureInsightsApril06.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2009.

SMITH, Norton E. Discussion: economic implications of market orientation. **Journal of Farm Economics**, v. 47, n. 2, p.428-432, maio 1965

SNOJ, Boris; MILFELNER, Borut; GABRIJAN, Vladimir. An examination of the relationships among market orientation, innovation resources, reputational resources, and company performance in the transitional economy of Slovenia. **Canadian Journal of Administrative Sciences**. v. 24, p. 151-164, 2007.

SONNECKEN, E.H. Competitive intelligence. **Journal of Marketing**, v. 24, n. 1, p.129-130, 1960.

SPANOS, Y.; LIOUKAS, S. Na examination into the casual logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. **Strategic Management Journal**. v.22, n.10, p.907-934, 2001.

SPECTOR, Paul E. **Summated rating scale construction**: an introduction. Newbury Park, CA. Sage, 1992.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001.

TARAPANOFF, Kira; ARAÚJO JR., Rogério H.; CORMIER, Patrícia M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.

TENA, Joaquin Millan; COMAI, Alessandro. El desarrollo de la inteligencia competitiva en España: un recorrido bibliográfico”, **Revista Puzzle**, n.16, p.4-9, 2005.

TJADEN, Gary S. Measuring the information age business. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 8, n. 3, p.233-246, 1996.

TREZ, Guilherme. **Relação entre orientação para serviços ao cliente e performance das organizações**. 2000. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

URDAN, André T. **O impacto da orientação para o mercado sobre o desempenho financeiro: as concessionárias de veículos da Fiat no Brasil**, Relatório de Pesquisa, n.15, EAESP/FGV/NPP, São Paulo, 2000.

URDAN, André T. **Orientação para o mercado e desempenho financeiro: o panorama das concessionárias General Motors no ramo automobilístico Brasileiro**, Relatório de Pesquisa, n. 39, EAESP/FGV/NPP, São Paulo. 2001.

VALENTIM, M. L. P. ; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação & Sociedade**. Estudos, João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 1-12, 2005.

VEDDER, Richard G.; GUYNES Stephen C. CIO's' perspectives on competitive intelligence. **Information Systems Management**. p. 49-55, Fall 2002.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v.11, n.4, p. 801-814, out. 1986.

- VIEIRA, Valter Afonso. The Relationship between market orientation and business performance: a brazilian meta-analysis. In: III ENCONTRO DO EMA-ANPAD, 2008, Curitiba. **Anais...III Encontro do EMA-AnPAD**, 2008.
- VIVIERS, W.; SAAYMAN, A.; MULLER, M.-L.; CALOF, J.L. Competitive intelligence practices: a South African study, **South African Journal for Business Management**, v. 33, n. 3, p. 27-37, 2002.
- WEBSTER, Frederick. Rediscovering the marketing concept. **Business Horizons**, v. 31, p. 29-39, mai./jun. 1988.
- WRENN, B. The market orientation construct: measurement and scaling issues. **Journal of Marketing Theory and Practice**, p. 31-54, Summer 1997.
- WRIGHT, Sheila; CALOF, Jonathan L. The quest for competitive, business and marketing intelligence: a country comparison of current practices. **European Journal of Marketing**. v.40, n.5/6, p. 453-465, 2006.
- WRIGHT, Sheila; PICKTON, David; CALLOW, Joanne. Competitive intelligence in UK firms: a typology. **Marketing Intelligence & Planning**. v. 20, n. 6, p. 349-360, 2002.
- ZHU, Zhen; NAKATA, Cheryl. Reexamining the link between customer orientation and business performance: the role of information systems. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.15, n. 3, p. 187-203, 2007.

ANEXO A – Instrumento de coleta de dados

Gostaríamos que você indicasse com um X o seu grau de discordância ou concordância quanto a cada uma das afirmações relacionadas abaixo, tendo em mente a situação da sua empresa em relação aos seus principais concorrentes no seu principal setor de atividade.

Para cada afirmativa, indique se concorda ou discorda, variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5). Para situações intermediárias, escolha um ponto dentro da escala.

Caso você não esteja em condições de responder algum dos itens abaixo, por favor procure a pessoa que você acredita ser a mais indicada para responder o item específico.

Ressaltamos que nenhuma das empresas envolvidas na pesquisa será identificada em qualquer momento, uma vez que o interesse da pesquisa está focado no setor como um todo, e não em empresas isoladamente.

Levando em consideração o nível estratégico-decisório e as metodologias de processamento de informações, assinale a alternativa que, na sua opinião, mais condiz com a situação atual da sua empresa.

a) Quanto à orientação ao mercado

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
1. Nesta empresa, nós nos reunimos com clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	1	2	3	4	5
2. Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado.	1	2	3	4	5
3. Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos.	1	2	3	4	5
4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços	1	2	3	4	5
5. Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação).	1	2	3	4	5
6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos sobre os clientes das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação).	1	2	3	4	5
7. Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.	1	2	3	4	5
8. O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.	1	2	3	4	5
9. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.	1	2	3	4	5
10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	1	2	3	4	5
11. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar todos os outros departamentos.	1	2	3	4	5
12. Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.	1	2	3	4	5
13. Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos ou serviços.	1	2	3	4	5
14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.	1	2	3	4	5
15. Diversos departamentos encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	1	2	3	4	5
16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	1	2	3	4	5
17. As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.	1	2	3	4	5
18. As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa.	1	2	3	4	5
19. Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado.	1	2	3	4	5
20. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.	1	2	3	4	5

