

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

**A INFLUÊNCIA DO USO E DA CULTURA DA INFORMAÇÃO NA INTEGRIDADE
ESTRUTURAL DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA DOS DISTRIBUIDORES
RANDON**

CLÁUDIA PRANTZ

**CAXIAS DO SUL
2015**

CLÁUDIA PRANTZ

**A INFLUÊNCIA DO USO E DA CULTURA DA INFORMAÇÃO NA INTEGRIDADE
ESTRUTURAL DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA DOS DISTRIBUIDORES
RANDON**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Ana Cristina Fachinelli

Co-orientadora: Prof^a. Dra. Maria Emília Camargo

**CAXIAS DO SUL
2015**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

P899i Prantz, Cláudia, 1979-

A influência do uso e da cultura da informação na integridade estrutural da inteligência estratégica dos distribuidores Randon / Cláudia Prantz. – 2015.

95 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

Orientação: Profa. Dra. Ana Cristina Fachinelli. Coorientação: Profa. Dra. Maria Emília Camargo.

1. Planejamento estratégico. 2. Inteligência competitiva (Administração). 3. Comunicação empresarial. I. Título.

CDU 2. ed.: 005.21

Índice para o catálogo sistemático:

1. Planejamento estratégico	005.21
2. Inteligência competitiva (Administração)	005.343
3. Comunicação empresarial	005.57

Catálogo na fonte elaborada pela bibliotecária
Paula Fernanda Fedatto Leal – CRB 10/2291

“A Influência do Uso e da Cultura da Informação na Integridade Estrutural da Inteligência Estratégica do Distribuidores Randon”

Cláudia Prantz

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção

Caxias do Sul, 17 de setembro de 2015

Banca Examinadora



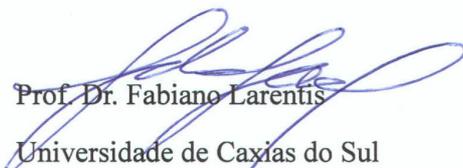
Profª. Dra. Ana Cristina Fachinelli (orientadora)

Universidade de Caxias do Sul



Profª. Dra. Maria Emilia Camargo (coorientadora)

Universidade de Caxias do Sul



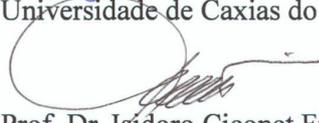
Prof. Dr. Fabiano Larentis

Universidade de Caxias do Sul



Profª. Dra. Jane Rech

Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Isidoro Ciconet Filho

Faculdade Nossa Senhora de Fátima

Dedico esta trabalho aos meus pais, Maria Helena e José Carlos, pelo amor e pelos valores e princípios transmitidos. Ao meu marido Julio C. Bettiato, pelo amor e apoio incondicional. Aos demais familiares e amigos, pela compreensão da minha ausência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais Maria Helena e José Carlos, por terem me dado a maior riqueza que um filho pode receber dos seus pais, a educação.

Ao meu marido Julio C. Bettiato que me incentivou a realizar este mestrado e me apoiou em todos os momentos.

À minha orientadora Prof^{ra}. Dra. Ana Cristina Fachinelli pela dedicação em suas orientações na elaboração deste trabalho, mas acima de tudo, pela orientação em minha trajetória profissional.

À minha co-orientadora Prof^{ra}. Dra. Maria Emília Camargo pelo carinho e respeito com que trata todos os alunos do curso e por contribuir na orientação deste trabalho.

À minha amiga e colega Fernanda D´Arrigo pela amizade e companheirismo ao longo desta caminhada.

À Randon Implementos e Participações da qual me orgulho fazer parte.

Ao Sr. Cesar Pissetti por ter possibilitado a realização da pesquisa nos distribuidores da Randon Implementos.

À Andréia Marcon, pelo suporte na aplicação das pesquisas, bem como os meus colegas da Randon, por sempre estarem disponíveis e me apoiarem.

Aos distribuidores Randon que responderam o instrumento de pesquisa deste trabalho.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa taxa do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares (PROSUP).

Aos professores e colegas do Mestrado do PPGA – UCS, pela amizade e oportunidade de aprendizagem e conhecimentos.

Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas, os
sonhos não têm alicerces. Sem prioridades, os
sonhos não se tornam reais.

Augusto Cury

RESUMO

A inteligência estratégica é reconhecida no campo da administração por reforçar a competitividade das organizações, e subsidiar a tomada de decisão a partir de um melhor entendimento de seu ambiente. Entretanto a sua potencialidade estratégica está vinculada com a forma como suas ações são desenvolvidas e organizadas, ou seja, sua integridade estrutural. Por outro lado, a cultura da informação, formada por valores, normas e atitudes, influencia a forma como a informação é tratada nas organizações e conseqüentemente os resultados do seu uso. Neste contexto, este trabalho buscou verificar a influência da relação existente entre o uso e da cultura da informação sobre a integridade estrutural (estrutura e organização) da inteligência estratégica. A pesquisa proposta foi de natureza descritiva e quantitativa com utilização do método de pesquisa *survey* e uso de técnicas estatísticas descritivas e inferências para análise de dados. A pesquisa foi realizada na rede de distribuidores da Randon Implementos. No total foram 239 respondentes entre proprietários, gerentes de vendas e vendedores que atuam na área comercial dos distribuidores e possuem contato com a área de Inteligência Estratégica da Randon. A análise fatorial resultou em oito fatores que explicam 63,957% da variabilidade, com valor KMO de 0,910 e teste de esfericidade de *Bartlett* com significância $p < 0,000$. O resultado da correlação destes oito fatores sugere que há uma correlação significativa entre o caráter estratégico/estrutural da informação, a integridade do processo, a transparência das informações e as ferramentas, os quais apresentaram correlações moderadas à fortes. Já em relação à regressão estatística, os resultados apontaram que o caráter estratégico/estrutural da informação é explicado em 64,7% por três variáveis: integridade do processo, ferramentas/sistemas e transparência das informações.

Palavras-Chave: Inteligência estratégica. Cultura da informação. Uso da informação. Integridade estrutural

ABSTRACT

Strategic Intelligence is recognized in the field of administration by the capability to enhance the competitiveness of organizations and to support decision making through a better comprehension of the environment. However its strategic potential is linked with how their actions are developed and organized, it means, its structural integrity. On the other hand, the information culture, formed by values, norms and attitudes, influences on how information is handled in organizations and consequently the results of its use. In this context, this study aimed to investigate the influence of the relationship between the use of information and culture on the structural integrity (structure and organization) of strategic intelligence. The proposed research has a descriptive and quantitative approach with use of survey technique as research method and used descriptive statistical techniques for data analysis. The final sample collected data from 239 owners, sales managers and sales people who work in the commercial area of distributors and who have contact with the Randon's Strategic Intelligence. Factor analysis resulted in eight factors explaining 63.957% of the variability, with KMO value 0.910 and Bartlett's sphericity test with significance $p < 0.000$. The result of these eight correlation factors suggest a significant correlation between the strategic nature/structural of information, process integrity and transparency of information, which showed moderate to strong correlations. Regarding the statistical regression, the results showed that the strategic nature/structural of information it's explained in 64.7% by three variables: process integrity, tools/systems and transparency of information.

Keywords: Strategic intelligence. Culture of information. Use of information. Structural integrity

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de inteligência competitiva	28
Figura 2 - Quadro conceitual da inteligência competitiva.....	29
Figura 3 - Relação entre o ambiente de gestão do conhecimento e práticas organizacionais ..	31
Figura 4 - Conhecimento organizacional	36
Figura 5 - Estrutura conceitual	38
Figura 6 - Cultura de informação: tipologia proposta	39
Figura 7 - Rede de distribuidores Randon	47
Figura 8 - Amostra classificada por cargo.....	49
Figura 9 - Amostra classificada por região geográfica.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Temas relacionados ao processo de inteligência.....	20
Quadro 2 - Temas relacionados ao uso e a cultura da informação	21
Quadro 3 - Etapas do processo de inteligência.....	27
Quadro 4 - Práticas vitais para o uso da informação	34
Quadro 5 - Comportamentos e valores em relação à informação.....	34
Quadro 6 - População da pesquisa.....	41
Quadro 7 – Conteúdo dos blocos de questões	42
Quadro 8 - Variáveis da Integridade Estrutural da Inteligência Estratégica	43
Quadro 9 - Variáveis do uso e da cultura da informação	46
Quadro 10 - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett.....	62
Quadro 11 - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett por rodada	63
Quadro 12 - Autovalores e % de variância explicada pelos fatores por rodada.....	64
Quadro 13 - Comunalidade.....	65
Quadro 14 - Autovalores e % de variância explicada pelos fatores	66
Quadro 15 - Correlação dos fatores.....	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Avaliação das variáveis de inteligência estratégica	51
Tabela 2 - Tabela de classificação do coeficiente de variação	52
Tabela 3 - Testes de médias para dimensões da inteligência estratégica	52
Tabela 4 - Dimensões da inteligência estratégica por cargo	53
Tabela 5 - Dimensões da inteligência estratégica por região	54
Tabela 6 - Avaliação das dimensões de uso e cultura da informação	55
Tabela 7- Estatísticas descritivas das dimensões.....	56
Tabela 8 - Dimensões de uso e cultura da informação por cargo.....	57
Tabela 9 - Dimensões do uso e cultura da informação por região	59
Tabela 10 - Teste de Kolmogorov-Smirnov da inteligência estratégica	60
Tabela 11 - Teste de Kolmogorov-Smirnov do uso e cultura da informação.....	61
Tabela 12 - Construto - Inteligência Estratégica	62
Tabela 13 - Construto- uso e cultura da informação	63
Tabela 14 - Atributos pertencentes ao fator 1 - Caráter estratégico/estrutural da informação .	67
Tabela 15 - Atributos pertencentes ao fator 2 - Integridade do processo	68
Tabela 16 - Atributos pertencentes ao fator 3 - Análise da informação	68
Tabela 17 - Atributos pertencentes ao fator 4 - Informalidade.....	69
Tabela 18 - Atributos pertencentes ao fator 5 - Compartilhamento e proatividade	69
Tabela 19 - Atributos pertencentes ao fator 6 - Transparência das informações	70
Tabela 20 - Atributos pertencentes ao fator 7 - Processo informal	70
Tabela 21 - Atributos pertencentes ao fator 8 - Ferramentas	70
Tabela 22 - Teste de Regressão do caráter estratégico/estrutural da informação pelo método <i>stepwise</i>	73
Tabela 23 - Resultado do teste da regressão do caráter estratégico/estrutural da informação pelo método <i>stepwise</i>	73

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO	17
1.2	OBJETIVOS	19
1.2.1	Objetivo Geral	19
1.2.2	Objetivos Específicos	19
1.3	JUSTIFICATIVA.....	20
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA	24
2.2	USO E CULTURA DA INFORMAÇÃO.....	31
3	MÉTODO DE PESQUISA	41
3.1	COLETA DE DADOS	41
3.1.1	Instrumento de coleta de dados	42
3.1.2	Identificação da população	47
3.2	ANÁLISE DOS DADOS	48
4	RESULTADOS	49
4.1	DESCRIÇÃO DA AMOSTRA.....	49
4.2	AVALIAÇÃO DOS ITENS DOS CONSTRUTOS	50
4.2.1	Avaliação do construto Inteligência Estratégica	50
4.2.2	Avaliação do construto uso e cultura da informação	55
4.3	PROCEDIMENTOS DE VALIDAÇÃO DO MODELO	60
4.3.1	Análise Fatorial	62
4.3.2	Verificação da multicolinearidade dos dados	70
4.3.2.1	Correlação dos construtos e suas dimensões	71
4.3.3	Regressão linear múltipla	72
5	ANÁLISE E DISCUSÃO DOS RESULTADOS	75
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
6.1	CONCLUSÕES	80
6.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	81
6.3	OPORTUNIDADES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS.....	82
	REFERÊNCIAS	83
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS DA PESQUISA	90

APÊNDICE B - VARIÁVEIS DA PESQUISA	92
APÊNDICE C - AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA	95

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente econômico competitivo e global, os recursos restritos ou imprescindíveis, tornam-se fonte de vantagem competitiva para as organizações (DE PABLOS; EDVINSSON, 2014). Neste contexto, a informação e o conhecimento, enquanto recursos no âmbito empresarial, podem ser qualificados como fundamentais para um melhor entendimento do ambiente externo, marcado pela complexidade e dinamismo (PACHECO e VALENTIM, 2010). Há indícios de consenso entre os principais autores em ciência da administração de que a tomada de decisão nas organizações demanda informações precisas, oportunas e confiáveis (DE OLIVEIRA e GONÇALVES, 2011). A compreensão do ambiente no qual a organização está inserida, possibilita aos gestores a visualização de oportunidades e ameaças e contribui para o processo de tomada de decisões. Segundo Pacheco e Valentim (2010), a interpretação do macroambiente é necessária para que as mudanças externas não afetem as organizações de forma negativa e, por conseguinte, permitam adaptações de acordo com o ambiente. Por isso, abordagens como a de inteligência estratégica estão sendo exploradas pelas organizações como apoio à definição das estratégias, definidas na busca da vantagem competitiva (GIACOMELLO, 2009; NASRI, 2012 e GAIDELYS, 2013).

Além disso, estudos no campo da administração reconhecem as vantagens das atividades de inteligência no aperfeiçoamento do processo de tomada de decisão, legitimando-a como uma disciplina em todo o mundo (FACHINELLI e ALBERDI, 2014). Segundo Woida e Valentim (2013b), a inteligência competitiva se destacou nos últimos anos, não apenas porque países desenvolvidos adotam os conceitos, práticas e vantagens apresentadas pelo processo, mas especialmente, porque a inteligência competitiva objetiva antecipar as mudanças do ambiente e antecipar eventos futuros.

A literatura mundial na área de inteligência organizacional utiliza distintas denominações: *Intelligence Economique*, *Competitive Intelligence*, *Business Intelligence*, *Strategic Intelligence* (FACHINELLI et al., 2010a). Segundo os autores, essa diversidade de definições decorre muito mais de influências geográficas e culturais do que conceituais. Segundo Alvares et al. (2011), o conceito francês de inteligência econômica se equipara ao conceito anglo-saxão de inteligência competitiva e até mesmo ao conceito português, porém, com algumas particularidades. A inteligência francesa visa facilitar a parceria entre os setores público e privado na análise e compartilhamento de informações para a tomada de decisão econômica (ALVARES et al., 2011). Originária da França, a *Intelligence Economique* é definida por Martre et al. (1994) como o conjunto de ações coordenadas de pesquisa, tratamento

e distribuição de informações úteis para o desenvolvimento econômico. El Mabrouki (2014) trata a inteligência econômica como uma abordagem que tem como principal objetivo reforçar a competitividade da organização, aprimorando a tomada de decisão estratégica através de um melhor entendimento de seu ambiente externo. Enquanto o conceito de inteligência anglo-saxão é voltado para a organização e seu ambiente competitivo (ALVARES et al., 2011). Para Rodrigues e Blattmann (2014), a inteligência competitiva representa o conhecimento e as informações sobre o ambiente no qual a organização está inserida que permitem à organização uma vantagem competitiva para competir contra os seus concorrentes de forma eficaz. Segundo Bose (2008), ocasionalmente a inteligência competitiva é confundida com o *business intelligence* (BI). Segundo o autor, a inteligência competitiva refere-se à inteligência externa, compreendida pelos concorrentes da empresa, enquanto o *business intelligence* refere-se à inteligência interna, formada pela inteligência sobre a própria organização. Porém, segundo Aguirre (2015), a inteligência estratégica é um conceito tradicionalmente utilizado em contextos militares, de defesa, e até mesmo como "sigilos de governo".

A inteligência estratégica auxilia os decisores de alto nível, como os líderes do governo no entendimento dos fatores geopolíticos que moldam o seu contexto (MANDEL e BARNES, 2014). No contexto organizacional, Cohen (2013) define a inteligência estratégica como um processo formal de pesquisa, coleta, processamento da informação e distribuição de conhecimentos relevantes à gestão estratégica. Com isso, a inteligência auxilia na tomada de decisões estratégicas, no desempenho e na competitividade da organização (COHEN, 2013).

Apesar de não constatado um consenso em relação à terminologia “há um entendimento do conceito de inteligência como uma metodologia com foco nas informações externas das organizações, não apenas em monitoramento concorrencial, mas do ambiente de competição como um todo” (RIOS et al., 2011, p. 233). Por esta razão, e entendendo que existe uma convergência conceitual das denominações, o presente estudo utilizará o termo “inteligência estratégica” (IE), uma vez que ele parece ser mais adequado quando se fala em atributos estratégicos do processo de informação¹ (FACHINELLI et al., 2010a).

De acordo com a sua finalidade, a inteligência estratégica pode ser considerada produto ou processo. Para Gaidelys (2013), a inteligência pode ser vista como um produto no momento em que se fornecem informações a respeito do concorrente e estas são utilizadas como o principal mecanismo de escolha de uma estratégia de ação das organizações em seu mercado. A visão da inteligência como processo ocorre no momento em que as informações sobre

¹ Ao referenciar os autores da área, quando necessário, serão utilizados os termos originais, a fim de não alterar o significado.

produtos, concorrência, clientes, fornecedores e parceiros são coletadas, analisadas e planejadas (GAIDELYS, 2013). Para Guilhon e Oubrich (2004) a inteligência não se limita à gestão dos fluxos de informação, e sim à sua interpretação e à sua utilização no desenvolvimento do conhecimento.