b) Quanto à operacionalização da Inteligência Estratégica

	Discordo			Concordo	
	Totalmente			Totalmente	
1. Em nossa empresa, dispomos de ferramentas (softwares) de busca sistemática de informações na internet.	1	2	3	4	5
2. Em nossa empresa, dispomos de uma estrutura formal (setor, software, pessoa responsável, etc.) que sistematiza a busca, a análise e a disseminação de informações.	1	2	3	4	5
3. Em nossa empresa, os fluxos de informações estão mapeados na maior parte dos setores da organização, segundo objetivos pré-determinados.	1	2	3	4	5
4. Em nossa empresa, existe um grupo de especialistas de diferentes áreas que analisam as informações obtidas em nosso ambiente de negócios.	1	2	3	4	5
5. Em nossa empresa, dispomos de um sistema de registro para as informações obtidas no nosso ambiente de negócios.	1	2	3	4	5
6. Em nossa empresa, dispomos de um sistema organizado de fontes de informação que consultamos sistemática e periodicamente.	1	2	3	4	5
7. Em nossa empresa, as informações que obtemos sempre passam pela análise de pessoas especialistas no assunto tratado antes de serem utilizadas no processo decisório.	1	2	3	4	5
8. Em nossa empresa, divulgamos as informações estratégicas para os colaboradores dos setores aos quais tais informações dizem respeito.	1	2	3	4	5
9. Em nossa empresa, definimos as fontes a serem consultados a partir dos temas de interesse estratégico sobre os quais buscamos informações.	1	2	3	4	5
10. Em nossa empresa, as decisões se pautam pelo resultado do processo de busca e tratamento de informação.	1	2	3	4	5
11. Em nossa empresa, as informações obtidas em nosso ambiente de negócios são utilizadas para fomentar a inovação.	1	2	3	4	5
12. Em nossa empresa, a coleta e o tratamento da informação permitem que aprendamos com o nosso ambiente de negócios.	1	2	3	4	5
13. Em nossa empresa, as informações obtidas em nosso ambiente de negócios são fundamentais para o processo de criação de conhecimento.	1	2	3	4	5
14. Em nossa empresa o processo de análise resulta em uma decisão que leva em conta as competências dos responsáveis pela sua execução.	1	2	3	4	5
15. Em nossa empresa, os gestores são orientados para agir segundo as informações geradas por um processo sistemático de coleta e tratamento.	1	2	3	4	5
16. Em nossa empresa, buscamos informações sistematicamente sobre temas de interesse estratégico.	1	2	3	4	5
17. Em nossa empresa a busca de informações ocorre de forma sistemática sob a responsabilidade de pelo menos uma pessoa.	1	2	3	4	5
18. Em nossa empresa dispomos de software de vigília e ou inteligência para monitorar nossos ambientes de interesse.	1	2	3	4	5
19. Em nossa empresa buscamos informação estratégica por meio de uma rede de relacionamentos que construímos para esse fim.	1	2	3	4	5
20. Em nossa empresa, a busca de informações é um processo de iniciativa individual que acontece em função de situações pontuais.	1	2	3	4	5
21. Em nossa empresa, a busca de informação é um processo coletivo de observação constante do ambiente.	1	2	3	4	5
22. Em nossa empresa, a busca de informação é um processo conduzido por um grupo de especialistas nos temas de interesse estratégico.	1	2	3	4	5
23. Em nossa empresa, os fluxos de informações são espontâneos, ou seja, não seguem uma orientação pré-definida.	1	2	3	4	5

c) Quanto ao desempenho da organização

Considerando o desempenho da empresa em que trabalha, avalie as sentenças, comparando-a com seus principais concorrentes, na sua principal linha de produtos.

Nos últimos três anos, em comparação com seus principais concorrentes, como tem sido o desempenho da empresa com relação a:	Muito pior que os concorrentes			Muito melhor que os concorrentes	
	1	2	3	4	5
1. Obtenção da satisfação dos clientes	1	2	3	4	5
2. Manutenção dos clientes atuais	1	2	3	4	5
3. Atração de novos clientes	1	2	3	4	5
4. Participação de mercado	1	2	3	4	5
5. Taxa de crescimento de vendas	1	2	3	4	5
6. Lucratividade do negócio (lucro operacional em relação às vendas)	1	2	3	4	5
7. Desempenho geral da empresa	1	2	3	4	5

Nesse momento, são solicitados alguns dados de identificação de sua empresa. Ressaltamos, mais uma vez, que os dados serão tratados dentro do mais absoluto sigilo. Suas informações não serão analisadas individualmente, interessando apenas a avaliação agregada de todos os respondentes.

Dados da Empresa

Razão social: _____

Telefone: _____

Setor de atuação: _____

Ano de fundação da empresa: _____

Faturamento anual da empresa

- (1) acima de R\$ 5 milhões
- (2) de R\$ 3 milhões a R\$ 5 milhões
- (3) de R\$ 1 milhão a R\$ 3 milhões
- (4) de R\$ 500 mil a R\$ 1 milhão
- (5) de R\$ 400 mil a R\$ 500 mil
- (6) de R\$ 300 mil a R\$ 400 mil
- (7) de R\$ 200 mil a R\$ 300 mil
- (8) de R\$ 100 mil a R\$ 200 mil
- (9) abaixo de R\$ 100 mil

Número de funcionários:

- (1) 1 a 9
- (2) 10 a 49
- (3) 50 a 99
- (4) mais de 100

Mercado de atuação:

- (1) Regional
- (2) Nacional
- (3) Internacional

Para quais classes sociais se destinam os produtos de sua empresa?

- (1) A
- (2) B
- (3) C
- (4) D
- (5) E

A empresa desenvolve o processo formal de Planejamento Estratégico?

- (1) Sim
- (2) Não

Dados do respondente

Nome: _____

Endereço ou e-mail: _____

Cargo: _____

Tempo de empresa: _____

Formação:

- (1) Ensino Fundamental
- (2) Ensino Médio
- (3) Superior incompleto – Curso: _____
- (4) Superior completo – Curso: _____
- (5) Pós-Graduação – Curso: _____

ANEXO B – Layout do site e modelo do instrumento disponibilizado na internet

Centro Gestor de Inovação Moveleiro — Centro Gestor de Inovação Moveleiro - Windows Internet Explorer

http://www.cgimoveis.com.br/

File Edit View Favorites Tools Help

Centro Gestor de Inovação Moveleiro — Centro Gest...

15/10/2008
Fabricantes de móveis lançam marca coletiva na Capital Paraiabana
14/10/2008
Crise facilita negociação com fornecedores americanos
14/10/2008
Alta do dólar traz desvantagens para a indústria moveleira.
13/10/2008
Consumidores valorizam meio ambiente
10/10/2008
Mais notícias...

tecnologia

logística

Indústria volta às embalagens reutilizáveis
A era da embalagem descartável pode estar com os dias contados. A indústria de embalagens, cada vez mais pressionada pela legislação, por consumidores e ONGs por causa da produção de resíduos e seu descarte inadequado no ambiente, ensaia uma volta às origens.
16/10/2008

SEP: agilidade aos processos logísticos
15/10/2008
Ministério dos Transportes amplia investimentos
14/10/2008
Infra-estrutura precária reduz a competitividade
13/10/2008
Porto do Rio Grande na Expocargo 2008
09/10/2008
Impacto da produção de biodiesel na floresta
08/10/2008
ABTP pede hidrovias do Mercosul
07/10/2008

Busca rápida

Empresas Moveleiras
Busca rápida

Glossário
Glossário de termos

Produção Científica
Artigos, estudos, pesquisas, teses, monografias.

Pesquisa
Inteligência Estratégica

Contato
economia@cgimoveis.com.br
mercado@cgimoveis.com.br
tecnologia@cgimoveis.com.br
logistica@cgimoveis.com.br
54 3452-1188 - ramal 2958

Centro Gestor de Inovação Moveleiro UCS UNIVERSIDADE DE CARIACAS

Inteligência Estratégica
0% 100%

A) Quanto à orientação ao mercado

1. Nesta empresa, nós nos reunimos com clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.

1 2 3 4 5 Sem resposta

(1) Discordo totalmente - (5) Concordo totalmente

2. Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado.

1 2 3 4 5 Sem resposta

(1) Discordo totalmente - (5) Concordo totalmente

3. Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos.

1 2 3 4 5 Sem resposta


(1) Discordo totalmente - (5) Concordo totalmente

4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços

1 2 3 4 5 Sem resposta

(1) Discordo totalmente - (5) Concordo totalmente

ANEXO C – Newsletter enviada aos associados da MOVERGS


Centro Gestor
de Inovação
Moveleiro

Prezado(a) Empresário(a)

O CGI Moveleiro está apoiando o desenvolvimento de um estudo que visa analisar como as metodologias de gestão de informações no processo estratégico das empresas podem estar relacionadas com os desempenhos organizacionais.

Desta forma, estamos disponibilizando as escalas que permitem que seja feita uma auto-avaliação do posicionamento de sua empresa, assim como permitirá que, no conjunto de respondentes, sejam obtidos os resultados do setor.

Ao final do estudo, as empresas participantes receberão os seus resultados, comparativamente às demais empresas do setor. Para isso, é necessário que sejam preenchidos todos os campos, até o final do questionário. Lembramos que este processo não deverá durar mais de 10 minutos e em nenhum momento as empresas serão identificadas.

Para participar, por favor clique aqui. 

Contamos com sua participação!

CGI Moveleiro

Você está recebendo este boletim por estar inscrito no site www.cgimoveis.com.br.
Para editar as suas preferências acesse o endereço a seguir...
http://www.cgimoveis.com.br/boletim/subscribers/025210Zatq/Subscriber_editForm

ANEXO D – Coeficientes das relações dos modelos IE-OM→DES

Tabela 39 - Coeficientes das relações hipotetizadas IE-OM→DES (tabela completa)

Relação	Parâmetro estimado	Erro Padrão	Valor Padronizado	C.R.	Significância
OM → DES	0,210	0,096	0,354	2,193	0,028
IE → DES	0,047	0,071	0,099	0,667	0,505
OM → a1	1	-	0,532	-	-
OM → a2	0,825	0,136	0,483	6,062	<0,001
OM → a4	0,957	0,141	0,570	6,797	<0,001
OM → a6	0,814	0,120	0,566	6,765	<0,001
OM → a7	1,200	0,156	0,698	7,675	<0,001
OM → a8	1,229	0,158	0,714	7,772	<0,001
OM → a10	0,501	0,110	0,336	4,560	<0,001
OM → a14	0,613	0,103	0,469	5,935	<0,001
OM → a15	0,937	0,129	0,631	7,242	<0,001
OM → a16	0,434	0,100	0,316	4,316	<0,001
IE → b1	1	-	0,617	-	-
IE → b2	0,965	0,068	0,676	14,198	<0,001
IE → b3	0,961	0,097	0,757	9,862	<0,001
IE → b4	0,915	0,101	0,672	9,015	<0,001
IE → b5	0,866	0,093	0,697	9,275	<0,001
IE → b6	0,773	0,088	0,646	8,749	<0,001
IE → b7	1,020	0,100	0,791	10,172	<0,001
IE → b8	0,837	0,091	0,684	9,146	<0,001
IE → b9	0,837	0,086	0,744	9,740	<0,001
IE → b10	0,675	0,074	0,676	9,062	<0,001
IE → b11	0,463	0,068	0,481	6,839	<0,001
IE → b14	0,484	0,070	0,483	6,879	<0,001
IE → b15	0,704	0,082	0,631	8,589	<0,001
IE → b16	0,614	0,074	0,609	8,343	<0,001
IE → b18	0,948	0,106	0,666	8,953	<0,001
IE → b19	0,727	0,090	0,583	8,050	<0,001
IE → b21	0,704	0,086	0,597	8,209	<0,001
IE → b22	0,755	0,092	0,593	8,163	<0,001
DES → d1	1	-	0,575	-	-
DES → d2	1,000	0,141	0,561	7,112	<0,001
DES → d3	1,277	0,161	0,656	7,937	<0,001
DES → d4	1,433	0,170	0,719	8,421	<0,001
DES → d5	1,604	0,186	0,746	8,607	<0,001
DES → d6	1,508	0,184	0,688	8,187	<0,001
DES → d7	1,458	0,165	0,784	8,859	<0,001