Segundo Muller et al. (2014), a inteligência é um processo que age na concepção de estratégias, o qual, através do pensamento estratégico e do desenvolvimento da competitividade, possibilita que a tomada de decisão seja orientada para os negócios ou para o desenvolvimento institucional. Para Guilhon e Oubrich (2004), a inteligência é ao mesmo tempo uma abordagem e um processo organizacional, que tem como foco o monitoramento do ambiente e das mudanças externas. É através do envolvimento de todos os membros da organização, inclusive a alta administração, que esta abordagem é gerenciada dinamicamente, permitindo a geração de sentido, e conseqüentemente, a antecipação de oportunidades e ameaças (GUILHON e OUBRICH 2004; GIACOMELLO, 2009 e OUBRICH, 2011). Neste contexto, Fachinelli e Alberdi (2014) apontam que a forma como a organização desenvolve e organiza suas ações de inteligência, caracteriza a integridade estrutural do processo e pode determinar o seu papel estratégico na organização. De acordo com os autores, quanto mais sólida e organizada for a estrutura deste processo, maior será a sua potencialidade estratégica.

Em termos de estrutura de processo, o “ciclo de inteligência”, composto por 5 etapas, é a base sobre a qual as práticas de inteligência se desenvolvem: planejamento, coleta, análise, divulgação e *feedback* (FULD, 1995; KAHANER, 1997; HERRING, 1999; MILLER, 2001). No estudo desenvolvido por Fachinelli et al. (2013), os autores indicam que a atividade de inteligência estratégica se desenvolve e se organiza em torno de fases, são elas: apropriação do projeto de inteligência estratégica pela organização; conhecimento dos fluxos internos de informação; definição dos temas e focos de observação; definição e organização das fontes de coleta; desenho e organização da estrutura de segurança do sistema, coleta e do registro da informação; análise da informação por um grupo de especialistas; acompanhamento dos usos dos produtos de inteligência para a decisão, inovação e aprendizagem e a criação de conhecimento.

No entanto, a inteligência estratégica é um processo evolutivo, construído passo a passo, que abrange a cultura organizacional e sua estrutura social (FACHINELLI et al., 2010b). Neste sentido, abordagens mais amplas analisam o contexto no qual a inteligência ocorre, agregando a consciência e cultura (SAAYMAN et al., 2008), ou ainda, incorporando fatores motivadores e inibidores (GARCIA-ALSINA et al., 2013). Desta maneira, os processos de inteligência estratégica variam de acordo com a sua natureza e abrangência, influenciados por

suas diferentes realidades econômicas, características, posicionamento da indústria no cenário internacional e particularidades culturais (SAAYMAN et al., 2008; VIEIRA e DA SILVA, 2011; FACHINELLI e ALBERDI, 2014).

Para Choo et al. (2008), a cultura da informação, formada por valores, normas e atitudes, influencia não apenas a forma como a informação é tratada em uma organização, mas também os resultados do seu uso. Neste sentido, uma cultura organizacional favorável em relação à elaboração, socialização e compartilhamento de dados, informação e conhecimento, torna-se base para o processo de inteligência competitiva nas organizações (WOIDA E VALENTIM, 2013b).

Assim, o presente trabalho examina essas questões, com a finalidade de ampliar a compreensão a respeito da influência do uso e da cultura da informação sobre a integridade estrutural da inteligência estratégica nos distribuidores da Randon S/A Implementos e Participações.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

O crescimento das organizações foi profundamente impactado pelas diversas transformações que marcam o século 21, como a forte atuação da concorrência, plano de demissão, ataques terroristas e o aumento dos preços do petróleo (OUBRICH, 2011). Nesse contexto, as organizações procuram desenvolver atitudes e instrumentos de acompanhamento das variáveis do mercado, o que implica em uma sistematização mínima de monitoramento do ambiente (RODRIGUES e BLATTMANN, 2014).

Segundo Muller et al. (2014, p. 1), “a inteligência competitiva é um processo para desenvolver estratégias”. Sendo assim, o processo de inteligência pode colaborar ao gerar sentido as informações, de forma a contribuir para a antecipação de oportunidades e ameaças (GIACOMELLO, 2009 e OUBRICH, 2011).

Para Khurana, Mishra e Singh (2011), o compartilhamento de informações pode apresentar barreiras, sejam elas no nível gerencial, organizacional, tecnológico, individual, financeiro, social ou cultural.

Com relação ao nível individual, Valentim e De Souza (2013) apontam que é preciso que as pessoas e os setores da organização estejam comprometidos com o processo de gestão da informação e gestão do conhecimento. Para as autoras, os indivíduos são elementos chaves, uma vez que geram conhecimento individualizado que quando compartilhado torna-se

conhecimento coletivo. Este processo propicia uma dinâmica organizacional que gera inteligência para a organização e vantagem competitiva para que ela possa atuar no mercado.

Por outro lado, o indivíduo também pode representar uma barreira para a geração da inteligência. No estudo desenvolvido por Khurana, Mishra e Singh (2011), as práticas individuais são tratadas com uma das principais barreiras no compartilhamento da informação. Segundo os autores, as barreiras individuais são provenientes de comportamentos e ações de um ou outro indivíduo ou grupos dentro ou entre várias funções de negócio.

Para Valentim et al. (2003), a cultura organizacional é “[...] a visão e a forma de agir convencionalizada entre os indivíduos de uma determinada organização”. Segundo a autora, os indivíduos influenciam a cultura organizacional e também são influenciados por ela, no seu dia-a-dia. Dessa forma, a cultura organizacional percorre toda a organização, e sua essência torna-se a relação entre as pessoas, tanto no ambiente interno como no ambiente externo à organização (VALENTIM et al., 2003). Para Curry e Moore (2003), isto significa que a cultura deve garantir o apoio, o entusiasmo e cooperação da sua força de trabalho e da sua gestão igualmente.

Segundo Grácio (2012), dentro das organizações, as quais são formadas de pessoas atuando constantemente em grupos, e do contexto informacional, tem-se como parte da cultura organizacional, a cultura relacionada à informação denominada cultura informacional. A cultura informacional aborda especificadamente da informação como elemento inserido nas organizações (GRÁCIO, 2012). Para Davenport e Prusak (1998) a cultura informacional representa um padrão de comportamentos e atitudes que demonstra a orientação informacional de uma organização. Para Choo et al. (2008), a cultura da informação é responsável por uma parte significativa nos resultados do uso da informação. Para os autores, a cultura da informação de uma organização é determinada por um número de variáveis, tais como sua missão, história, liderança, características do empregado, indústria, cultura nacional, entre outras. Além disso, a cultura da informação também seria moldada pelas expectativas cognitivas e epistemológicas incorporadas na forma como as tarefas são realizadas e as decisões são tomadas.

Desta maneira, a inteligência estratégica é vista como “um processo evolutivo, construído passo a passo, que envolve a cultura organizacional e sua estrutura social” (FACHINELLI, et al., 2010b, p. 179). Segundo Fachinelli e Alberdi (2014), o papel estratégico da inteligência na organização está relacionado à forma como a organização desenvolve e organiza suas ações de inteligência, ou seja, sua integridade estrutural. A inteligência exige políticas adequadas, procedimentos e infraestrutura, seja ela, formal ou informal que permitam que os funcionários contribuam efetivamente para o sistema, bem como para obter benefícios do processo de inteligência. (NASRI, ZARAI, 2013). Para Choo (2002), o uso da informação é

predominantemente um processo do qual resulta uma mudança no estado do conhecimento do indivíduo e da sua capacidade de agir, contribuindo para a compreensão de algum fato ou para a tomada de uma decisão.

Apesar da literatura explorar os fatores influenciadores do uso e da cultura da informação (CHOO et al., 2008; GARCIA-ALSINA, et al., 2013), não está clara a sua relação e influencia na integridade estrutural da atividade de inteligência estratégica nas organizações. Ou seja, até que ponto a cultura influencia as variáveis estruturais da inteligência? Teria o uso da informação maior influência do que a cultura na forma como uma organização estrutura suas atividades de inteligência?

Assim, ao assumir que a cultura influencia o uso da informação, conforme identificaram Choo et al. (2008) e que pode representar uma barreira para o compartilhamento da informação, como identificado por Khurana, Mishra e Singh (2011), a questão que o presente trabalho buscou aprofundar foi: Qual a influência do uso e da cultura da informação na forma como a organização desenvolve e organiza a integridade estrutural da atividade de inteligência estratégica?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar a influência da relação existente entre o uso e da cultura da informação sobre a integridade estrutural (estrutura e organização) da inteligência estratégica.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar aspectos de uso e cultura da informação nas práticas de inteligência estratégica em nível individual e organizacional;
2. Caracterizar a estrutura de inteligência estratégica na organização estudada;
3. Examinar a organização da atividade de inteligência estratégica no nível individual e organizacional;
4. Avaliar a influência do uso e da cultura da informação na estrutura das atividades de inteligência estratégica;
5. Avaliar a influência do uso e da cultura da informação na organização das atividades de inteligência estratégica.

1.3 JUSTIFICATIVA

Estudos sobre inteligência competitiva estão relacionados a sua origem, conceitualização (MILLER, 2001), importância e processo de implantação (HERRING, 1999, JAWORSKI et al., 2002; DISHMAN e CALOF, 2008; SAAYMAN et al., 2008). Porém, devido a inteligência competitiva organizacional ser um processo que permeia todo o ambiente organizacional, o seu funcionamento dependente do ambiente informacional (WOIDA e VALENTIM, 2013a). Desta forma, outros estudos na área analisam a influência dos elementos socioculturais no processo de inteligência competitiva (WOIDA, 2013; NASRI e ZARAI, 2013; GARCIA-ALSINA, et al., 2013; WOIDA e VALENTIM, 2013a). O Quadro 1 relaciona os principais trabalhos desenvolvidos a respeito deste tema.

Quadro 1 - Temas relacionados ao processo de inteligência

AUTOR	TEMA ABORDADO
Herring (1999)	Definição das reais necessidades de inteligência de uma organização.
Miller (2001)	Definição e ciclo da inteligência competitiva.
Jaworski et al. (2002)	Identificação dos componentes fundamentais da inteligência competitiva
Guilhon e Oubrich (2004)	Mecanismos para a criação de conhecimento em um processo de inteligência econômica.
Wright e Calof (2006)	Estudo sobre as boas práticas do processo de inteligência em três diferentes locais (países).
El Mabrouki (2006)	Os papéis da dimensão social e organizacional na prática da inteligência econômica.
Calof e Wright (2008)	Origens da inteligência competitiva e suas perspectivas prática, acadêmica e interdisciplinar.
Dishman e Calof (2008)	A inteligência estratégica como precedente na formulação de estratégias de <i>marketing</i> .
Saayman et al. (2008)	Desenvolvimento de medidas e escalas para mensurar a validade de construtos em inteligência.
Fachinelli et al. (2010b)	Importância da informação para a criação de estratégias e a contribuição que as metodologias de processamento da informação pode gerar para a atividade de relações públicas.
Nasri (2011)	Gestão do processo da inteligência competitiva.
Oubrich (2011)	Criação de conhecimento através de um processo de inteligência competitiva.
Nasri (2012)	Benefícios estratégicos do processo de inteligência competitiva.
Woida (2013)	Elementos teóricos e aspectos socioculturais vinculados à cultura informacional no processo de inteligência competitiva.
Nasri e Zarai (2013)	Fatores de sucesso para a implantação de um processo de inteligência competitiva.
Gaidelys (2013)	Oportunidades de aplicação da inteligência competitiva utilizando diferentes formas e ferramentas de coleta de informações.
Garcia-Alsina et al. (2013)	Fatores facilitadores e inibidores que influenciam as práticas de inteligência competitiva.
Woida e Valentim (2013a)	Cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva organizacional.
Muller et al. (2014)	Ciclo da inteligência competitiva e suas principais contribuições.
Fachinelli e Alberdi (2014)	Relação entre a integridade estrutural dos processos de inteligência estratégica e sua dimensão estratégica.

Fonte: Elaborado pela autora.

No Quadro 1 é possível perceber que os trabalhos apresentam definições semelhantes ao analisar a inteligência estratégica quanto a sua definição, importância e etapas do processo. Woida (2013) lança elementos teóricos e aspectos socioculturais vinculados à cultura informacional no processo de inteligência competitiva. Além disso, pode-se observar que a partir de 2013 surgem mais trabalhos voltados aos fatores facilitadores e inibidores das práticas de inteligência estratégica (GARCIA-ALSINA et al., 2013; WOIDA e VALENTIM, 2013a).

A respeito da relação entre o uso e a cultura da informação percebe-se que os estudos iniciam-se nos anos 2000, com o estudo de Marchand et al. (2001) que analisa os comportamentos e valores dos membros da organização em relação à informação. O trabalho de Marchand et al. (2001) foi utilizado como base em uma série de estudo no campo da informação, dentre eles, a análise dos impactos do contexto nas práticas de gestão do conhecimento (DETLOR et al., 2006) e a cultura da informação e seu impacto sobre o uso da informação (CHOO et al., 2008). O Quadro 2 apresenta a evolução dos temas que envolvem este tema nas organizações.

Quadro 2 - Temas relacionados ao uso e a cultura da informação

AUTOR	TEMA ABORDADO
Ginman (1988)	Cultura da informação e sua relação com o desempenho organizacional.
Marchand et al. (2001)	Comportamentos e valores em relação à informação.
Correia e Wilson (2001)	Fatores que influenciam a busca da informação.
Kirk (2002)	Uso da informação.
Curry e Moore (2003)	Modelo conceitual para avaliar a cultura da informação em uma organização.
Detlor et al. (2006)	Impactos do contexto nas práticas de gestão do conhecimento (organizacionais e pessoais).
Oliver (2004)	Interações da cultura organizacional.
Oliver (2008)	Cultura da informação.
Choo (2006a)	A Cultura e sua influência na forma como a informação é solicitada e utilizada.
Choo et al. (2006) Choo et al. (2008) Abrahamson e Goodman-Delahunty (2013) Bergeron et al. (2007)	Cultura e gestão da informação e seu impacto sobre o uso da informação.
Pacheco e Valentim (2010)	Gestão estratégica pautada no uso consciente de informações para a tomada de decisões mais assertivas.
Khurana, Mishra e Singh (2011)	Barreiras no compartilhamento de informações.
Rodrigues e Blattmann (2011)	Uso das fontes de informação para a geração de conhecimento organizacional.
Choo (2013)	Tipologia das culturas de informação.
Hwang et al. (2013)	Aspectos motivacionais nas práticas de gerenciamento de informações.
Rodrigues e Blattmann (2014)	Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento.
Svärd (2014)	Cultura da Informação e seu impacto na gestão da informação.

Fonte: Elaborado pela autora.

No entanto, a literatura ainda apresenta uma questão em aberto, como o uso e a cultura da informação influenciam a forma como as organizações desenvolvem e organizam suas ações de inteligência estratégica?

O presente estudo busca avançar no campo epistemológico da inteligência estratégica ao examinar a cultura informacional associada ao uso das informações no desenvolvimento do processo de inteligência estratégica. Além disso, este estudo identifica implicações na prática no momento que analisa uma rede de distribuidores e como estes trabalham a informação. Estas informações poderão constituir-se em fatores para aprimorar e desenvolver novos processos de análise de informações.

A presente pesquisa propõe-se a analisar a influência do uso e da cultura da informação sobre a forma como os Distribuidores da Randon S/A Implementos e Participações desenvolvem e organizam suas ações de inteligência estratégica. A Randon é a maior fabricante de reboques e semirreboques na América Latina, líder no mercado nacional e está entre as dez maiores fabricantes mundiais. A sua rede de distribuição no Brasil é composta por 93 pontos entre distribuidores completos, oficinas e lojas de peças, subcontratadas e escritórios de vendas, representando o principal canal de relacionamento com seus clientes. O sistema de inteligência estratégica da Randon foi implementado em 2005 e representa a base informacional para o seu processo de planejamento. A célula de inteligência estratégica é composta por um analista de inteligência, alocado na área de Marketing, e uma rede de especialistas multisetorial, formada de acordo com o tema em análise. O analista de inteligência é responsável pelo recebimento e coleta de dados, de acordo com os focos de observação definidos, além do gerenciamento das etapas do processo. O resultado deste processo são relatórios mensais sobre o mercado e a concorrência enviados para as áreas de gestão da estratégia e os decisores da organização. O relatório é uma síntese das informações analisadas e validadas por sua rede de especialistas. Os relatórios são base para uma série de processos na organização, tais como o planejamento estratégico, gestão da demanda e gestão do portfólio.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo refere-se à percepção da informação e seus respectivos sistemas como um recurso estratégico de valor significativo para a antecipação de oportunidades e ameaças, e para a tomada de decisões.