Tabela 40 - Coeficientes das relações hipotetizadas OM → DES (tabela completa)

Relação	Parâmetro estimado	Erro Padrão	Valor Padronizado	C.R.	Significância
OM → DES	0,265	0,058	0,435	4,570	<0,001
OM → a1	1	-	0,519	-	-
OM → a2	0,892	0,148	0,510	6,013	<0,001
OM → a4	1,037	0,153	0,603	6,765	<0,001
OM → a6	0,835	0,130	0,567	6,412	<0,001
OM → a7	1,251	0,172	0,710	7,276	<0,001
OM → a8	1,193	0,165	0,677	7,222	<0,001
OM → a10	0,478	0,117	0,313	4,082	<0,001
OM → a14	0,656	0,114	0,490	5,770	<0,001
OM → a15	0,951	0,140	0,625	6,792	<0,001
OM → a16	0,443	0,106	0,315	4,175	<0,001
DES → d1	1	-	0,576	-	-
DES → d2	1,001	0,138	0,563	7,235	<0,001
DES → d3	1,278	0,160	0,657	7,982	<0,001
DES → d4	1,431	0,170	0,719	8,440	<0,001
DES → d5	1,599	0,190	0,744	8,433	<0,001
DES → d6	1,503	0,188	0,686	7,981	<0,001
DES → d7	1,458	0,164	0,785	8,872	<0,001

Tabela 41 - Coeficientes das relações hipotetizadas IE→DES (tabela completa)

Relação	Parâmetro estimado	Erro Padrão	Valor Padronizado	C.R.	Significância
IE → DES	0,191	0,040	0,394	4,773	<0,001
IE → b1	1	-	0,611	-	-
IE → b2	0,958	0,069	0,665	13,947	<0,001
IE → b3	0,964	0,100	0,752	9,668	<0,001
IE → b4	0,920	0,104	0,669	8,871	<0,001
IE → b5	0,872	0,096	0,695	9,132	<0,001
IE → b6	0,771	0,090	0,639	8,565	<0,001
IE → b7	1,032	0,103	0,792	10,031	<0,001
IE → b8	0,855	0,094	0,693	9,110	<0,001
IE → b9	0,853	0,088	0,751	9,664	<0,001
IE → b10	0,693	0,077	0,687	9,057	<0,001
IE → b11	0,473	0,069	0,487	6,857	<0,001
IE → b14	0,508	0,073	0,499	7,001	<0,001
IE → b15	0,710	0,084	0,631	8,481	<0,001
IE → b16	0,615	0,075	0,604	8,193	<0,001
IE → b18	0,950	0,108	0,661	8,794	<0,001
IE → b19	0,738	0,092	0,585	7,994	<0,001
IE → b21	0,718	0,088	0,602	8,168	<0,001
IE → b22	0,756	0,094	0,588	8,014	<0,001
DES → d1	1	-	0,577	-	-
DES → d2	0,995	0,140	0,560	7,112	<0,001
DES → d3	1,273	0,160	0,655	7,945	<0,001
DES → d4	1,428	0,169	0,718	8,430	<0,001
DES → d5	1,598	0,185	0,745	8,617	<0,001
DES → d6	1,508	0,184	0,689	8,214	<0,001
DES → d7	1,455	0,164	0,785	8,878	<0,001

ANEXO E – Estatísticas OM-IE→DES Mercado e Financeiro

Estatísticas das análises de relacionamento entre inteligência estratégica e orientação para o mercado com desempenho de mercado e financeiro.

Tabela 42 - Índices de ajuste para o modelo estrutural IE → DES MERC

	χ^2	gl	χ^2/gl	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA
Valor de referência	-	-	<5	>0,9	>0,9	>0,9	>0,9	0,05-0,08
IE → DES MERC	495,2	226	2,19	0,85	0,81	0,90	0,89	0,07
IE → DES FINAN	395,0	166	2,38	0,85	0,82	0,90	0,89	0,07
OM → DES MERC	135,5	89	1,52	0,93	0,91	0,95	0,94	0,05
OM → DES FINAN	78,7	53	1,48	0,95	0,93	0,96	0,95	0,04

Tabela 43 - Coeficientes das relações hipotetizadas IE → DES MERC

Relação	Parâmetro estimado	Erro Padrão	Valor Padronizado	C.R.	Significância
IE → DES MERC	0,197	0,042	0,392	4,654	<0,001
IE → b1	1	-	0,611	-	-
IE → b2	0,958	0,069	0,665	13,954	<0,001
IE → b3	0,965	0,100	0,753	9,683	<0,001
IE → b4	0,919	0,104	0,669	8,873	<0,001
IE → b5	0,871	0,095	0,694	9,128	<0,001
IE → b6	0,771	0,090	0,638	8,563	<0,001
IE → b7	1,032	0,103	0,792	10,034	<0,001
IE → b8	0,854	0,094	0,692	9,104	<0,001
IE → b9	0,852	0,088	0,750	9,662	<0,001
IE → b10	0,692	0,076	0,686	9,050	<0,001
IE → b11	0,473	0,069	0,487	6,858	<0,001
IE → b14	0,508	0,073	0,499	7,003	<0,001
IE → b15	0,709	0,084	0,630	8,479	<0,001
IE → b16	0,616	0,075	0,605	8,212	<0,001
IE → b18	0,951	0,108	0,662	8,805	<0,001
IE → b19	0,738	0,092	0,586	8,002	<0,001
IE → b21	0,717	0,088	0,601	8,166	<0,001
IE → b22	0,755	0,094	0,587	8,012	<0,001
DES → d1	1	-	0,596	-	-
DES → d2	0,992	0,140	0,578	7,087	<0,001
DES → d3	1,344	0,165	0,716	8,167	<0,001
DES → d4	1,423	0,171	0,740	8,318	<0,001
DES → d5	1,428	0,179	0,688	7,981	<0,001

Tabela 44 - Coeficientes das relações hipotetizadas IE → DES FINANC

Relação	Parâmetro estimado	Erro Padrão	Valor Padronizado	C.R.	Significância
IE → DES FINAN	0,292	0,072	0,360	4,072	<0,001
IE → b1	1	-	0,610	-	-
IE → b2	0,957	0,069	0,664	13,928	<0,001
IE → b3	0,963	0,100	0,750	9,647	<0,001
IE → b4	0,922	0,104	0,670	8,875	<0,001
IE → b5	0,875	0,096	0,696	9,139	<0,001
IE → b6	0,773	0,090	0,639	8,566	<0,001
IE → b7	1,033	0,103	0,792	10,022	<0,001
IE → b8	0,857	0,094	0,693	9,108	<0,001
IE → b9	0,853	0,088	0,750	9,647	<0,001
IE → b10	0,695	0,077	0,688	9,059	<0,001
IE → b11	0,473	0,069	0,486	6,840	<0,001
IE → b14	0,509	0,073	0,499	7,000	<0,001
IE → b15	0,711	0,084	0,631	8,481	<0,001
IE → b16	0,614	0,075	0,602	8,175	<0,001
IE → b18	0,949	0,108	0,659	8,770	<0,001
IE → b19	0,738	0,092	0,586	7,992	<0,001
IE → b21	0,719	0,088	0,602	8,168	<0,001
IE → b22	0,759	0,094	0,589	8,030	<0,001
DES → d6	1	-	0,764	-	-
DES → d7	0,874	0,184	0,787	4,746	<0,001

Tabela 45 - Coeficientes das relações hipotetizadas OM → DES MERC

Relação	Parâmetro estimado	Erro Padrão	Valor Padronizado	C.R.	Significância
OM → DES MERCADO	0,277	0,061	0,441	4,526	<0,001
OM → a1	1	-	0,518	-	-
OM → a2	0,897	0,149	0,511	6,008	<0,001
OM → a4	1,046	0,155	0,606	6,767	<0,001
OM → a6	0,833	0,131	0,564	6,378	<0,001
OM → a7	1,259	0,173	0,712	7,263	<0,001
OM → a8	1,190	0,166	0,673	7,186	<0,001
OM → a9	0,478	0,118	0,312	4,065	<0,001
OM → a14	0,659	0,114	0,491	5,761	<0,001
OM → a15	0,956	0,141	0,627	6,782	<0,001-
OM → a16	0,443	0,107	0,314	4,160	<0,001
DES → d1	1	-	0,593	-	-
DES → d2	1,002	0,138	0,580	7,250	<0,001
DES → d3	1,354	0,167	0,717	8,088	<0,001
DES → d4	1,430	0,173	0,740	8,259	<0,001
DES → d5	1,433	0,184	0,687	7,775	<0,001

Tabela 46 - Coeficientes das relações hipotetizadas OM → DES FINANC

Relação	Parâmetro estimado	Erro Padrão	Valor Padronizado	C.R.	Significância
OM → DES FINANC	0,354	0,098	3,616	0,380	<0,001
OM → a1	1	-	-	0,523	-
OM → a2	0,885	0,147	6,021	0,509	<0,001
OM → a4	1,028	0,152	6,779	0,601	<0,001
OM → a6	0,829	0,129	6,424	0,567	<0,001
OM → a7	1,246	0,171	7,308	0,712	<0,001
OM → a8	1,188	0,164	7,261	0,679	<0,001
OM → a9	0,475	0,116	4,079	0,313	<0,001
OM → a14	0,650	0,113	5,773	0,489	<0,001
OM → a15	0,940	0,138	6,796	0,622	<0,001
OM → a16	0,438	0,105	4,159	0,313	<0,001
DES → d6	1	-	-	0,706	-
DES → d7	1,023	0,221	4,622	0,852	<0,001

ANEXO F – Coeficientes das relações entre as dimensões de IE e OM

Tabela 47 - Coeficientes das relações hipotetizadas no modelo dimensões IE e OM reduzido (tabela completa)

Relação	Parâmetro estimado	Erro Padrão	Valor Padronizado	C.R.	Significância
Busca → Geração e Diss IM	0,290	0,080	0,279	3,620	<0,001
Estrutura → Ger e Diss IM	0,490	0,086	0,733	5,677	<0,001
Orientação → Ger e Diss IM	0,176	0,060	0,256	2,919	0,004
Ger e Diss IM → Dec e Resp	0,570	0,120	0,806	4,734	<0,001
Estrutura → b1	1	-	0,607	-	-
Estrutura → b2	0,663	0,077	0,653	8,571	<0,001
Estrutura → b3	0,897	0,064	0,640	14,011	<0,001
Estrutura → b4	1,008	0,103	0,782	9,744	<0,001
Estrutura → b5	0,938	0,106	0,678	8,811	<0,001
Estrutura → b6	0,913	0,099	0,723	9,234	<0,001
Estrutura → b7	0,806	0,093	0,663	8,667	<0,001
Estrutura → b8	1,064	0,107	0,811	9,986	<0,001
Estrutura → b9	0,848	0,096	0,683	8,858	<0,001
Estrutura → b10	0,840	0,090	0,735	9,340	<0,001
Busca → b16	1	-	0,628	-	-
Busca → b18	1,674	0,225	0,755	7,448	<0,001
Busca → b19	1,314	0,175	0,667	7,517	<0,001
Orientação → b21	1	-	0,810	-	-
Orientação → b22	0,902	0,257	0,677	3,510	<0,001
Ger e Diss IM → a1	1	-	0,454	-	-
Ger e Diss IM → a2	0,790	0,171	0,390	4,612	<0,001
Ger e Diss IM → a4	0,921	0,177	0,470	5,195	<0,001
Ger e Diss IM → a6	0,797	0,152	0,475	5,232	<0,001
Ger e Diss IM → a7	1,190	0,199	0,611	5,974	<0,001
Ger e Diss IM → a8	1,244	0,203	0,644	6,113	<0,001
Dec e resp IM → a14	1	-	0,454	-	-
Dec e resp IM → a15	1,512	0,264	0,620	5,719	<0,001
Dec e resp IM → b11	0,933	0,189	0,466	4,95	<0,001
Dec e resp IM → b14	1,070	0,205	0,513	5,226	<0,001
Dec e resp IM → b15	1,458	0,251	0,646	5,814	<0,001