No que tange à cultura da informação, este trabalho não tem a finalidade de aprofundar suas origens conceituais e epistemológicas, mas sim considerá-la como uma dimensão que

influencia a gestão e o uso da informação. Para o respaldo teórico, este estudo utilizará a abordagem desenvolvida por Choo et al. (2008) que utiliza em seu quadro conceitual Marchand et al. (2001), com os seis comportamentos de informação e valores (integridade da informação, formalidade das informações, controle da informação, uso da informação, transparência da informação, compartilhamento de informações e proatividade) e Kirk (2002), com sua definição de uso da informação.

Embora a pesquisa esteja voltada ao processo de inteligência estratégica, este trabalho não pretende abordar seus diferentes processos, conceitos ou teoria. O objetivo é analisar a integridade estrutural dos processos de inteligência estratégica e sua relação com o uso e a cultura da informação. Para isso, serão utilizados os trabalhos desenvolvidos por Jaworski et al. (2002), Saayman et al. (2008) e Fachinelli et al. (2010 e 2014). O estudo pretende identificar e caracterizar os aspectos de uso e cultura da informação nas práticas de inteligência estratégica nos níveis individual e organizacional. A finalidade é examinar a organização da atividade de inteligência estratégica, e avaliar a influência do uso e da cultura da informação na estrutura e na organização da atividade de inteligência estratégica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada a base conceitual que fundamenta esta dissertação. Esta seção está dividida em duas partes: inteligência estratégica e uso e cultura da informação.

2.1 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

Na última década houve uma evolução em direção ao conhecimento, e um novo cenário econômico surge com base no capital intangível, importante e crescente condutor da vantagem competitiva de longo prazo (DE PABLOS e EDVINSSON, 2014). Para Hoffmann (2011), a gestão da informação e do conhecimento, bem como a inteligência competitiva, compõe uma nova abordagem para o planejamento e a administração estratégica das organizações.

As organizações começam a compreender que a vantagem competitiva resulta da capacidade da organização de captar, por meio de informações, as necessidades do mercado e assim, desenvolver com agilidade um produto ou serviço que responda a essa demanda (FACHINELLI et al., 2010b). Para Fuld (2007), a inteligência competitiva está alicerçada em dois pilares, encontrar a informação correta da competitividade e a habilidade de enxergar as rupturas antigas de mercado, a fim de interpretar com imparcialidade os eventos. Segundo De Oliveira e Gonçalves (2011), é unanimidade, entre grande parte dos teóricos da ciência da administração, a necessidade de informações precisas, oportunas e confiáveis no processo decisório das organizações.

Na literatura é possível encontrar diversas terminologias para a inteligência nas organizações, dentre os termos mais utilizados destaca-se: inteligência competitiva, *business intelligence*, inteligência estratégica, inteligência de mercado e inteligência econômica (FACHINELLI et al., 2013). Conforme Fachinelli et al. (2013), esta diversidade de denominações ocorre muito mais por influências geográficas e culturais do que pelas divergências de conceitos e práticas. Nesse sentido, na esfera deste trabalho será adotado o termo inteligência estratégica, uma vez que “ele parece ser o mais apropriado ao abordarmos atributos estratégicos do processo de informação” (FACHINELLI et al., 2013).

Segundo Fachinelli e Alberdi (2014), a forma como a organização desenvolve e organiza suas ações de inteligência, caracteriza a integridade estrutural do processo e pode determinar seu papel estratégico na organização. Conforme Calof (2001) para que os empregados possam efetivamente contribuir para o sistema de inteligência competitiva, bem

como a empresa obter os seus benefícios, é preciso definir políticas adequadas, procedimentos e infraestrutura formal ou informal. Neste sentido, Nasri (2012) argumenta que a inteligência competitiva exige políticas adequadas, processos e uma infraestrutura, sejam eles formais ou informais, que resultarão no apoio ao processo de tomada de decisão. Nesta mesma ótica, Fachinelli e Alberdi (2014) ressaltam que quanto mais sólida e organizada estiver a estrutura deste processo, maior será a sua potencialidade estratégica. De acordo com as autoras, o processo de transformação da informação em conhecimento estruturado e dinâmico pode apresentar diferentes níveis de estrutura, indicando o seu nível de desenvolvimento na organização.

Há na literatura diferentes abordagens do processo de inteligência estratégica, no entanto as dimensões do ciclo de informações desenvolvido por Kahaner (1997) podem ser identificadas em diferentes trabalhos. O tradicional “ciclo de inteligência” de Kahaner (1997), apresenta quatro etapas: planejamento e direção, coleta, análise e disseminação. Estas etapas estão presentes no ciclo de inteligência estratégica desenvolvido por Herring (1999), igualmente composto por quatro etapas: planejamento e direção, processamento e armazenagem da informação, análise e produção e disseminação. Miller (2001) também desenvolveu um modelo ou ciclo, que normalmente os profissionais de inteligência executam, composto de cinco fases: planejamento e direção, coleta, análise, divulgação e *feedback*.

A fase de planejamento e direção inicia-se com a identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência (MILLER, 2001). Seu objetivo é a identificação dos focos e prioridades necessárias de informação, com o intuito de gerar a inteligência adequada. O planejamento é a etapa mais importante no processo de inteligência competitiva, imprescindível para determinar os recursos necessários para o projeto de acordo com a sua finalidade (NASRI, 2012; SAAYMAN et al., 2008). Segundo Kahaner (1997), esta fase também pode ser considerada como a outra extremidade do ciclo, ou seja, o momento da entrega gera ações posteriores dos decisores, as quais podem gerar novas necessidades de inteligência.

A próxima etapa é a coleta das informações relevantes a partir de várias fontes, primárias e secundárias, que emprega um grande número de técnicas disponíveis (NASRI, 2012). É nesta fase que são determinados os focos de observação, os processos de coleta e os modelos analíticos mais adequados (FACHINELLI et al., 2010b; MILLER, 2001). É fundamental a identificação das fontes de informação, sejam elas internas ou externas, e quais as ferramentas que podem auxiliar na sua busca ou armazenamento. Segundo Kahaner (1997), é possível encontrar quase tudo que se precisa através de fontes legais e éticas. As fontes

primárias englobam agências governamentais, funcionários, sejam eles da organização ou da concorrência, fornecedores, clientes, etc., enquanto as fontes secundárias incluem revistas, televisão, rádio, relatórios de analistas, etc. (NASRI, 2012). Para Saayman et al. (2008), esta etapa serve também para garantir que as informações e suas fontes sejam testadas quanto à sua confiabilidade e credibilidade.

Geralmente considerada a parte mais difícil do ciclo, a fase da análise realiza a interpretação dos dados e elaboração de ações recomendadas (KAHANER, 1997; MILLER, 2001). Esse processamento inicia-se com a validação das informações coletadas e logo após, faz-se a interpretação das informações a fim de obter um significado dos dados brutos que nortearão a decisão. Segundo Nasri (2012), a capacidade de analisar e interpretar de forma apropriada são vitais para o sucesso do processo de inteligência competitiva. A “análise requer grandes habilidades e coragem, pois requer do analista pesar informações, procurar padrões e chegar a diferentes cenários com base no que ele compreendeu” (KAHANER, 1997, p. 44). O autor ressalta que, mesmo que as análises sejam baseadas na lógica e em informações “duras”, ocasionalmente, é papel dos analistas “preencherem as lacunas” e sugerirem prováveis resultados.

A disseminação da informação, conhecida também como comunicação, é a etapa que apresenta-se os resultados para os decisores (MILLER, 2001). Esta fase caracteriza a maneira pela qual o produto do esforço de inteligência de uma organização é disseminado, ou seja, o conjunto de recursos utilizados como softwares, hardware, diretórios, documentos, profissionais especializados, etc. (HOFFMANN, 2011). Nesta etapa o analista “deve ser capaz de articular as suas recomendações e defendê-las com argumentos lógicos” (KAHANER, 1997, p. 45). Para Fachinelli et al. (2010b), sem uma boa comunicação, todo o processo perde seu significado, pois a informação só tem valor se for comunicada para as pessoas certas e no momento correto.

Por fim, a etapa do *feedback*, nesta fase ocorre à retroalimentação do ciclo, atendendo a resposta dos decisores e das suas necessidades para a continuidade da inteligência (MILLER, 2001). Segundo Nasri e Zarai (2013), as atividades de feedback envolvem a mensuração do impacto das informações geradas pela inteligência para os decisores.

Este processo, com pequenas alterações, é reproduzindo por diversos autores ao definirem as etapas de um processo de inteligência estratégica como pode ser verificado no Quadro 3.

Quadro 3 - Etapas do processo de inteligência

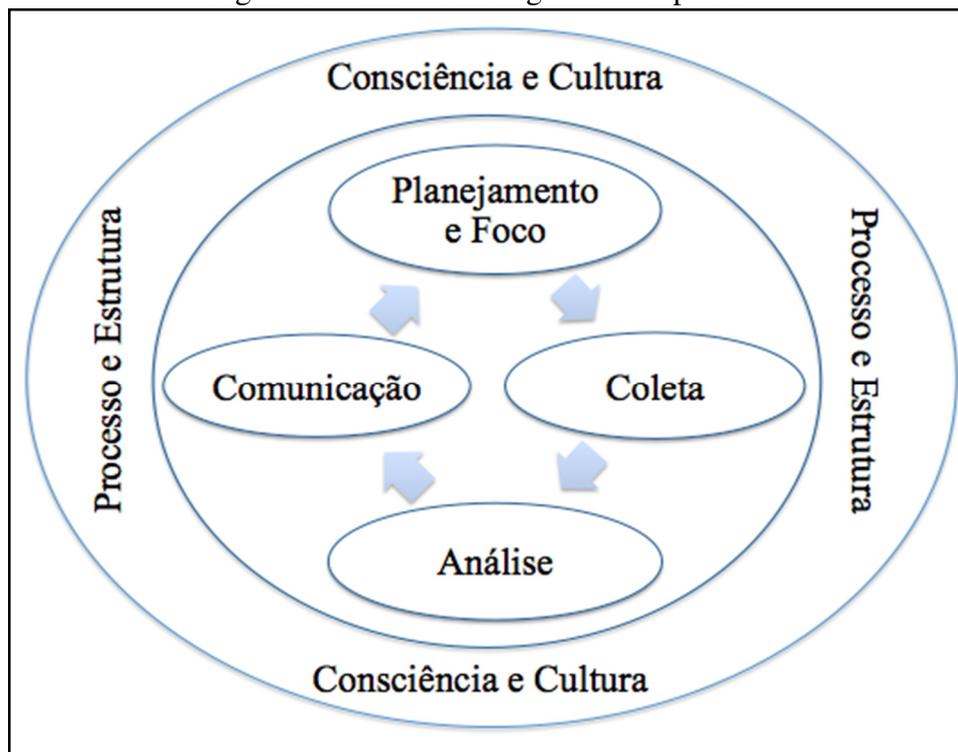
AUTOR	KAHANER (1997)	HERRING (1999)	MILLER (2001)	JAWORSKI, MACINNIS e KOHLI (2002)	KERR et al. (2006)	WRIGHT, CALOF (2006)	SAAYMAN et al. (2008)	FACHINELLI et al. (2010b)
DEFINIÇÃO	Inteligência Competitiva	Inteligência	Inteligência Competitiva	Inteligência Competitiva	<i>Business Intelligence</i>	Inteligência Competitiva	Inteligência Competitiva	Inteligência Estratégica
ETAPAS	<ol style="list-style-type: none"> 1) Planejamento e direção 2) Coleta 3) Análise 4) Disseminação 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Planejamento e direção 2) Processamento e armazenagem da informação 3) Análise e produção 4) Disseminação 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Planejamento e direção 2) Coleta 3) Análise 4) Divulgação Feedback 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Estrutura Organizacional: pessoas e recursos para o processo 2) Pesquisa 3) Fazer sentido 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Coordenar 2) Pesquisar 3) Filtrar 4) Analisar 5) Documentar 6) Disseminar 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Planejamento e Foco 2) Coleta 3) Análise 4) Comunicação 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Planejamento e Foco 2) Coleta 3) Análise 4) Comunicação 5) Processo e Estrutura 6) Consciência e a cultura organizacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Sensibilização 2) Identificação das necessidades de informação 3) Fontes e Ferramentas 4) Processamento e a análise das informações 5) Comunicação

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste quadro, destaca-se o ciclo de inteligência competitiva desenvolvida por Saayman et al. (2008), que incorpora ao ciclo da inteligência as etapas de processo e estrutura e a consciência e a cultura organizacional, detalhada na Figura 1. Segundo os autores, a inteligência competitiva exige políticas, procedimentos e uma estrutura formal ou informal para que os funcionários possam efetivamente contribuir, bem como serem beneficiados com o processo.

A inclusão desta etapa no ciclo de inteligência competitiva demonstra a importância que a consciência e a cultura possui no desenvolvimento das atividades de inteligência. Segundo o estudo desenvolvido por Saayman et al. (2008), quando a inteligência competitiva é incorporada a cultura da organização, há uma maior probabilidade de que as atividades de inteligência competitiva sejam apoiadas e usadas, e também que os funcionários participem das atividades, por exemplo, contribuindo com informações.

Figura 1 - Ciclo de inteligência competitiva

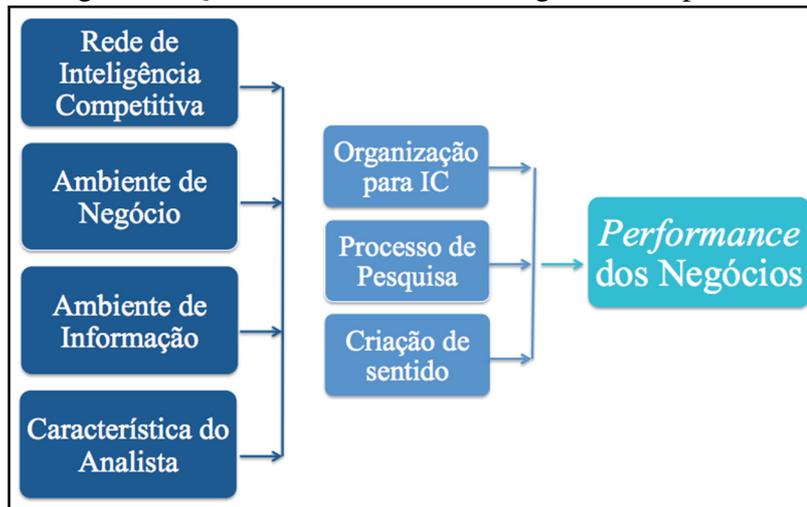


Fonte: Adaptado de Saayman et al. (2008, p. 387).

Segundo Fachinelli et al. (2010b), a inteligência estratégica é um processo progressivo, desenvolvido gradativamente, que depende da cultura organizacional e de sua estrutura social. Fachinelli e Alberdi (2014) apontam que de acordo com o ambiente, as atividades de inteligência sofrem influências, sejam elas geográficas, culturais, econômicas e outras condições naturais e desta forma, se desenvolvem com características distintas.

Para Jaworski et al. (2002), o desconhecimento de como funciona a inteligência competitiva na organização, dificulta a identificação das formas de aperfeiçoamento de seu processo. Com isso, os autores desenvolveram um quadro conceitual, que descreve as principais etapas do processo: (1) organização para a inteligência competitiva, (2) a busca de informações, e (3) a criação de sentido. Este quadro foi desenvolvido a partir de profundas entrevistas com profissionais que conduzem o processo de inteligência competitiva nas organizações e da literatura em áreas afins. Este conhecimento possibilitou a identificação de quatro classes de variáveis precedentes que podem influenciar a eficácia do processo de inteligência competitiva, são elas: (1) a rede de inteligência competitiva, (2) o ambiente de negócios, (3) o ambiente de informação e (4) a característica do analista, conforme Figura 2.

Figura 2 - Quadro conceitual da inteligência competitiva



Fonte: Adaptado de Jaworski et al. (2002, p. 283).

Para Jaworski et al. (2002), a rede de inteligência competitiva (1) refere-se ao conjunto informal (não faz parte da organização) e as fontes de informação pessoal que são alimentadas pelo analista de inteligência competitiva. Segundo o autor, quando bem estruturada, a rede aumenta e agiliza o processo de obtenção e análise das informações. Outro influenciador do processo é o ambiente de negócio (2), no qual são captados aspectos do ambiente interno e externo da organização. O terceiro influenciador refere-se à informação do ambiente (3), ou seja, às características da informação confrontadas pelo analista inteligência competitiva. E por fim, as características dos analistas de inteligência competitiva (4), que reflete as competências necessárias para que a atividade de busca seja eficiente, abrangente e assertiva.

Garcia-Alsina, Ortoll e Cobarsí-Morales (2013) também analisaram as influências das práticas de inteligência competitiva e as classificaram em cinco fatores: o tamanho da

organização, as características do setor em que a organização está inserida, os fatores individuais, os fatores organizacionais e a cultura do país.

O tamanho da organização pode influenciar o sucesso dos processos de inteligência estratégica, interferindo em decisões sobre os recursos utilizados e os tipos de fontes de informação que serão utilizados (KOURTELI, 2005; SAAYMAN et al., 2008). Para Saayman et al. (2008), empresas menores possuem um desafio maior na implantação e desenvolvimento de um programa de inteligência estratégica eficaz em relação à empresas maiores. Segundo os autores, as razões podem estar relacionadas aos recursos econômicos disponibilizados para o desenvolvimento dos processos de inteligência estratégica, que incluem a formação de equipe e as ferramentas de inteligência estratégica. Em pequenas empresas, geralmente é o proprietário da organização que desempenha o papel do analista de inteligência estratégica (SAAYMAN et al., 2008). Esta situação pode tornar o processo de inteligência estratégica reativo ao invés de um instrumento que visualize cenários futuros de oportunidades e ameaças. Para os autores, “o sucesso em inteligência estratégica parece depender da disponibilidade, não necessariamente a quantidade de recursos, tais como tempo, finanças e pessoas” (SAAYMAN et al., 2008, p. 402).

Outro fator influenciador pode estar relacionado às características do setor em que a organização está inserida (GARCIA-ALSINA et al., 2013). Segundo Kourteli (2005), a análise do ambiente externo do negócio é influenciada pelas características das organizações e pelas próprias características do ambiente no qual a organização está inserida. Para o autor, a característica do ambiente determina a forma como as organizações monitoram seus ambientes. Em ambientes estáveis, as organizações tendem a seguir estratégias de monitoramento predeterminadas, enquanto em ambientes instáveis ou dinâmicos, as organizações tendem a seguir estratégias flexíveis e inovadoras.

Os fatores individuais também podem influenciar o processo de inteligência estratégica, através da consciência das informações e o nível de exposição às informações (CORREIA e WILSON, 2001). Segundo os autores, a consciência das informações está relacionada à atitude em relação às atividades com informação, que pode ser traduzida pelo senso pessoal de responsabilidade na exploração das informações do ambiente e do padrão de comunicação desenvolvido pelo indivíduo. Enquanto a exposição à informação refere-se à frequência que as pessoas estão expostas a ambientes ricos em informação e em contato com pessoas bem informadas (CORREIA e WILSON, 2001).

O processo de inteligência estratégica também pode ser influenciado por fatores organizacionais (GARCIA-ALSINA et al., 2013). Segundo Correia e Wilson (2001), o processo de inteligência estratégica é influenciado pelo ambiente de informação e pela exterioridade. O

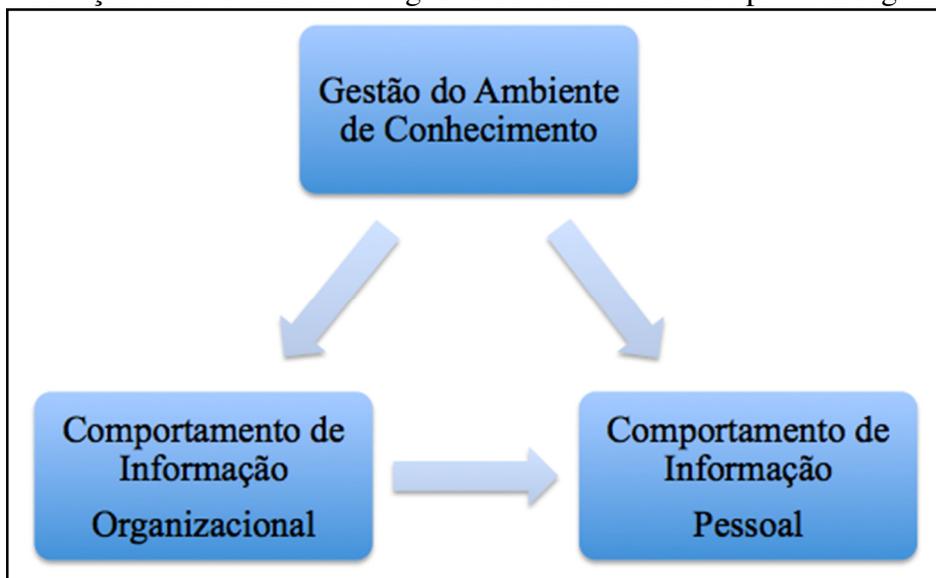
ambiente informacional representa um conjunto de condições que determinam o acesso e uso da informação, dentre eles, a infraestrutura de informação, formada por processos, tecnologias e pessoas (CORREIA e WILSON, 2001). Este fator recebeu a atenção dos autores, ao constatarem o papel da cultura organizacional na formação da infraestrutura de informação.

2.2 USO E CULTURA DA INFORMAÇÃO

Para Detlor (2004), o ambiente de informação de uma organização é composto pela cultura da informação, os processos de desenvolvimento de sistemas de informação e a política da informação. A cultura da informação remete ao grau em que a informação é prontamente compartilhada, valorizada e filtrada em toda a organização. Os processos de desenvolvimento de sistemas de informação representam as especificações sobre o desenvolvimento e manutenção dos sistemas de informação. E as políticas da informação representam o esforço do homem na gestão da informação.

No intuito de compreender a relação entre o ambiente de gestão do conhecimento e as práticas de gestão do conhecimento nas organizações, Detlor et al. (2006) realizaram um estudo de caso em uma grande firma de advocacia canadense. Os resultados indicam que o ambiente de gestão do conhecimento de uma organização impacta os comportamentos de informação organizacionais e os comportamentos de informação pessoais. Além disso, o estudo aponta que o comportamento de informação das organizações influencia o comportamento de informação pessoal, conforme Figura 3.

Figura 3 - Relação entre o ambiente de gestão do conhecimento e práticas organizacionais



Fonte: Adaptado de Detlor et al. (2006).

Segundo Hoffmann (2011), a cultura da informação, formada e desenvolvida nas organizações, influencia o modo com as organizações gerenciam suas informações. Por isso, para uma organização utilizar com êxito o seu sistema de inteligência competitiva, é preciso uma adequada consciência organizacional e uma cultura de competitividade (CALOF, 2001).

Segundo o estudo desenvolvido por Saayman et al. (2008), quando a inteligência competitiva é incorporada à cultura da organização, há uma maior probabilidade de que as atividades de IC sejam apoiadas e usadas, e também que os funcionários participem das atividades, por exemplo, contribuindo com informações.

Para Valentim et al. (2003), a cultura organizacional é “[...] a visão e a forma de agir convencionalizada entre os indivíduos de uma determinada organização”. Segundo os autores, os indivíduos influenciam a cultura organizacional e também são influenciados por ela, no seu dia-a-dia. Dessa forma, a cultura organizacional percorre toda a organização, e sua essência torna-se a relação entre as pessoas, tanto no ambiente interno como no ambiente externo à organização (VALENTIM et al., 2003). Para Curry e Moore (2003), isto significa que a cultura deve garantir o apoio, o entusiasmo e cooperação da sua força de trabalho e da sua gestão igualmente.

Segundo Grácio (2012), dentro das organizações, formadas de pessoas atuando constantemente em grupos, e do contexto informacional, tem-se como parte da cultura organizacional, a cultura relacionada à informação, chamada de cultura informacional. Para Davenport e Prusak (1998) a cultura informacional representa um padrão de comportamentos e atitudes que demonstram a orientação informacional de uma organização.

Segundo Curry e Moore (2003), a cultura da informação pode ser entendida como a cultura na qual o valor e a utilidade da informação são reconhecidos no sucesso operacional e estratégico, tornando a informação base da tomada de decisão da organização. De acordo com Ginman (1988), a cultura da informação está presente nas organizações quando seus recursos intelectuais são incorporados ao planejamento estratégico no mesmo nível dos recursos materiais.

A cultura da informação altamente desenvolvida está positivamente associada ao desempenho do negócio e intimamente ligada com as atividades, atitudes e a cultura da organização (GINMAN, 1988). Para Hoffmann (2011), o comportamento e cultura informacional são relacionados. O comportamento refere-se à forma como a pessoa lida com a informação, ou seja, como ela busca, coleta, utiliza, cria, altera, acumula, distribui, valoriza e estabelece atitudes com relação à informação. Enquanto a cultura representa os valores e crenças de uma pessoa ou grupo, em relação à informação, delineando o padrão de

comportamento e atitudes que expressam a orientação informacional de uma pessoa ou organização.

No que diz respeito à cultura, estudos mais recentes analisam a cultura da informação nas organizações e seu impacto na forma como a informação é tratada (CHOO et al., 2006, 2008, 2013 e BERGERON et al., 2007). Para Choo et al. (2006), a cultura da informação é formada por valores, normas e atitudes que impactam a forma como a informação é tratada em uma organização. Segundo os autores, os valores representam as crenças arraigadas sobre a identidade organizacional, incluindo o papel, a importância e a forma de trabalhar a informação (CHOO et al., 2006). As normas são fundamentadas em valores e representam as regras ou convenções socialmente aceitas sobre o que é um comportamento normal ou esperado em uma organização (CHOO et al., 2006).

As normas podem ser classificadas em explícitas e implícitas. As normas explícitas são normalmente traduzidas em diretrizes e políticas que detalham como as informações devem ser criadas e utilizadas nas rotinas organizacionais. As normas implícitas ou informais normalmente não são formalmente documentadas, porém estão presentes no dia-a-dia das rotinas organizacionais (CHOO et al., 2008). As normas ou expectativas podem ser utilizadas para determinar o nível de esforço na busca da informação, sobre a aceitação do uso de informações para obter vantagem pessoal, na autorização e na validação de fontes particulares, entre outras (CHOO et al., 2006).

Segundo Correia e Wilson (2001, p.9), a “cultura informacional influencia não apenas os investimentos realizados em infraestrutura, mas também o tipo de infraestrutura implementada (procedimentos mais ou menos formalizados, tipo de tecnologias de informação empregadas, número de pessoas envolvidas na aquisição e manipulação da informação)”. A exterioridade, outro fator apontado por Correia e Wilson (2001), diz respeito à abertura das organizações ao ambiente externo, a sua suscetibilidade a influências externas e sua habilidade de influenciar o ambiente.

Além disso, a atitude e os componentes culturais da gestão da informação de um país também podem influenciar os processos de inteligência estratégica (FLEISHER e WRIGHT, 2009; OLIVER, 2008). Estes fatores estão presentes nos “padrões, crenças e na ajuda da educação ao moldar estilos de gestão, estruturas organizacionais, formas de acesso e compartilhamento de informações sobre o meio ambiente, e como as informações e sinais fracos são usados nas organizações” (GARCIA-ALSINA et al., 2013, p. 267). Para Choo et al. (2006), os valores e a cultura da informação são influenciadores decisivos na maneira como as pessoas compartilham e usam a informação.

Por fim, o uso da informação é predominantemente um processo, do qual resulta uma mudança no estado do conhecimento do indivíduo e da sua capacidade de agir, contribuindo para a compreensão de algum fato ou para a tomada de uma decisão (CHOO, 2002). Desta forma, a inteligência exige políticas adequadas, procedimentos e infraestrutura, seja ela, formal ou informal que permita que os funcionários contribuam efetivamente para o sistema de IC, bem como para obter benefícios do processo de inteligência competitiva. (NASRI, ZARAI, 2013).

Marchand et al. (2001), enfatiza a necessidade de uma forte ligação entre as práticas, na qual a busca das organizações pela vantagem competitiva engloba a combinação correta de três práticas: tecnologia da informação, gerenciamento da informação e comportamentos e valores em relação à informação, conforme descritas no Quadro 4.

Quadro 4 - Práticas vitais para o uso da informação

Tecnologia da Informação	Eficiência da sua infraestrutura tecnológica de apoio à tomada de decisões operacionais e processos de comunicação.
Gerenciamento da Informação	Práticas de gestão da informação.
Comportamentos/Valores em relação à Informação	Capacidade para inculcar valores e promover comportamentos para o uso efetivo da informação.

Fonte: Marchand et al. (2001).

No que se refere aos comportamentos e valores em relação à informação, Marchand et al. (2001) identificam seis comportamentos e valores chaves que caracterizam o perfil da cultura de informação de uma organização, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Comportamentos e valores em relação à informação

Integridade da informação	Uso de informações de maneira íntegra e confiável, estabelecendo limites e regras.
Formalidade das informações	Usar e confiar em fontes formais de informação.
Controle da informação	Utilizar a informação para gerenciar e monitorar o desempenho.
Uso da informação	Monitoramento e controle das atividades e decisões para atingir a estratégia pretendida e melhorar o desempenho dos negócios.
Transparência da informação	Transparência na elaboração de relatórios e apresentações de informações sobre os erros e fracassos.
Compartilhamento de informações	Disposição de fornecer informações para os outros de forma adequada e colaborativa.
Proatividade	Obter e utilizar ativamente novas informações para inovar e responder com rapidez às mudanças.

Fonte: Marchand et al. (2001, p. 121).

De acordo com Marchand et al. (2001), o entendimento dos comportamentos e valores é essencial para a velocidade e eficácia das decisões da organização. Em organizações com alto

nível de maturidade de comportamentos e valores em relação à informação, propiciam um ambiente com forte disposição entre todos os membros da organização em compartilhar todos os tipos de informação. Além disso, em organizações nas quais erros e falhas são compartilhados de forma transparente e utilizados de forma construtiva, há uma forte disposição para solucioná-los rapidamente para melhorar o desempenho da empresa (MARCHAND et al., 2001).

A relação entre o desempenho organizacional e compartilhamento da informação é desenvolvida por alguns autores sob a perspectiva do uso da informação nas organizações. Segundo Kirk (2002), o uso da informação vai além da dimensão funcional, da resolução de problemas ou até mesmo na realização de tarefas. Para a autora, o uso da informação inclui a construção de novos conhecimentos e significados, o ato transformador de moldar as decisões e influenciar os outros, e do movimento e troca de informações com os colegas.

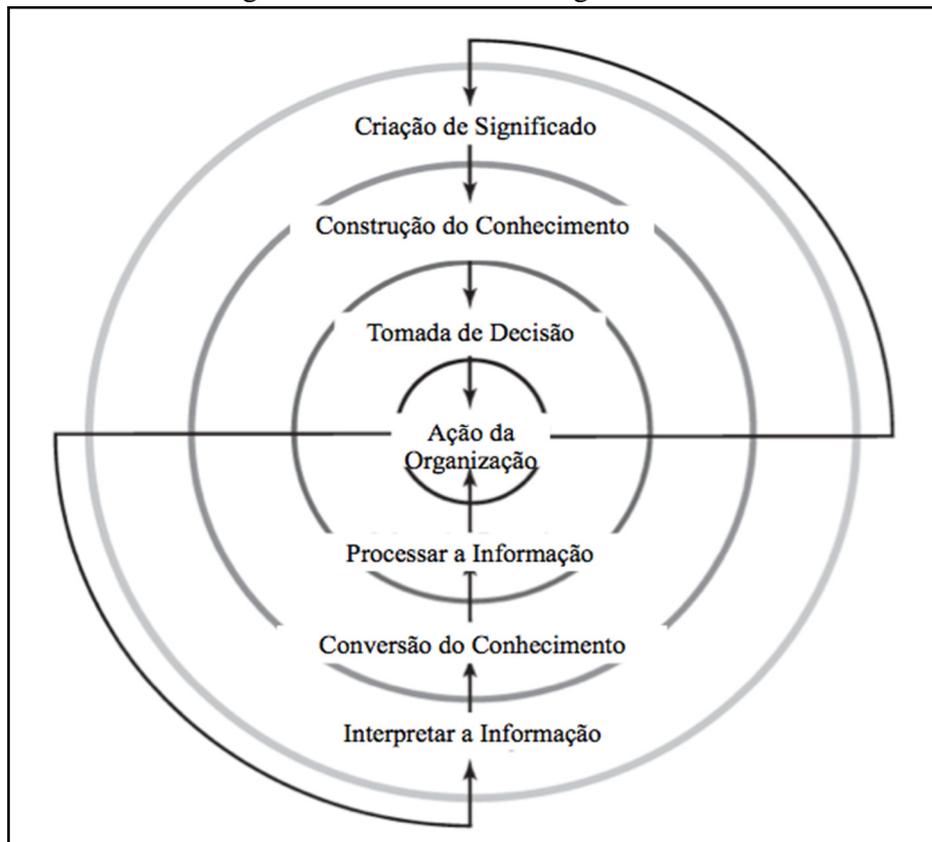
O estudo de Kirk (2002) identificou que os gestores entendem e vivenciam o uso da informação de cinco diferentes formas: como embalagem da informação (*information packaging*), como fluxo de informações, no desenvolvimento de novos conhecimentos e ideias, na formação de sentenças e decisões e em como influenciar os outros. Para Kirk (2002), o uso da informação entendido como embalagem da informação (*information packaging*) significa apresentar a informação de uma nova forma, ou seja, tornar a informação existente acessível aos outros. Para a autora, esta atividade é frequentemente utilizada para auxiliar o fluxo de informações. Enquanto o uso da informação como fluxo de informação, permite a transmissão e a troca de informações (KIRK, 2002).

No caso do desenvolvimento de novos conhecimentos e ideias, a autora aponta a preocupação na utilização das informações como condutores na criação de novas ideias e significados. E por fim, o uso da informação para a tomada de decisão na formatação de acordos e decisões e para influenciar o comportamento dos outros (KIRK, 2002). Neste contexto, a autora divide o processo do uso da informação em três níveis. No primeiro nível a informação é vista como um objeto externo para as pessoas. No segundo nível, a informação é vista como um constructo, utilizada na criação de novas ideias e conhecimentos. E por fim, o terceiro nível, no qual a informação é vista como uma força transformadora capaz de moldar e influenciar os outros.