Tabela 48 - Coeficientes das relações hipotetizadas no modelo dimensões IE e OM reduzido 2 (tabela completa)

Relação	Parâmetro estimado	Erro Padrão	Valor Padronizado	C.R.	Significância
Estrutura → Ger e Diss IM	0,698	0,102	0,857	6,847	<0,001
Ger e Diss IM → Dec e Resp	0,506	0,087	0,828	5,829	<0,001
Estrutura → b1	1	-	0,611	-	-
Estrutura → b2	0,983	0,069	0,676	14,243	<0,001
Estrutura → b3	1,001	0,102	0,782	9,862	<0,001
Estrutura → b4	0,936	0,105	0,681	8,930	<0,001
Estrutura → b5	0,904	0,097	0,721	9,311	<0,001
Estrutura → b6	0,800	0,091	0,663	8,751	<0,001
Estrutura → b7	1,052	0,104	0,808	10,089	<0,001
Estrutura → b8	0,841	0,094	0,682	8,937	<0,001
Estrutura → b9	0,836	0,088	0,737	9,460	<0,001
Estrutura → b10	0,659	0,076	0,654	8,663	<0,001
Ger e Diss IM → a1	1	-	0,531	-	-
Ger e Diss IM → a2	0,820	0,136	0,480	6,018	<0,001
Ger e Diss IM → a4	0,933	0,140	0,555	6,661	<0,001
Ger e Diss IM → a6	0,791	0,120	0,550	6,615	<0,001
Ger e Diss IM → a7	1,198	0,157	0,696	7,640	<0,001
Ger e Diss IM → a8	1,235	0,159	0,717	7,763	<0,001
Dec e resp IM → a14	1,091	0,186	0,509	5,864	<0,001
Dec e resp IM → a15	1,646	0,239	0,676	6,898	<0,001
Dec e resp IM → b11	1	-	0,512	-	-
Dec e resp IM → b14	1,142	0,184	0,558	6,210	<0,001
Dec e resp IM → b15	1,568	0,225	0,693	6,980	<0,001

ANEXO G – Retorno aos respondentes

Prezado Sr. [*Nome do respondente*],

Durante o segundo semestre de 2008 solicitamos a sua colaboração para participar de um estudo desenvolvido por professores da Universidade de Caxias do Sul em parceria com o CGI Moveleiro, cujo objetivo foi o de analisar a gestão de informações no processo estratégico das empresas.

Finalizamos a coleta dos dados e gostaríamos de, novamente, agradecer a sua participação. Desta forma estamos lhe enviando um resumo dos resultados obtidos no conjunto de respondentes, assim como o comparativo com os dados da sua empresa. Ressaltamos que as análises se fundamentam nas respostas fornecidas pelos respondentes, que traduzem sua opinião sobre a própria empresa em relação ao tema da pesquisa.

Estamos à disposição para maiores informações sobre o estudo e sobre os dados obtidos.

Atenciosamente

Professora Dra. Ana Cristina Fachinelli
Professora Ms. Cíntia Paese Giacomello
Professora Dra. Jane Rech
Professor Ms. Olivar Mattia

Grupo INFOCOM-UCS
Universidade de Caxias do Sul

Resultados da pesquisa sobre Gestão de Informações: Inteligência Estratégicaⁱ, Fenômeno da Comunicação e Orientação para o Mercadoⁱⁱ

A pesquisa foi aplicada entre agosto e outubro, com empresas moveleiras, principalmente do Rio Grande do Sul, sendo analisadas as respostas de 250 questionários válidos.

O perfil das empresas participantes da pesquisa está descrito a seguir e está em consonância com o perfil da Indústria Moveleira do Estado do Rio Grande do Sul apresentado pela MOVERGS no ano de 2007.

- Quanto ao porte: 10% possuem mais de 100 funcionários, 8% entre 50 e 99 funcionários, 32% entre 10 e 49 funcionários e 50% abaixo de 10 funcionários.
- Quanto ao faturamento: 13% possuem faturamento anual superior a 5 milhões de reais, 10% entre 1 e 5 milhões de reais, 55% abaixo de 1 milhão. (22% não indicaram o faturamento)
- Quanto ao mercado de atuação, 63% atende um mercado regional, 43% nacional e 18% internacional. (OBS: a mesma empresa pode atender mais de um mercado)
- Quanto às classes sociais aos quais se destinam os produtos, 64% afirmaram atender classe A, 78% classe B, 48% classe C, 25% classe D e 17% classe E. (OBS: a mesma empresa pode atender mais de uma classe)

A seguir estão descritos os principais resultados encontrados e o posicionamento da sua empresa comparativamente às demais empresas participantes. Cabe ressaltar que os dados foram obtidos utilizando-se escalas de concordância, ou seja, quanto maior o valor obtido mais forte este aspecto é percebido na empresa (segundo a opinião do respondente).