O estudo de Kirk (2002) foi utilizado por Choo et al. (2008) em sua pesquisa sobre a cultura e o uso da informação, mais especificamente o nível três, utilizado como marco conceitual na análise dos resultados do uso da informação.

Choo (2006b) desenvolveu um modelo de como as organizações utilizam a informação para se adaptar às mudanças externas e promover o desenvolvimento interno. O modelo apresenta três arenas que as organizações que trabalham com informações esperam obter: criar uma identidade e um contexto compartilhado de ação e reflexão, desenvolver novas capacidades e novos conhecimentos e tomar decisões que comprometam recursos e capacidades para as ações propostas. Este modelo segue representado na Figura 4.

Figura 4 - Conhecimento organizacional



Fonte: Choo (2006b, p. 3).

Na primeira arena, criação de significado, realiza-se a leitura do que está acontecendo e seu principal desafio está na redução da ambiguidade e no desenvolvimento de significados compartilhados para que a organização possa agir coletivamente em um ambiente mais previsível. A criação de significado também pode ser uma arena política, ou seja, pode ser utilizada para a construção de sentido em situações de mudanças constantes, mas não familiares, em um ambiente complexo (CHOO, 2006b). O principal processo nesta etapa é a interpretação dos sinais e mensagens sobre o ambiente, na qual os analistas selecionam as informações que julgam significativas e necessitam ser analisadas. Durante a análise os analistas geram possíveis explicações da experiência histórica e constroem uma interpretação coletiva, podendo ampliar

o leque de opções disponíveis para a tomada de decisão. Neste sentido, o autor ressalta a influência de estruturas mentais existentes ou esquemas cognitivos dos indivíduos da organização que analisam as informações.

Na segunda arena, a construção do conhecimento é alcançada através do gerenciamento da relação do conhecimento tácito e explícito e através da criação de processos sociais (CHOO, 2006b). Estes elementos possibilitarão a geração de novos conhecimentos através da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Para o autor as duas categorias de conhecimento são complementares. O conhecimento tácito, do mesmo modo que apresenta-se como um *know-how* pessoal, possui limitações quanto a sua utilidade para a organização. Em contrapartida, o conhecimento explícito não surge naturalmente, mas deve ser alimentado e cultivado a partir do conhecimento tácito.

Nonaka e Takeuchi (1995) mencionam quatro modos em que novos conhecimentos são criados, através da transformação do conhecimento tácito em explícito: socialização, externalização, combinação, e internalização. A socialização ocorre através da aquisição do conhecimento tácito pelo meio do compartilhamento de experiências. E a externalização é gerada da transformação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Enquanto a combinação envolve a troca e a combinação de conhecimentos entre os indivíduos, produzindo novos conhecimentos explícitos. Por fim, a internalização, que incorpora o conhecimento explícito em conhecimento tácito. Os quatro modos de conversão do conhecimento formam um espiral contínuo de criação do conhecimento.

Por fim, a arena de tomada de decisão, na qual as informações referentes à avaliação das alternativas são processadas com o propósito de selecionar a melhor alternativa para o alcance dos objetivos da organização. Para Choo (2006b), em um “mundo ideal”, a tomada de decisão racional demandaria um estudo completo com informações confiáveis sobre as alternativas disponíveis e suas consequências. Porém, no “mundo real” estas exigências tornam-se infundadas, pois a tomada de decisão nas organizações é limitada pelo princípio da racionalidade limitada. Para Simon (1957), a capacidade de raciocínio humana para a elaboração e resolução de problemas complexos é baixa quando comparada com a real necessidade ou até mesmo com uma aproximação aceitável para tal racionalidade prática. Neste contexto de limitação, Choo (2006b) defende que a pesquisa deve ser motivada pela ocorrência de um problema, concentrada perto de um sintoma ou uma antiga solução, e reflete a formação, experiência e objetivos dos decisores. Neste formato, o comportamento de decisão em relação aos objetivos organizacionais ainda é racional, porém regulada pelos locais de decisão e suas

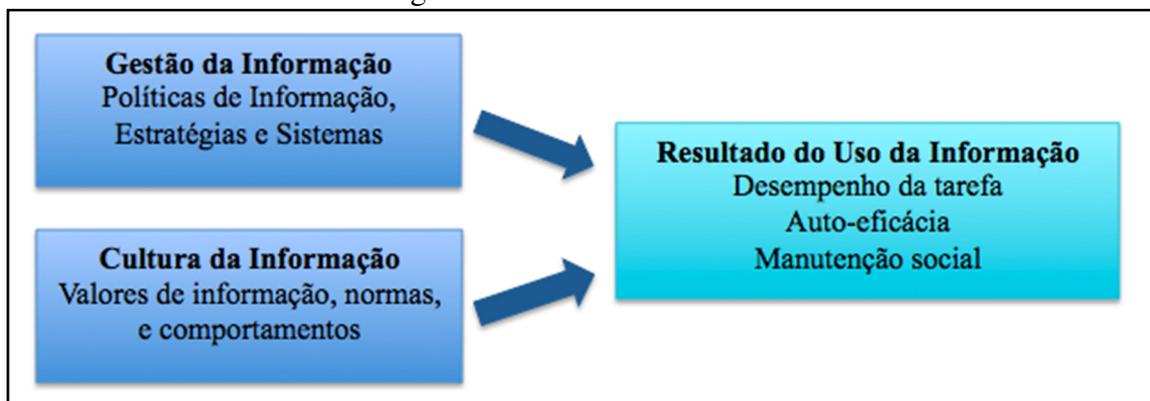
rotinas (CHOO, 2006b). As três arenas culminam na Ação da Organização, conforme demonstrado na Figura 4.

Choo et al. (2006) também analisaram a influência do ambiente de informação de uma organização, mais especificadamente a influência da cultura da informação no uso da informação. Para os autores, o uso da informação ocorre quando o indivíduo seleciona e processa a informação, e para tal, desenvolve sua própria cultura de busca e uso da informação. No estudo, os valores e os comportamentos fortemente arraigados na organização foram responsáveis por mais de um terço da variação nos resultados do uso da informação. Segundo Choo et al. (2006), os valores e a cultura da informação representam uma influência decisiva na maneira como as pessoas compartilham e usam a informação. Desta forma, para entender o comportamento da informação nas organizações é preciso identificar como as organizações estão buscando as informações e como são constituídos seus sistemas de crenças sociais, responsáveis pela forma como são moldadas as informações (CHOO et al., 2006).

A pesquisa realizada por Choo et al. (2006), foi utilizada por Bergeron et al. (2007) para analisar a gestão da informação nas organizações do setor privado. O resultado do estudo indica que as informações podem ser utilizadas para solucionar problemas de trabalho de forma eficaz, e que o compartilhamento de informações é um fator crítico para a realização do trabalho de forma confiável.

A Figura 5 descreve a estrutura conceitual utilizada por Choo et al. (2006) e Bergeron et al. (2007), demonstra a influência da gestão da informação e da cultura da informação no resultado do uso da informação.

Figura 5 - Estrutura conceitual

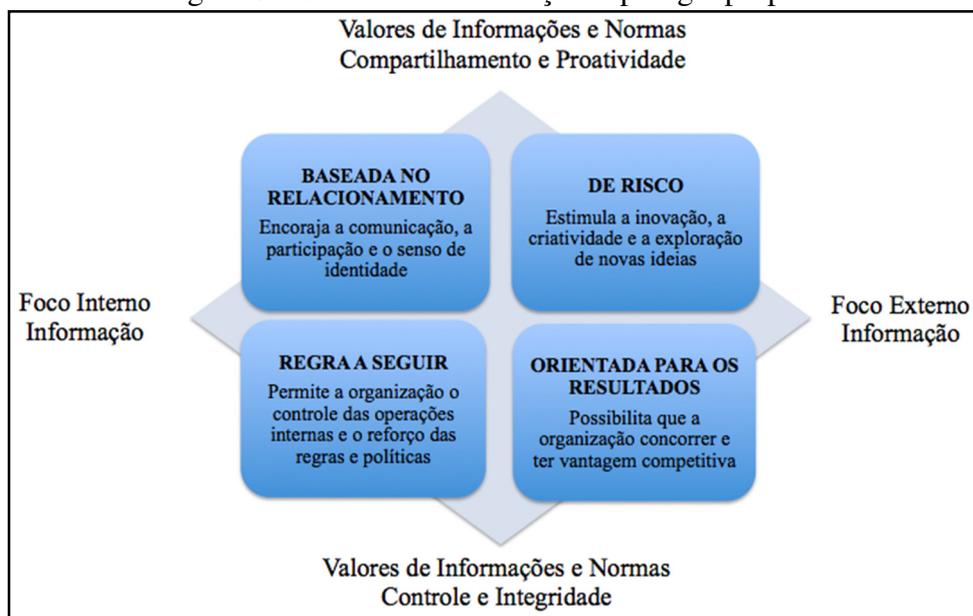


Fonte: Adaptado de Bergeron et al. (2007).

Com o intuito de explorar com mais profundidade a ligação entre cultura e a utilização da informação, Choo et al. (2008) realizaram um estudo cujo objetivo era verificar se os

comportamentos se os valores que caracterizam a cultura da informação explicam o seu uso. Os resultados do estudo revelaram que os conjuntos de comportamentos e os valores identificados explicam significativamente a variação no uso das informações. Com base na afirmação que a cultura da informação de uma organização é influenciada por um conjunto de comportamentos e valores, Choo (2013) desenvolveu uma tipologia da cultura de informação. Esta tipologia é formada por duas dimensões básicas dos valores de Informações e normas em relação aos comportamentos de informações, conforme Figura 6.

Figura 6 - Cultura de informação: tipologia proposta



Fonte: Adaptado de Choo (2013, p. 777).

De acordo com Choo (2013), a tipologia proposta possibilita uma série de análises, de acordo com a contextualização dos quadrantes. A dimensão valores de informação e normas pode apresentar significados divergentes quando relacionada ao monitoramento e integridade da informação e quando associada com a partilha de informação e proatividade na utilização das informações. Segundo o autor, o controle e a integridade enfatizam o grau em que as normas e os valores de uma organização influenciam a coleta e uso das informações assertivas e confiáveis no controle de operações internas ou no monitoramento do desempenho. Enquanto o compartilhamento e proatividade referem-se ao grau que normas e os valores de uma organização colaboram com o compartilhamento de informações, colaboração e inovação.

Ao analisar a dimensão da informação, Choo (2013) diferencia os comportamentos que enfatizam a busca e o uso de informações sobre o ambiente de negócio da organização (foco externo) e os que enfatizam a busca de informações sobre pessoas e processos (foco

interno). Segundo o autor, o foco externo visa compreender a organização e sua relação com o mercado e a antecipação de mudanças, ao passo que, o foco interno centra-se na manutenção e fortalecimento da identidade organizacional, no intuito de melhorar os processos internos. As duas dimensões, valores de informação e normas e informação, se cruzam e geram quatro quadrantes: orientada para os resultados, regras a seguir, baseada no relacionamento e assumindo riscos. Porém, esta tipologia não implica que uma organização se enquadre perfeitamente em um quadrante (CHOO, 2013). Em vez disso, a maioria das organizações apresenta em diferentes graus as normas e os comportamentos de todos os quadrantes de cultura de informação. O autor sugere que as equipes reflitam sobre a tipologia de cultura dominante em sua organização e comparem as diferenças com a sua cultura preferida, discutindo que tipo de mudança cultural pode beneficiar a organização. Esta análise permitirá a organização avaliar se a sua cultura da informação é condizente com seus planos de longo prazo e as exigências do mercado em que atua.

Desta forma, o objetivo deste estudo é verificar a influência da relação existente entre o uso e da cultura da informação sobre a integridade estrutural (estrutura e organização) da inteligência estratégica.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta dissertação tem por objetivo verificar a influência da relação existente entre o uso e da cultura da informação sobre a integridade estrutural (estrutura e organização) da inteligência estratégica.

Para atingir o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva, uma vez que a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2008). Para Pinsonneaut e Kraemer (1993), a pesquisa descritiva busca identificar variáveis manifestadas em uma população e, ainda, fazer uma comparação entre essas distribuições. De acordo com Hair et al. (2005) os estudos descritivos podem dar ao pesquisador um panorama dos elementos em um determinado período de tempo.

O estudo foi conduzido na rede de distribuidores da Randon Implementos no Brasil, composta por 93 pontos entre distribuidores completos, oficinas e lojas de peças, subcontratadas e escritórios de vendas. A amostragem foi do tipo não probabilístico por fácil acesso (COCHRAN, 1965). A coleta de dados utilizou uma *survey*, com base em corte transversal. A pesquisa levantamento, ou *survey* busca dados ou informações sobre ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo (CERVO; BERVIAN, 1996; MARCONI; LAKATOS, 1996). O corte transversal refere-se à coleta dos dados que acontece em um só momento e almeja descrever e analisar o estado de uma ou mais variáveis em um dado momento (SAMPIERI et al., 1991).

3.1 COLETA DE DADOS

As respostas foram coletas no período de fevereiro à junho de 2015.

Quadro 6 - População da pesquisa

Cargo	Número de Respondentes
Proprietário	35
Gerente de Vendas	36
Vendedor	168
TOTAL	239

Fonte: Elaborado pela autora.

O instrumento de pesquisa para os gerentes de vendas e vendedores foi respondido durante o Treinamento de Vendas da Randon que ocorreu em fevereiro de 2015. Para os

proprietários, o instrumento de pesquisa foi enviado por *e-mail* e também disponibilizado na plataforma *Google Docs*®. Todos os itens do questionário apresentaram resposta obrigatória, evitando os *missings* da pesquisa. No final do questionário foi incluso um campo opcional de identificação do respondente.

3.1.1 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados está composto por 51 questões divididas em dois blocos, cujos conteúdos são mostrados a seguir no quadro 7:

Quadro 7 – Conteúdo dos blocos de questões

Bloco	Conteúdo	Quant. de questões
1	Inteligência estratégica	28
2	Uso e cultura da informação	23

Fonte: Elaborado pela autora.

O primeiro bloco refere-se à integridade estrutural de inteligência estratégica (FACHINELLI e ALBERDI, 2014) e o segundo está relacionado ao uso e a cultura da informação (CHOO et al., 2008). O questionário foi elaborado utilizando-se a escala de Likert de cinco pontos.

A escala que avalia a integridade estrutural da inteligência estratégica conta com duas questões reversas (Na nossa empresa, a busca por informação é um processo individual, feito por qualquer pessoa que precisa de informação; Na nossa empresa, o fluxo de informação é espontâneo e não é estritamente guiado por objetivos específicos). Enquanto a escala que avalia o uso e a cultura da informação conta com quatro questões reversas (Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, é comum intencionalmente repassar informações imprecisas; Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, é comum compartilhar informações para justificar decisões já tomadas; Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, é normal que as pessoas mantenham a informação para si mesmo; Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, é normal aproveitar informações para benefício pessoal). A literatura apresenta divergência sobre o uso de questões reversas, segundo Marsh (1996) a inclusão de questões reversas pode gerar problemas como menor confiabilidade e dificuldade de resposta pelos participantes. Porém, como as escalas de inteligência estratégica (FACHINELLI e ALBERDI, 2014) e uso e cultura da informação (CHOO et al., 2008) contemplavam algumas questões reversas, optou-se por mantê-las no formato original.

Segundo Hair et al. (2009) todos os construtos devem apresentar escalas válidas e, apesar disso, devem ser minuciosamente verificados quanto à validade de seu conteúdo. Por isso, especialistas devem avaliar o conteúdo desses instrumentos, a fim de verificar conteúdos idênticos e, caso isso ocorra, um deles deve ser eliminado (HAIR et al., 2009). Assim, dois especialistas analisaram o instrumento de pesquisa, o qual não sofreu modificações.

O instrumento utilizado na pesquisa para avaliação da integridade estrutural da inteligência estratégica foi desenvolvido por Fachinelli e Alberdi (2014). Os construtos e quadros de referência foram desenvolvidos a partir de: Jaworsk et al. (2002); Wright e Calof (2006); Kerr et al. (2006); Folinas (2007) e Saayman et al. (2008). As variáveis analisadas por Fachinelli e Alberdi (2014) estão relacionadas com as etapas de inteligência estratégica (estruturação), baseadas nos principais estágios do processo de inteligência estratégica (DOU, 1995; FULD, 1995; GUILHON e OUBRICH 2004; MARTRE, 1994; ROUACH, 1996). São elas: apropriação do projeto de inteligência estratégica pela organização; conhecimento dos fluxos internos de informação; definição dos temas e focos de observação; definição e organização das fontes de coleta; desenho e organização da estrutura de segurança do sistema, bem como da coleta e do registro da informação; análise da informação por um grupo de especialistas; comunicação dos resultados aos dirigentes e equipe de inteligência estratégica; acompanhamento dos usos dos produtos de inteligência para a decisão, para a inovação, para a aprendizagem e para a criação de conhecimento. O conjunto das variáveis que integram as dimensões do processo de inteligência estratégica são: caráter corporativo, caráter estratégico, integridade do processo, a informação como apoio ao processo de tomada de decisão, o caráter espontâneo do processo.

O quadro 8 apresenta as dimensões e as variáveis da Integridade Estrutural da Inteligência Estratégica.

Quadro 8 - Variáveis da Integridade Estrutural da Inteligência Estratégica

(continua)

Dimensão	Variável	Questões
Caráter Corporativo do processo de IE	IE-C.CORP1	1.Na nossa empresa, nós temos ferramentas (software) para buscas sistemáticas de informação na internet.
	IE-C.CORP2	2.Na nossa empresa, nós temos uma estrutura formal (setor, software, pessoa responsável, etc.) para sistematizar a busca por informação, análise e disseminação.
	IE-C.CORP3	3.Na nossa empresa, a maior parte do fluxo de informações é mapeado em cada setor de acordo com objetivos pré-determinados.
	IE-C.CORP4	12.Na nossa empresa, a coleta e o tratamento da informação nos permite aprender com nosso ambiente de negócios.

(conclusão)

O caráter estratégico do processo de IE	IE-C.ESTR1	4.Na nossa empresa, existe um grupo de especialistas de diferentes áreas que analisam a informação do nosso ambiente de negócios.
	IE-C.ESTR2	6.Na nossa empresa, nós temos um sistema de busca de informação organizado que nós consultamos sistematicamente e periodicamente.
	IE-C.ESTR3	7.Na nossa empresa, a informação que nós temos é sempre analisada por experts no assunto antes de ser utilizada no processo de tomada de decisão.
	IE-C.ESTR4	9.Na nossa empresa, nós definimos fontes para serem consultadas baseadas nos temas de interesse estratégico.
	IE-C.ESTR5	11.Na nossa empresa, a informação do nosso ambiente de negócios é utilizada para fomentar a inovação.
	IE-C.ESTR6	13.Na nossa empresa, a informação de nosso ambiente de negócios é fundamental para o processo de criação de conhecimento.
	IE-C.ESTR7	16.Na nossa empresa, nós sistematicamente buscamos informação relativa aos temas de interesse estratégico.
	IE-C.ESTR8	17.Na nossa empresa, o processo de busca por informação é sistemático e a responsabilidade é de pelo menos uma pessoa.
	IE-C.ESTR9	19.Na nossa empresa, nós buscamos informação estratégica por meio de uma rede de relacionamento que nós construímos para esse fim.
	IE-C.ESTR10	26.Na nossa empresa, a busca por informação é um processo conduzido por um grupo de experts focados nos temas de interesse estratégico.
	IE-C.ESTR11	27.Na nossa empresa, nós buscamos prioritariamente informações que são relevantes para a execução de nossas estratégias.
Integridade do processo de IE	IE-PROCES1	5.Na nossa empresa, nós temos um sistema para registrar informação do nosso ambiente de negócios.
	IE-PROCES2	18.Na nossa empresa, nós temos vigilância ou software de inteligência para monitorar nossos ambientes de interesse.
	IE-PROCES3	20.Na nossa empresa, nós temos uma base de dados sobre o nosso ambiente e os agentes envolvidos
	IE-PROCES4	21.Na nossa empresa, é fácil consultar os materiais arquivados que se referem ao nosso ambiente e aos agentes envolvidos.
	IE-PROCES5	22.Na nossa empresa, nós organizamos uma base de dados para a informação que vem do setor de vendas, da alta gerência, dos fornecedores, etc.
	IE-PROCES6	28.Na nossa empresa, a busca pela informação é uma atividade planejada que resulta das diretrizes da alta gestão.
A informação como apoio ao processo de tomada de decisão	IE-APOIO1	8.Na nossa empresa, nós disseminamos a informação estratégica para os funcionários dos setores que estão relacionados a essa informação.
	IE-APOIO2	10.Na nossa empresa, as decisões são baseadas nos resultados da busca e análise da informação.
	IE-APOIO3	14.Na nossa empresa, o processo de análise resulta em uma decisão que leva em consideração as competências das pessoas responsáveis por sua execução.
	IE-APOIO4	15. Na nossa empresa, os gerentes são orientados a agir de acordo com a informação obtida em um processo sistemático de coletar e analisar a informação.
O caráter espontâneo do processo (R)	IE-ESPONT1	23.Na nossa empresa, a busca por informação é um processo individual, feito por qualquer pessoa que precisa de informação.
	IE-ESPONT2	24.Na nossa empresa, o fluxo de informação é espontâneo e não é estritamente guiado por objetivos específicos.
	IE-ESPONT3	25.Na nossa empresa, a busca por informação é um processo coletivo de observação ambiental constante.

(R) Questões reversas

Fonte: Fachinelli e Alberdi (2014).

No Apêndice A, é apresentado o instrumento de coleta de dados, que foi aplicado com uma escala Likert de cinco pontos.

O instrumento utilizado na pesquisa para avaliação do uso e da cultura da informação foi originalmente desenvolvido por Choo et al. (2008) em inglês. Todas as questões foram traduzidas para o português e, em seguida, a tradução reversa foi utilizada para dar maior confiabilidade na pesquisa com relação às escalas utilizadas (MALHOTRA, 2012). O questionário possui vinte e oito perguntas, das quais vinte e três estão relacionadas à cultura da informação e cinco referem-se ao uso das informações.

Os itens relacionados à cultura da informação foram adaptadas por Choo et al. (2008) do trabalho desenvolvido por Marchand et al. (2001) e abrange as dimensões: integridade das informações, formalidade, controle, transparência, compartilhamento e proatividade. O objetivo dos autores foi o de entender como estes valores e comportamentos podem ajudá-los a descrever sistematicamente a cultura de informação de uma organização. As cinco perguntas desenvolvidas para coletar os dados sobre a variável dependente, denominada uso da informação, foram baseadas nos conceitos desenvolvidos por Kirk (2002). A autora analisou a informação sobre três dimensões: como força transformadora, como nível de construção e como o compartilhamento de informações. No nível de força transformadora, duas perguntas analisam a influência e impacto da informação utilizada sobre o outro e sobre a organização (Meu trabalho beneficia a minha organização; Eu tenho influência sobre o que acontece dentro da minha unidade de trabalho). No nível de construção, duas questões dizem respeito ao desenvolvimento e utilização de novos conhecimentos e ideias (Eu sou capaz de reconhecer rapidamente as complexidades em uma situação e encontrar uma maneira de resolver os problemas; Minhas tarefas de trabalho exigem novas ideias e soluções criativas). Por fim, nas informações como objeto, há um item sobre o fluxo de informações que analisa como ocorre o compartilhamento de informações (O compartilhamento de informações é fundamental para o desenvolvimento do meu trabalho).

Choo et al. (2008) usaram a análise fatorial para examinar as respostas do questionário em cada uma das empresas pesquisadas. Para verificar se era possível identificar sistematicamente comportamentos e valores de informação, e para avaliar se as organizações se diferenciavam por conjuntos distintos de comportamentos e valores de informação, foi preciso verificar se os itens da pesquisa carregavam os mesmos fatores em todas as organizações e se diferentes combinações de fatores surgiram em cada organização. E para examinar o efeito da cultura informações sobre os resultados de uso da informação os autores usaram a regressão múltipla para medir os efeitos coletivos e individuais dos comportamentos e valores de informação sobre o uso de informação.

O quadro 9 apresenta as dimensões e as variáveis do uso e da cultura da informação.

Quadro 9 - Variáveis do uso e da cultura da informação

Dimensão	Variável	Questões
Compartilhamento	UC-COMPART1	29. Eu costumo trocar informações com as pessoas com quem eu trabalho regularmente.
	UC-COMPART2	30. Eu costumo trocar informações com pessoas de fora da minha unidade de trabalho, mas dentro da minha organização.
	UC-COMPART3	31. Na minha unidade de trabalho, eu sou uma pessoa que as pessoas recorrem para obter informações.
	UC-COMPART4	32. Eu costumo trocar informações com os cidadãos e clientes de fora da minha organização.
	UC-COMPART5	33. Eu costumo trocar informações com organizações parceiras.
Proatividade	UC-PROATIV1	34. Eu busco de maneira ativa informações relevantes sobre as mudanças e tendências que estão acontecendo no lado de fora da minha organização.
	UC-PROATIV2	35. Eu uso as informações para responder às mudanças que estão acontecendo no lado de fora da minha organização.
	UC-PROATIV3	36. Eu uso a informação para criar ou aprimorar produtos, serviços e processos da minha organização.
Transparência	UC-TRANSP1	37. Gerentes e supervisores de minha unidade de trabalho incentivam a abertura.
	UC-TRANSP2	38. As pessoas com quem trabalho regularmente compartilham abertamente informações sobre erros ou falhas.
	UC-TRANSP3	39. As pessoas com quem trabalho, regularmente usam informações sobre as falhas ou erros para resolver os problemas de forma construtiva.
Integridade (R)	UC-INTEGR1	40. Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, é comum intencionalmente repassar informações imprecisas.
	UC-INTEGR2	41. Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, é comum compartilhar informações para justificar decisões já tomadas.
	UC-INTEGR3	42. Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, é normal que as pessoas mantenham a informação para si mesmo.
	UC-INTEGR4	43. Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, é normal aproveitar informações para benefício pessoal.
Informalidade	UC-INFORM1	44. Eu confio mais em fontes informais de informação (por exemplo, colegas) do que em fontes formais (por exemplo, memorandos, relatórios).
	UC-INFORM2	45. Eu uso amplamente fontes informais de informação (por exemplo, colegas) embora existam fontes formais e confiáveis (por exemplo, memorandos, relatórios).
	UC-INFORM3	46. Eu uso fontes de informação informais (por exemplo, colegas) para verificar e melhorar a qualidade das fontes de informação formais (por exemplo, memorandos, relatórios).
Força Transformadora (<i>shaping and influencing</i>)	UC-INF.TRANSF1	47. Meu trabalho beneficia a minha organização.
	UC-INF.TRANSF2	48. Eu tenho influência sobre o que acontece dentro da minha unidade de trabalho.
Novos Conhecimentos (<i>new knowledge & insights</i>)	UC-NOV.CONH1	49. Eu sou capaz de reconhecer rapidamente as complexidades em uma situação e encontrar uma maneira de resolver os problemas.
	UC-NOV.CONH2	50. Minhas tarefas de trabalho exigem novas ideias e soluções criativas.
Objeto (<i>information flow & sharing</i>)	UC-INF.OBJ	51. O compartilhamento de informações é fundamental para o desenvolvimento do meu trabalho.

(R) Questões reversas

Fonte: Traduzido de Choo et al. (2008).

No Apêndice A, é apresentado o modelo de instrumento de coleta de dados, que foi aplicado com uma escala *Likert* de cinco pontos.

3.1.2 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. Por isso, ao considerar o objetivo deste trabalho, definiu-se a rede de distribuidores da Randon no Brasil uma vez que são agentes ativos nos processos de Inteligência Estratégica da empresa. A rede de distribuidores da Randon no Brasil é formada por 93 pontos composta de: 43 distribuidores completos, 14 oficinas e lojas de peças, 26 lojas de peças, 4 subcontratadas e 6 escritórios de vendas, distribuidores conforme Figura 7.

No total foram 239 respondentes entre proprietários, gerentes de vendas e vendedores que atuam na área comercial dos distribuidores e interagem com a área de Inteligência Estratégica da Randon.

Figura 7 - Rede de distribuidores Randon



Fonte: Marketing Randon.

3.2. ANÁLISE DOS DADOS

Os procedimentos adotados para análise estatística dos dados foi a análise descritiva por meio de frequências, média e coeficiente de variação. Também foi utilizada a análise fatorial exploratória, que segundo Marôco (2011), é uma técnica estatística multivariada que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis inter-relacionadas. Também foi utilizada a análise de correlação e a regressão estatística para avaliar a influência da cultura e do uso de informações na estrutura e na organização da atividade de inteligência estratégica.

A análise dos dados foi feita utilizando-se do pacote SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versão 22.

4 RESULTADOS

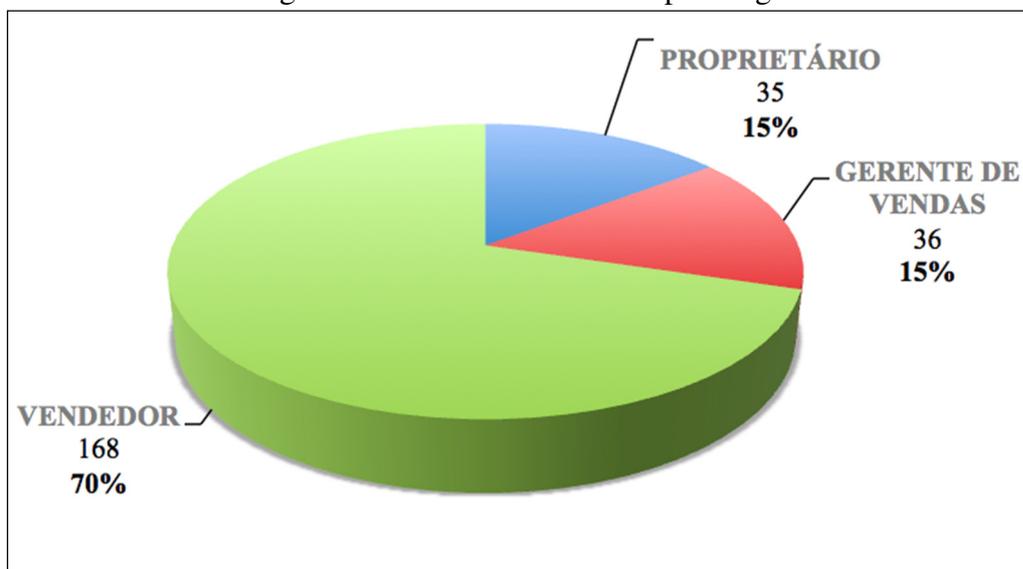
A apresentação dos resultados está organizada a partir das estatísticas descritivas do perfil da amostra, análise de validação, correlação dos construtos e regressão.

4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

A amostra final, após os procedimentos de verificação, foi composta por 239 respondentes da rede de distribuidores.

A distribuição dos respondentes pelo cargo desempenhado no distribuidor está apresentada na Figura 8. Aproximadamente 70% da amostra é composta por vendedores. Esta característica deve-se ao fato dos vendedores representarem a força de vendas da rede de distribuidores. Além disso, os proprietários, representados nesta amostra em 15%, detêm mais de um distribuidor, ou seja, são proprietários dos chamados grupos econômicos. Esta característica também é observada no grupo de gerentes de vendas, que em alguns casos são responsáveis pela administração de mais de uma unidade.

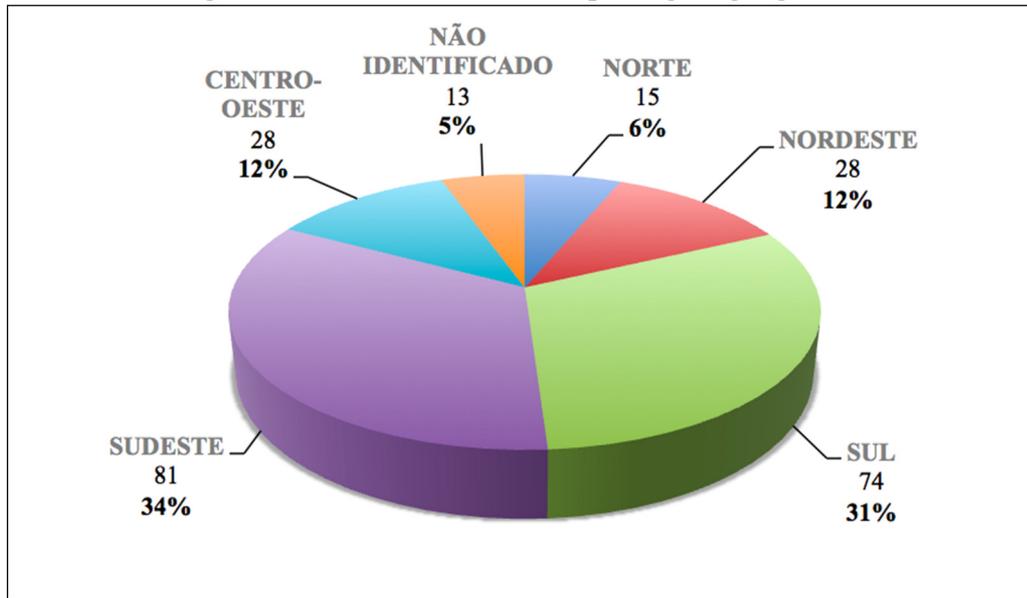
Figura 8 - Amostra classificada por cargo



Fonte: Elaborado pela autora.

Da amostra, 65% das empresas estão localizadas nas regiões sudeste (34%) e região sul (31%), o que é compatível com as regiões de maior concentração de vendas de semirreboques no Brasil.

Figura 9 - Amostra classificada por região geográfica



Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 AVALIAÇÃO 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 as variáveis de inteligência estratégica e do uso e da cultura da informação foram coletadas em escalas de concordância variando de 1 a 5, onde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 corresponde a “concordo totalmente”. Desta forma, quanto mais alto o valor observado para uma variável, maior a concordância dos respondentes. A escala de 5 pontos foi utilizada em função dos dois instrumentos de coleta originais (FACHINELLI e ALBERDI, 2014; CHOO et al., 2008) apresentarem esta escala.