		Todas as empresas participantes	[Nome da empresa]	De acordo com as respostas fornecidas por sua empresa, quando comparada ao conjunto das demais respostas, sua empresa apresenta,.....
Orientação para o Mercado	Geração	3,42	3,33	...menor capacidade de geração de inteligência de mercado
	Disseminação	3,38	4,40	...maior capacidade de disseminação desta inteligência
	Resposta	3,59	4,33	...maior capacidade de resposta às oportunidades observadas
Inteligência Estratégica	Estrutura para IE	3,11	4,00	...maior estruturação para desenvolver atividades de IE
	Decisão e uso	3,57	4,40	...maior interesse da gestão que sejam desenvolvidas atividades de IE
	Busca e coleta	3,21	4,50	...maior capacidade de busca e coleta das informações
	Orientação	2,94	4,50	...orientação mais estratégica para a IE
Fenômeno da Comunicação	Contexto	3,26	4,13	... maior capacidade de vincular as ações de comunicação ao seu contexto
	Constituição e diversidade	3,35	4,29	... maior capacidade de contemplar a diversidade na constituição das ações de comunicação
	Influência do ambiente externo	3,36	4,50	... maior capacidade de orientar as ações de comunicação pelas informações do ambiente externo
	Imagem	3,74	5,00	... maior influência da própria imagem nas ações de comunicação
Desempenho organizacional		3,78	3,86	...avaliação do próprio desempenho acima da média declarada pelas outras empresas

¹ A **inteligência estratégica** é um processo sistemático de busca de informações, de forma a criar novas oportunidades e prever mudanças nas buscas pela vantagem competitiva sustentável. A operacionalização da inteligência estratégica pode ser pensada a partir dos processos de Estruturação, Decisão e Uso, Busca e Coleta e Orientação (individual ou estratégica). Referência: WRIGHT, Sheila e CALOF, Jonathan L. The quest for competitive, business and marketing intelligence: a country comparison of current practices. European Journal of Marketing, v.40, n.5/6, p. 453-465, 2006.

¹ Uma **empresa orientada para o mercado** é aquela onde há um ou mais departamentos envolvidos em atividades que geram entendimento das necessidades presentes e futuras dos clientes e dos fatores que os afetam, onde há compartilhamento deste entendimento entre os departamentos e onde todos estão engajados em atividades que buscam atender às necessidades dos clientes. A orientação para o mercado é entendida pelos processos de geração de inteligência de mercado, disseminação desta inteligência e resposta às demandas colocadas. Referência: KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial applications. Journal of Marketing, v. 54, p. 1-18, abr. 1990.

CURRICULUM VITAE

Cíntia Paese Giacomello

cintiap@italnet.com.br

Formação acadêmica

- 2005 - 2009 Doutorado em conclusão em Administração.
 Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Brasil.
 Título: Relação entre inteligência estratégica e orientação para o mercado e seus impactos no desempenho das organizações
 Orientador: Luiz Antonio Slongo.
- 1998 - 2000 Mestrado em Engenharia de Produção.
 Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Brasil.
 Título: Estudo de uma metodologia para estabilização de processos
 Orientador: José Luis Duarte Ribeiro.
- 1994 - 1997 Graduação em Bacharelado em Estatística
 Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Brasil.

Atuação profissional

- 2000-Atual Universidade de Caxias do Sul, UCS, Brasil.
 Docente de cursos de Graduação e Pós-Graduação, ministrando disciplinas de Estatística.
- 2002-2006 Centro de Ensino Superior Cenequista de Farroupilha, CESF, Brasil.
 Docente de cursos de Graduação, ministrando disciplinas de Estatística.

Produção bibliográfica

Artigos completos publicados em periódicos

1. FLORES, E. L.; FACHINELLI, A. C. ; PAESE-GIACOMELLO, C. . O alinhamento do pensamento estratégico: o balanced scorecard como condutor do processo na Caixa Econômica Federal. *Global Manager (FSG)*, v. 8, p. 65-86, 2008.
2. PAESE-GIACOMELLO, C. ; CATEN, C. T. ; RIBEIRO, J. L. D. . Aplicação da análise de variância na implantação do CEP. *Produção (São Paulo)*, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 17-26, 2001.
3. PAESE-GIACOMELLO, C. ; CUNHA, G. ; RIBEIRO, J. L. D. ; ECHEVESTE, M. . A utilização do comércio eletrônico em empresas do RS. *P&S Produção e Sociedade*, João Pessoa, v. 3, n. 5, p. 76-90, 2000.

Capítulos de livros publicados

1. PAESE-GIACOMELLO, C. ; MILAN, G. S. ; SLONGO, L. A. . Impactos da Inteligência Estratégica na Orientação para o Mercado e no Desempenho das Organizações. In: Gabriel Sperandio Milan. (Org.). *Administração Mercadológica: Teoria e Pesquisas*. 1 ed. Caxias do Sul: EDUCS - Editora da Universidade de Caxias do Sul, 2008, v. 3, p. 93-118.
2. PAESE-GIACOMELLO, C. ; BERGUE, L. X. ; MOUTINHO, M. ; BANOLAS, R. . O desempenho da central de atendimento ao cliente da PROCERGS. In: Aurélio Leão Andrade et al.. (Org.). *Pensamento sistêmico: caderno de campo*. Porto Alegre: Bookman, 2006, v. , p. 109-118.

Trabalhos completos publicados em anais de congressos

1. FLORES, E.L.; FACHINELLI, A. C. ; PAESE-GIACOMELLO, C. . O Balanced Scorecard como Condutor do Processo de Alinhamento do Pensamento Estratégico no Banco Alfa. In: XXXIII Encontro de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2009, São Paulo. Anais do XXXIII EnANPAD, 2009.
2. FACHINELLI, A. C. ; RECH, J. ; PAESE-GIACOMELLO, C. ; BERTOLINI, A. L. . A Percepção do Fenômeno da Informação Organizacional: uma Medida Possível a partir do Hipertexto e da Autopoiese. In: XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2009, Curitiba. Anais do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2009.
3. PAESE-GIACOMELLO, C. . Impactos da Inteligência Estratégica na Orientação para o Mercado e Desempenho das Organizações. In: III Encontro de Marketing da ANPAD, 2008, Curitiba. III Encontro de Marketing da ANPAD. Rio de Janeiro : ANPAD, 2008.
4. FACHINELLI, A. C. ; PAESE-GIACOMELLO, C. ; RECH, J. ; MATTIA, O. M. . A utilização de escalas para pesquisa de fenômenos contemporâneos da comunicação organizacional. In: XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2007, Santos - SP. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2007.
5. TONI, D. ; PAESE-GIACOMELLO, C. ; LARENTIS, F. ; MATTIA, A. ; SCHULER, M. . Análise da Satisfação com Instituição de Educação Superior e Imagem: Comparando instrumentos. In: Encontro Nacional da Associação de Pós Graduação em Administração, 2006, Salvador. Encontro Nacional da Associação de Pós Graduação em Administração, 2006. v. XXX.
6. TONI, D. ; PAESE-GIACOMELLO, C. ; MATTIA, A. ; LARENTIS, F. . A relação entre imagem e satisfação: um estudo aplicado ao contexto do ensino superior. In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2006, Fortaleza. XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2006.
7. PAESE-GIACOMELLO, C. . Uma proposta para classificar consumidores de móveis residenciais em função da satisfação. In: Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, 2005, Santiago. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, 2005.
8. NICOLA, R. ; PAESE-GIACOMELLO, C. ; GRISA, A. M. C. . Determinação da vitamina C em sucos naturais de laranja sob diferentes condições de preparo e armazenagem. In: Encontro de debates sobre o ensino de química, 2005, Ijuí - RS. Encontro de debates sobre o ensino de química, 2005.
9. PEGORARO, S. ; PAESE-GIACOMELLO, C. ; DORNELES, L. T. . Efeito do ácido giberélico na descompactação do cacho na cultivar moscato branco. In: XII congresso latino americano de fisiologia vegetal, 2005, Recife - PE. XII congresso latino americano de fisiologia vegetal, 2005.
10. PAESE-GIACOMELLO, C. ; CATEN, C. T. ; RIBEIRO, J. L. D. . Aplicação da análise de variância na implementação do CEP. In: XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 1999, Rio de Janeiro. XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 1999. v. CD-ROM.

Resumos publicados em anais de congressos

1. NICOLA, R. ; PAESE-GIACOMELLO, C. ; GRISA, A. M. C. ; DOTTO, O. J. ; ANDRADE, M. Z. . Análise dos componentes principais de líquido percolado de uma célula de aterro sanitário. In: XII Encontro de Jovens Pesquisadores da UCS, 2004, Caxias do Sul. XII Encontro de Jovens Pesquisadores da UCS. Caxias do Sul : EDUCS, 2004. p. 114-114.
2. NICOLA, R. ; ANDRADE, M. Z. ; PAESE-GIACOMELLO, C. ; GRISA, A. M. C. . Recuperação de resíduos de poliuretano (PU): Caracterização e Análise Estatística. In: Congresso de Iniciação Científica e Tecnológica em Engenharia - CRICTE, 2004, Curitiba. XIX Congresso de Iniciação Científica e Tecnológica em Engenharia - CRICTE. Curitiba : EDUFPR, 2004. v. Único. p. 333.
3. NICOLA, R. ; PAESE-GIACOMELLO, C. ; GRISA, A. M. C. ; ANDRADE, M. Z. . Análise dos Componentes Principais (PCA): Uma técnica multidisciplinar. In: XXIV Encontro de Debates sobre o Ensino de Química, 2004, Caxias do Sul. XXIV Encontro de Debates sobre o Ensino de Química. Caxias do Sul : EDUCS, 2004. v. Único. p. 127.
4. NICOLA, R. ; GRISA, A. M. C. ; ANDRADE, M. Z. ; PAESE-GIACOMELLO, C. . Análise quimiométrica de Células em Aterro sanitário I : Componente principal (PCA). In: XI Encontro de Jovens Pesquisadores, 2003, Caxias do Sul. XI Encontro de Jovens Pesquisadores. Caxias do Sul : Universidade de Caxias do Sul, 2003. p. 75-75.
5. PAESE-GIACOMELLO, C. ; RIBOLDI, J. ; FERNANDEZ, D. W. X. . A análise de medidas simultâneas através de procedimentos mais eficientes. In: IX Salão de Iniciação Científica, 1997, Porto Alegre. Livro de Resumos, 1997. p. 47.

6. FERNANDEZ, D. X. ; PAESE-GIACOMELLO, C. ; RIBOLDI, J. ; FERNANDEZ, D. W. X. . Uma aplicação de análise de dados longitudinais. In: IX Salão de Iniciação Científica, 1997, Porto Alegre. Livro de Resumos, 1997. p. 47.
7. RIBOLDI, J. ; CASTRO, S. M. J. ; FERNANDEZ, D. W. X. ; PAESE-GIACOMELLO, C. . Modelos autorregressivos na análise de dados longitudinais. In: 7ª Escola de Séries Temporais, 1997, Canela - RS. Anais da 7ª Escola de Séries Temporais e Econometria, 1997. p. 96.
8. CASTRO, S. M. J. ; RIBOLDI, J. ; FERNANDEZ, D. W. X. ; PAESE-GIACOMELLO, C. ; MACHADO, L. M. P. . Análise de observações simultâneas e medidas repetidas em diferentes estruturas de covariância. In: VIII Salão de Iniciação Científica, 1996, Porto Alegre. Livro de Resumos, 1996. p. 45.
9. PAESE-GIACOMELLO, C. ; FACHEL, J. M. G. . Análise de dados qualitativos (sobre comportamento sexual) através de novos coeficientes de associação usando o programa TAB. In: VII Salão de Iniciação Científica, 1995, Porto Alegre. Livro de Resumos, 1995. p. 31.

Apresentações de Trabalho

1. RECH, R. R. ; PAESE-GIACOMELLO, C. ; DEMARI, J. R. ; SARTOR, R. J. . Circunferência da cintura como medida para rastreamento da obesidade. 2007. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

Outras informações

Estatística da empresa Romagna Marketing e Pesquisas, entre 1998 e 2005, desenvolvendo trabalhos de pesquisa de mercado e levantamentos estatísticos.

Trabalhou com consultoria estatística para melhoria de qualidade em empresas do setor Moveleiro.

Presta assessoria a estudantes de mestrado e doutorado na análise de dados provenientes de pesquisas.