4.2.1 Avaliação do construto Inteligência Estratégica

Com o propósito de averiguar o nível de desenvolvimento dos processos de inteligência estratégica, considerou-se a alternativa três como sendo o ponto neutro, ou seja, nem concordo, nem discordo. Assim, os valores menores que três não apresentam processos de inteligência estratégica estruturados ou em baixos níveis de estruturação. Os valores maiores que quatro foram considerados como processos estruturados de inteligência estratégica. Como podemos observar na Tabela 1, todos os construtos referentes à inteligência estratégica apresentaram médias maiores que três, o que indica que os distribuidores apresentarem processos de inteligência estratégica porém sem níveis de alta estruturação.

As maiores médias foram encontradas nas variáveis IE-C.CORP1 (4,06) e IE-C.ESTR6 (3,99). As altas médias sinalizam que os distribuidores consideram a informação sobre o ambiente de seus negócios fundamental para o processo de criação de conhecimento e com isso, investem em ferramentas (software) para buscas sistemáticas de informação na internet.

As menores médias foram observadas nas variáveis IE-C.ESTR10 (3,08) e IE-C.ESTR3 (3,21), evidenciando que apesar da empresa possuir um sistema de busca de informações, este processo pode não ser conduzido e analisado por um grupo de experts no assunto antes de serem utilizadas no processo de tomada de decisão.

Tabela 1- Avaliação das variáveis de inteligência estratégica

Dimensões	Variável	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
CORPORATIVO	IE-C.CORP1	4,06	4,00	5	1,125	27,71
	IE-C.CORP2	3,85	4,00	5	1,165	30,26
	IE-C.CORP3	3,73	4,00	4	1,140	30,56
	IE-C.CORP4	3,83	4,00	4	,939	24,52
ESTRATÉGICO	IE-C.ESTR1	3,22	3,00	4	1,266	39,32
	IE-C.ESTR2	3,64	4,00	4	1,190	32,69
	IE-C.ESTR3	3,21	3,00	4	1,321	41,15
	IE-C.ESTR4	3,45	4,00	4	1,140	33,04
	IE-C.ESTR5	3,56	4,00	4	1,094	30,73
	IE-C.ESTR6	3,99	4,00	5	1,015	25,44
	IE-C.ESTR7	3,90	4,00	4	,993	25,46
	IE-C.ESTR8	3,57	4,00	4	1,149	32,18
	IE-C.ESTR9	3,38	4,00	4	1,206	35,68
	IE-C.ESTR10	3,08	3,00	3	1,222	39,68
	IE-C.ESTR11	3,84	4,00	4	1,022	26,61
PROCESSO	IE-PROCES4	3,74	4,00	4	1,148	30,70
	IE-PROCES6	3,40	4,00	4	1,286	37,82
	IE-PROCES1	3,54	4,00	4	1,103	31,16
	IE-PROCES2	3,64	4,00	4	1,176	32,31
	IE-PROCES3	3,62	4,00	4	1,124	31,05
	IE-PROCES5	3,53	4,00	3	1,144	32,41
APOIO	IE-APOIO1	3,64	4,00	4	1,075	29,53
	IE-APOIO2	3,71	4,00	4	1,015	27,36
	IE-APOIO3	3,73	4,00	4	1,024	27,45
	IE-APOIO4	3,92	4,00	5	1,076	27,45
ESPONTÂNEO	IE-ESPONT1	3,23	3,00	4	1,226	37,96
	IE-ESPONT2	3,26	3,00	3	1,163	35,67
	IE-ESPONT3	3,46	4,00	4	1,147	33,15

Fonte: Dados da pesquisa

Outro indicador avaliado foi o coeficiente de variação (CV). Para isso, considerou-se a proposta de análise de Pimentel-Gomes (1985) a qual classifica o CV em quatro níveis: baixo, médio, alto e muito alto. Esta classificação é inversamente proporcional à classificação da precisão dos dados, ou seja, quanto maior o CV, menor a precisão experimental. Para analisar o nível de precisão experimental, a classificação de CV de Pimentel-Gomes (1985) tem sido extensivamente utilizada. Apesar disso, esta classificação é abrangente e não considera as particularidades da cultura avaliada, a natureza do ensaio e, principalmente, a variável estudada, o que pode ser relevante para a correta interpretação da magnitude dessa medida (GARCIA, 1989). Assim, utilizaremos as duas classificações, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Tabela de classificação do coeficiente de variação

CLASSIFICAÇÃO	GARCIA	PIMENTEL-GOMES
Baixo CV	Inferior a 10%	Alta precisão
Médio CV	Entre 10 e 20%	Média precisão
Alto CV	Entre 20 e 30%	Baixa precisão
Muito alto CV	Superior a 30%	Muito baixa precisão

Fonte: Garcia (1989); Pimentel-Gomes (1985).

O construto de Inteligência Estratégica apresentou 9 variáveis (32,1%) com alto CV, ou seja, apresentaram baixa precisão e 19 variáveis (67,9%) com muito alto CV, isto é, muito baixa precisão, ou seja, alta heterogeneidade. A tabela 1 apresenta o coeficiente de variação das 28 variáveis da inteligência estratégica.

A Tabela 3 apresenta os resultados dos testes de médias para amostras emparelhadas que comparam as dimensões da inteligência estratégica. Como podemos observar, quando analisado por dimensão, o construto da inteligência estratégica apresenta todas as suas dimensões com alto CV, o que segundo Pimentel-Gomes (1985) representa uma baixa precisão. Destaca-se que todas as dimensões apresentaram médias acima de 3, representando um indicativo que os distribuidores apresentarem processos de inteligência estratégica porém sem níveis de alta estruturação.

Tabela 3 - Testes de médias para dimensões da inteligência estratégica

	CORPORATIVO	ESTRATÉGICO	PROCESSO	APOIO	ESPONTÂNEO
Média	3,86	3,53	3,57	3,75	3,31
Mediana	4,00	3,63	3,66	4,00	3,33
Moda	4,25	3,18	3,67	4,00	3,33
Desvio Padrão	,868	,834	,882	,831	,862
Coeficiente de Variação	22,49	23,63	24,71	22,16	26,04

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao cargo, verificou-se que a dimensão corporativo apresentou sua maior média entre os gerentes (3,98). Este resultado sinaliza que os processos de inteligência estratégica estão mais presentes no nível gerencial dos distribuidores, os quais utilizam a informação com o objetivo de aprender sobre o ambiente de negócios da organização.

Ao analisarmos a dimensão estratégico e a dimensão processo, podemos verificar que os proprietários apresentaram as menores médias (3,35 e 3,51), isto reforça que os distribuidores apresentarem processos de inteligência estratégica, porém ainda demandam desenvolvimentos.

A dimensão espontâneo apresentou a menor média das dimensões (3,31), o que sinaliza que os distribuidores possuem uma sistemática formal de coleta e análise das informações. Com relação a dimensão apoio, a maior média encontra-se no time de gerentes (3,81), o que reforça a indicação que suas decisões são baseadas nos resultados da busca e análise da informação.

Com relação ao coeficiente de variação por cargo, ao analisamos as respostas dos proprietários dos distribuidores, cinco das três dimensões analisadas apresentaram índices muito altos, isto é, muito baixa precisão, foram elas, corporativo (30,86), estratégico (30,63) e processo (32,85).

Tabela 4 - Dimensões da inteligência estratégica por cargo

Dimensões	Cargo	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação	Mínimo	Máximo
Corporativo	Proprietário	3,70	1,142	30,86	1,00	5,00
	Gerente	3,98	,830	20,85	2,00	5,00
	Vendedor	3,87	,810	20,93	1,75	5,00
	Total	3,86	,868	22,49	1,00	5,00
Estratégico	Proprietário	3,35	1,026	30,63	1,00	4,73
	Gerente	3,57	,889	24,90	1,18	4,91
	Vendedor	3,56	,777	21,83	1,64	5,00
	Total	3,53	,834	23,63	1,00	5,00
Processo	Proprietário	3,51	1,153	32,85	1,00	4,83
	Gerente	3,59	,948	26,41	1,33	4,83
	Vendedor	3,58	,805	22,49	1,50	5,00
	Total	3,57	,882	24,71	1,00	5,00
Apoio	Proprietário	3,69	,979	26,53	1,00	4,75
	Gerente	3,81	,795	20,87	2,00	5,00
	Vendedor	3,74	,809	21,63	1,75	5,00
	Total	3,75	,831	22,16	1,00	5,00
Espontâneo	Proprietário	3,20	,911	28,47	1,00	4,67
	Gerente	3,42	,787	23,01	1,67	4,67
	Vendedor	3,31	,869	26,25	1,00	5,00
	Total	3,31	,862	26,04	1,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à região (Tabela 5), verificou-se que as regiões nordeste e centro-oeste apresentaram as menores médias nas dimensões corporativo (3,61 e 3,88) e processo (3,08 e 3,53), dimensões estas que tratam da estruturação do processo de inteligência estratégica. Da mesma forma, podemos verificar que as regiões norte, sul e sudeste apresentaram as maiores médias nas dimensões corporativo (4, 3,91 e 3,93) e processo (3,65, 3,64 e 3,73).

Na dimensão espontâneo, as regiões que demonstraram os maiores índices de espontaneidade em relação ao processo de inteligência estratégica foram às regiões norte (3,28), sudeste (3,54) e centro-oeste (3,22). Apesar deste nível de espontaneidade, estas regiões apresentaram as maiores médias nas dimensões estratégico e apoio.

Tabela 5 - Dimensões da inteligência estratégica por região

Dimensões	Região	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Mínimo	Máximo
Corporativo	Norte	4,00	,850	21,25	2,75	5,00
	Nordeste	3,61	1,059	29,34	1,00	5,00
	Sul	3,91	,833	21,30	1,50	5,00
	Sudeste	3,93	,827	21,04	2,00	5,00
	Centro-oeste	3,88	,746	19,23	2,00	5,00
	Total	3,88	,852	21,96	1,00	5,00
Estratégico	Norte	3,73	,814	21,82	2,00	4,91
	Nordeste	3,14	,976	31,08	1,00	4,64
	Sul	3,47	,723	20,84	1,64	4,82
	Sudeste	3,65	,861	23,59	1,36	5,00
	Centro-oeste	3,68	,721	19,59	2,00	4,73
	Total	3,54	,825	23,31	1,00	5,00
Processo	Norte	3,65	,81520	22,33	2,00	4,67
	Nordeste	3,08	1,04378	33,89	1,00	4,83
	Sul	3,64	,76864	21,12	1,67	4,83
	Sudeste	3,73	,92480	24,79	1,33	5,00
	Centro-oeste	3,53	,66413	18,81	2,17	4,83
	Total	3,59	,87218	24,29	1,00	5,00
Apoio	Norte	3,86	,795	20,60	2,00	5,00
	Nordeste	3,40	1,059	31,15	1,00	5,00
	Sul	3,68	,801	21,77	1,75	5,00
	Sudeste	3,82	,819	21,44	1,75	5,00
	Centro-oeste	4,00	,645	16,13	2,75	5,00
	Total	3,74	,835	22,33	1,00	5,00
Espontâneo	Norte	3,28	,843	25,70	2,00	4,67
	Nordeste	3,21	,781	24,33	1,00	4,67
	Sul	3,16	,865	27,37	1,00	5,00
	Sudeste	3,54	,837	23,64	1,67	5,00
	Centro-oeste	3,22	,865	26,86	1,67	5,00
	Total	3,32	,853	25,69	1,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.2 Avaliação do construto uso e cultura da informação

Com relação ao uso e cultura da informação apresentadas na Tabela 6, observam-se médias mais próximas do valor 4 (concordo), o que indica que o uso e a cultura da informação estão presentes nos distribuidores Randon. O construto uso e cultura da informação apresentou 7 variáveis (30,4%) com médio CV, ou seja, apresentaram média precisão, 9 variáveis (39,1%) com alto CV, ou seja, apresentaram baixa precisão e 7 variáveis (30,5%) com muito alto CV, isto é, muito baixa precisão. A tabela 6 apresenta o coeficiente de variação das 23 variáveis do uso e cultura da informação.

Tabela 6 - Avaliação das dimensões de uso e cultura da informação

Dimensões	Variável	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Compartilhamento	UC-COMPART1	4,42	5,00	5	,800	18,10
	UC-COMPART2	3,96	4,00	5	1,101	27,80
	UC-COMPART3	4,04	4,00	4	,967	23,94
	UC-COMPART4	4,18	4,00	5	1,004	24,02
	UC-COMPART5	4,02	4,00	5	1,134	28,21
Proatividade	UC-PROATIV1	4,33	4,00	5	,747	17,25
	UC-PROATIV2	4,12	4,00	5	,982	23,83
	UC-PROATIV3	4,23	4,00	5	,902	21,32
Transparência	UC-TRANSP1	4,02	4,00	5	1,027	25,55
	UC-TRANSP2	3,85	4,00	5	1,078	28,00
	UC-TRANSP3	3,76	4,00	4	1,053	28,01
Integridade (questões reversas)	UC-INTEGR1	2,55	2,00	1	1,336	52,39
	UC-INTEGR2	3,33	3,00	4	1,094	32,85
	UC-INTEGR3	2,77	3,00	3	1,235	44,58
	UC-INTEGR4	2,75	3,00	3	1,327	48,25
Informalidade	UC-INFORM1	2,64	3,00	1 ^a	1,305	49,43
	UC-INFORM2	2,84	3,00	3	1,277	44,96
	UC-INFORM3	3,25	3,00	4	1,109	34,12
Força Transformadora (<i>shaping and influencing</i>)	UC-INF.TRANSF1	4,58	5,00	5	,686	14,98
	UC-INF.TRANSF2	4,28	4,00	5	,811	18,95
Novos conhecimentos (<i>new knowledge & insights</i>)	UC-NOV.CONH1	4,25	4,00	4	,764	17,98
	UC-NOV.CONH2	4,48	5,00	5	,732	16,34
Informação Objeto (<i>information flow & sharing</i>)	UC-INF.OBJ	4,69	5,00	5	,612	13,05

Fonte: Dados da pesquisa

Como podemos observar, quando analisado por dimensão, o construto do uso e cultura da informação apresenta cinco dimensões com médio CV, uma dimensão com alto CV e duas dimensões com muito alto CV.

Ao analisarmos as médias das dimensões, podemos interpretar que o uso e a cultura da informação dos distribuidores são caracterizados pela força transformadora (4,43), novos conhecimentos (4,36), proatividade (4,22), compartilhamento (4,12) e pelo uso da informação como objeto (fluxo e compartilhamento de informações) com 4,69. As menores médias foram nas dimensões transparência (3,87), integridade (2,84) e informalidade (uso de fontes informais) com 2,91. As pontuações baixas na dimensão integridade (questões reversas) sugerem que não é comum para as pessoas na organização passar informações imprecisas, reter informações, ou informações que possam significar vantagem pessoal. Porém, deve-se ressaltar que apesar desta dimensão apresentar uma média de 2,84, uma questão apresentou uma média de 3,33, o que pode indicar que, entre as pessoas com quem os distribuidores trabalham regularmente, o compartilhamento de informações pode ser utilizado para justificar decisões já tomadas. A baixa média na dimensão informalidade (2,91), indica que os distribuidores privilegiam fontes formais de informação, porém, podem utilizar as fontes informais para verificar e melhorar a qualidade das fontes de informação formais, como demonstra a média de 3,25 na variável UC-INFORM3.

Tabela 7- Estatísticas descritivas das dimensões

	Compart.	Proativ.	Transp.	Integr.	Inform.	Transf.	Nov. Conh.	Objeto
Média	4,12	4,22	3,87	2,84	2,91	4,43	4,36	4,69
Mediana	4,20	4,33	4,00	2,75	3,00	4,50	4,50	5,00
Moda	5,00	5,00	5,00	2,50	3,00	5,00	5,00	5,00
Desvio Padrão	,735	,692	,875	,897	1,000	,606	,664	,612
Coefficiente de Variação	17,84	16,40	22,61	31,58	34,36	13,68	15,23	13,05

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação às dimensões de uso e cultura da informação por cargo (tabela 8), verificou-se que a dimensão objeto (fluxo e compartilhamento de informações), exibiu suas maiores médias entre os gerentes e os vendedores (4,72 e 4,70). O resultado sugere que o compartilhamento de informações é fundamental para o desenvolvimento de suas atividades.

Com relação à dimensão novos conhecimentos, a maior média foi no grupo de gerentes (4,55), isto sugere que os gerentes acreditam serem capazes de reconhecer rapidamente as complexidades em uma situação e de encontrarem uma maneira criativa de resolver os problemas e gerar novas ideias.

Com relação à dimensão com menor média, a integridade (questões reversas), os proprietários apresentaram a menor média (2,71), o que indica que os proprietários acreditam que exista uma cultura de informação em suas organizações.

Em relação ao coeficiente de variação, as dimensões força transformadora e informação objeto, apresentaram os mais baixos CV, o que indica uma alta precisão. Estes coeficientes foram encontrados nos grupos de proprietários e gerentes respectivamente. Com relação aos mais altos valores de CV, isto é, as variáveis com muito baixa precisão, estas se concentraram na dimensão informalidade, também encontradas nos grupos de proprietários e gerentes. A tabela 8 apresenta o coeficiente de variação das 23 variáveis do uso e cultura da informação classificada por cargo.

Tabela 8 - Dimensões de uso e cultura da informação por cargo

Dimensões	Cargo	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação	Mínimo	Máximo
Compartilhamento	Proprietário	4,34	,726	16,73	1,80	5,00
	Gerente	4,26	,701	16,46	1,80	5,00
	Vendedor	4,04	,734	18,17	1,00	5,00
	Total	4,12	,735	17,84	1,00	5,00
Proatividade	Proprietário	4,30	,805	18,72	2,33	5,00
	Gerente	4,19	,663	15,82	2,67	5,00
	Vendedor	4,21	,675	16,03	2,00	5,00
	Total	4,22	,692	16,40	2,00	5,00
Transparência	Proprietário	4,00	,902	22,55	2,33	5,00
	Gerente	3,96	,799	20,18	1,67	5,00
	Vendedor	3,82	,886	23,19	1,33	5,00
	Total	3,87	,875	22,61	1,33	5,00
Integridade (questões reversas)	Proprietário	2,71	,903	33,32	1,00	4,50
	Gerente	3,11	,958	30,80	1,00	5,00
	Vendedor	2,81	,877	31,21	1,00	5,00
	Total	2,84	,897	31,58	1,00	5,00
Informalidade	Proprietário	2,86	1,100	38,46	1,00	4,67
	Gerente	3,00	1,101	36,70	1,00	4,67
	Vendedor	2,90	,960	33,10	1,00	5,00
	Total	2,91	1,000	34,36	1,00	5,00
Força Transformadora (<i>shaping and influencing</i>)	Proprietário	4,74	,408	8,61	3,50	5,00
	Gerente	4,58	,566	12,36	3,00	5,00
	Vendedor	4,33	,622	14,36	2,00	5,00
	Total	4,43	,606	13,68	2,00	5,00
Novos conhecimentos (new knowledge & insights)	Proprietário	4,40	,661	15,02	3,00	5,00
	Gerente	4,55	,517	11,36	3,00	5,00
	Vendedor	4,31	,688	15,96	1,00	5,00
	Total	4,36	,664	15,23	1,00	5,00
Objeto (information flow & sharing)	Proprietário	4,63	,690	14,90	3,00	5,00
	Gerente	4,72	,454	9,62	4,00	5,00
	Vendedor	4,70	,626	13,32	1,00	5,00
	Total	4,69	,612	13,05	1,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 9 apresenta os resultados dos testes de médias que comparam as dimensões de uso e cultura da informação por região geográfica.

A região centro-oeste apresentou as maiores médias nas dimensões compartilhamento (4,23), transparência (4,13) e objeto (4,93). Estes resultados indicam que os distribuidores desta região compartilham informações regularmente e acreditam que este processo é fundamental para o desenvolvimento de suas atividades. Além disso, sugere a transparência das informações sobre erros e falhas na organização. A região centro-oeste apresentou a menor média na dimensão integridade (2,54), o que pode indicar que não é comum repassar informações imprecisas, manter informações para si mesmo, usar informações em benefício pessoal ou compartilhar informações para justificar decisões já tomadas.

A região norte apresentou as maiores médias nas dimensões força transformadora (4,56) e novos conhecimentos (4,66). Estas informações sinalizam que os distribuidores acreditam serem capazes de reconhecer rapidamente as complexidades em uma situação e encontrar uma maneira rápida para resolver os problemas. Além disso, sugere que os entrevistados acreditam influenciar o que acontece dentro de sua organização, beneficiando a empresa. Esta região também apresentou a menor média na dimensão informalidade (2,44), o que sugere que os distribuidores confiam e utilizam com menor intensidade fontes informais de informação.

A região sudeste apresentou a maior média na dimensão proatividade (4,34), o que indica que os distribuidores buscam ativamente informações capazes de responder as mudanças e tendências de mercado com o objetivo de criar ou aprimorar produtos, serviços ou processos da organização. A região também apresentou a maior média na dimensão informalidade (2,95), o que sugere que os distribuidores confiam e utilizam fontes informais de informação, embora existam fontes formais e confiáveis.

A região sul apresentou as menores médias na dimensão transparência (3,75), juntamente com a região norte, e na dimensão informação transformadora (4,37). A baixa média nestas dimensões sugere que nesta região podem ocorrer situações em que as pessoas com quem os distribuidores trabalham não compartilham abertamente informações sobre erros ou falhas a fim de resolver problemas de forma construtiva.

Em relação ao coeficiente de variação, a dimensão informalidade apresentou indicadores com muito altos CVs, ou seja, muito baixa precisão. A tabela 8 apresenta o CV das dimensões do uso e cultura da informação classificada por cargo. A dimensão objeto apresentou CV com média precisão (11,91), com exceção da região centro oeste que apresentou o menor CV do bloco (5,31%), classificado como um indicador de alta precisão.

Tabela 9 - Dimensões do uso e cultura da informação por região

Dimensões	Região	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Mínimo	Máximo
Compartilhamento	Norte	4,21	,424	10,07	3,40	5,00
	Nordeste	4,02	,743	18,48	1,80	5,00
	Sul	4,07	,671	16,49	1,80	5,00
	Sudeste	4,16	,776	18,65	1,20	5,00
	Centro-oeste	4,23	,707	16,71	2,20	5,00
	Total	4,12	,709	17,21	1,20	5,00
Proatividade	Norte	4,33	,642	14,83	3,00	5,00
	Nordeste	4,09	,527	12,89	2,67	5,00
	Sul	4,13	,708	17,14	2,00	5,00
	Sudeste	4,34	,680	15,67	2,33	5,00
	Centro-oeste	4,23	,696	16,45	2,33	5,00
	Total	4,23	,675	15,96	2,00	5,00
Transparência	Norte	3,75	,583	15,55	2,67	5,00
	Nordeste	3,86	,857	22,20	2,33	5,00
	Sul	3,75	,946	25,23	1,33	5,00
	Sudeste	3,95	,861	21,80	2,00	5,00
	Centro-oeste	4,13	,771	18,67	2,33	5,00
	Total	3,88	,866	22,32	1,33	5,00
Integridade (questão reversa)	Norte	2,63	,604	22,97	1,50	3,75
	Nordeste	2,77	,960	34,66	1,00	4,75
	Sul	2,77	,789	28,48	1,00	4,50
	Sudeste	3,00	,950	31,67	1,00	5,00
	Centro-oeste	2,54	,979	38,54	1,25	5,00
	Total	2,81	,892	31,74	1,00	5,00
Informalidade	Norte	2,44	,822	33,69	1,00	4,00
	Nordeste	2,80	1,056	37,71	1,33	5,00
	Sul	2,94	,928	31,56	1,00	4,67
	Sudeste	2,95	1,051	35,63	1,00	5,00
	Centro-oeste	2,86	,935	32,69	1,00	4,67
	Total	2,88	,987	34,27	1,00	5,00
Força transformadora	Norte	4,56	,530	11,62	3,50	5,00
	Nordeste	4,39	,550	12,53	3,50	5,00
	Sul	4,37	,661	15,13	2,00	5,00
	Sudeste	4,47	,575	12,86	3,00	5,00
	Centro-oeste	4,46	,559	12,53	3,50	5,00
	Total	4,43	,594	13,41	2,00	5,00
Novos conhecimentos	Norte	4,66	,408	8,76	4,00	5,00
	Nordeste	4,16	,609	14,64	3,00	5,00
	Sul	4,30	,725	16,86	1,50	5,00
	Sudeste	4,45	,545	12,25	3,00	5,00
	Centro-oeste	4,42	,604	13,67	3,00	5,00
	Total	4,37	,625	14,30	1,50	5,00
Objeto	Norte	4,80	,561	11,69	3,00	5,00
	Nordeste	4,57	,634	13,87	3,00	5,00
	Sul	4,66	,625	13,41	3,00	5,00
	Sudeste	4,70	,535	11,38	3,00	5,00
	Centro-oeste	4,93	,262	5,31	4,00	5,00
	Total	4,71	,561	11,91	3,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 PROCEDIMENTOS DE VALIDAÇÃO DO MODELO

Para prosseguir a análise dos dados, passou-se à verificação da normalidade dos dados utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov.

Tabela 10 - Teste de Kolmogorov-Smirnov da inteligência estratégica

Dimensões	Variável	Parâmetros Normais ^{a,b}		Kolmogorov -Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
		Média	Desvio Padrão		
Caráter Corporativo do processo de IE	IE-C.CORP1	4,06	1,125	4,003	0,000
	IE-C.CORP2	3,85	1,165	3,760	0,000
	IE-C.CORP3	3,73	1,140	3,495	0,000
	IE-C.CORP4	3,83	,939	3,869	0,000
O Caráter Estratégico	IE-C.ESTR1	3,22	1,266	2,822	,000
	IE-C.ESTR2	3,64	1,190	3,337	0,000
	IE-C.ESTR3	3,21	1,321	2,997	,000
	IE-C.ESTR4	3,45	1,140	3,535	0,000
	IE-C.ESTR5	3,56	1,094	3,091	,000
	IE-C.ESTR6	3,99	1,015	3,472	0,000
	IE-C.ESTR7	3,90	,993	3,863	0,000
	IE-C.ESTR8	3,57	1,149	2,982	,000
	IE-C.ESTR9	3,38	1,206	3,129	0,000
	IE-C.ESTR10	3,08	1,222	2,478	,000
	IE-C.ESTR11	3,84	1,022	3,600	0,000
Integridade estrutural do processo de IE	IE-PROCES4	3,74	1,148	3,484	0,000
	IE-PROCES6	3,40	1,286	3,061	,000
	IE-PROCES1	3,54	1,103	3,590	0,000
	IE-PROCES2	3,64	1,176	3,314	0,000
	IE-PROCES3	3,62	1,124	3,398	0,000
	IE-PROCES5	3,53	1,144	2,834	,000
A informação como um apoio ao processo de tomada de decisão	IE-APOIO1	3,64	1,075	3,676	0,000
	IE-APOIO2	3,71	1,015	3,769	0,000
	IE-APOIO3	3,73	1,024	4,175	0,000
	IE-APOIO4	3,92	1,076	3,528	0,000
O caráter espontâneo do processo	IE-ESPONT1	3,23	1,226	3,488	0,000
	IE-ESPONT2	3,26	1,163	2,678	,000
	IE-ESPONT3	3,46	1,147	2,980	,000

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 11 - Teste de Kolmogorov-Smirnov do uso e cultura da informação

Dimensões	Variável	Parâmetros Normais ^{a,b}		Kolmogorov -Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
		Média	Desvio Padrão		
Compartilhamento	UC-COMPART1	4,42	,800	5,058	0,000
	UC-COMPART2	3,96	1,101	3,930	0,000
	UC-COMPART3	4,04	,967	3,673	0,000
	UC-COMPART4	4,18	1,004	4,285	0,000
	UC-COMPART5	4,02	1,134	3,758	0,000
Proatividade	UC-PROATIV1	4,33	,747	4,318	0,000
	UC-PROATIV2	4,12	,982	4,059	0,000
	UC-PROATIV3	4,23	,902	4,287	0,000
Transparência	UC-TRANSP1	4,02	1,027	3,644	0,000
	UC-TRANSP2	3,85	1,078	3,095	,000
	UC-TRANSP3	3,76	1,053	3,382	0,000
Integridade (questões reversas)	UC-INTEGR1	2,55	1,336	2,834	,000
	UC-INTEGR2	3,33	1,094	3,195	0,000
	UC-INTEGR3	2,77	1,235	2,489	,000
	UC-INTEGR4	2,75	1,327	2,367	,000
Informalidade	UC-INFORM1	2,64	1,305	2,553	,000
	UC-INFORM2	2,84	1,277	2,545	,000
	UC-INFORM3	3,25	1,109	3,189	0,000
Força Transformadora (<i>shaping and influencing</i>)	UC-INF.TRANSF1	4,58	,686	6,094	0,000
	UC-INF.TRANSF2	4,28	,811	4,712	0,000
Novos conhecimentos (new knowledge & insights)	UC-NOV.CONH1	4,25	,764	3,876	0,000
	UC-NOV.CONH2	4,48	,732	5,679	0,000
Objeto (information flow & sharing)	UC-INF.OBJ	4,69	,612	6,971	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados dos testes (tabelas 10 e 11) apontam que nenhuma variável dos blocos inteligência estratégica e uso e cultura da informação apresentaram distribuição significativa próxima a uma distribuição normal. Segundo Field (2009), os testes de normalidade apresentam restrições pois, com grandes amostras é muito fácil conseguir valores significativos a partir de pequenos desvios da normalidade e, portanto, um resultado significativo não necessariamente nos confirma se o desvio da normalidade é aceitável para invalidar os procedimentos estatísticos que serão empregados aos dados. Assim, segundo Hair et al. (2005), a violação desta exigência não impede que se prossiga com a análise fatorial.

4.3.1 Análise Fatorial

A próxima etapa foi a análise fatorial e o agrupamento das variáveis nos fatores ou dimensões. Optou-se por utilizar a análise exploratória nesta fase, uma vez que este foi o estudo inicial para o estabelecimento das relações entre as variáveis dos construtos de inteligência estratégica (GERBING e ANDERSON, 1988). Algumas medidas que se destinam a avaliar a pertinência da análise fatorial foram averiguadas.

A medida de adequação da amostra de *Kaiser-Mayer-Olkin* (KMO) analisa se a amostra está apropriada à análise, ao comparar as magnitudes dos coeficientes de correlação analisados e os coeficientes de correlação parciais (HAIR et al., 2005). Valores altos para o KMO indicam que a análise fatorial é adequada. Neste estudo o resultado obtido foi de 0,901, confirmando a adequação da fatorial.

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). O teste de esfericidade de *Bartlett* apresentou um grau de significância de 0,000, indicando, segundo Hair et al. (2005), que a matriz de correlação apresenta um grau significativo de inter-correlação.

O quadro 10 apresenta o resumo destes resultados.

Quadro 10 - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett

KMO	,901
Qui-quadrado	7091,424
df	1275
Sig.	0,000

A tabela 12 apresenta os resultados obtidos no KMO do construto inteligência estratégica. Como podemos observar, os índices apresentaram altos valores de KMO, com exceção da dimensão caráter espontâneo, com um KMO de 0,479.

Tabela 12 - Construto - Inteligência Estratégica

CONSTRUTO	DIMENSÕES	VARIÁVEIS	KMO	ALPHA
Integridade Estrutural (IE)	Caráter Corporativo	4	0,747	0,803
	Caráter Estratégico	11	0,927	0,910
	Integridade Estrut. Processo	6	0,875	0,851
	Informação - Apoio	4	0,776	0,804
	Caráter Espontâneo	3	0,479	0,565

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 13 apresenta os resultados obtidos no KMO do construto uso e cultura da informação. Os resultados apontam índices superiores a 0,5 em todas as dimensões.

Tabela 13 - Construto- uso e cultura da informação

CONSTRUTO	DIMENSÕES	VARIÁVEIS	KMO	ALPHA
Uso e cultura (UC)	Compartilhamento	5	0,772	0,780
	Proatividade	3	0,667	0,687
	Transparência	3	0,680	0,777
	Integridade	4	0,659	0,685
	Informalidade	3	0,643	0,740
	Inf. Transformadora	2	0,500	0,463
	Inf. Nov. Conhec.	2	0,500	0,733
	Inf. como Objeto	1	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

A determinação do número de fatores se deu através da utilização da técnica de componentes principais com rotação ortogonal *Varimax* (HAIR et al., 2005). Foi eleito o critério de carga fatorial mínima de 0,5 em cada um dos fatores (Hair et al, 2005), por se tratar de uma análise exploratória. Foram obtidos onze fatores que explicam 66,264% da variabilidade, com KMO de 0,901 e teste de esfericidade de *Bartlett* com significância $p < 0,000$. Foram retiradas seis questões do instrumento pois não apresentaram carga fatorial em nenhuma dos fatores.

Após a retirada das seis questões, foi gerada novamente a rotação *Varimax*. Nesta segunda rodada, três questões apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,5, sendo excluídas do instrumento. Depois da retirada das três questões, foi gerada novamente a rotação *Varimax*. Nesta terceira rodada, duas questões apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,5, sendo excluídas do instrumento. Posteriormente a retirada das duas questões, foi gerada novamente a rotação *Varimax*. Nesta quarta rodada, todas as questões apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,5, validando as questões do instrumento. O quadro 11 apresenta os resultados obtidos nas quatro rodadas.

Quadro 11 - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett por rodada

	1ª Rodada	2ª Rodada	3ª Rodada	4ª Rodada
KMO	,901	,906	,907	,910
Qui-quadrado	7091,424	5861,736	5784,534	5565,895
df	1275	946	903	820
Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 12 apresenta as questões do instrumento que foram excluídas, destacadas na cor cinza no quadro, e as questões que foram validadas.

Quadro 12 - Autovalores e % de variância explicada pelos fatores por rodada

(continua)

	1ª Rodada		2ª Rodada		3ª Rodada		4ª Rodada	
	Inicial	Extração	Inicial	Extração	Inicial	Extração	Inicial	Extração
IE-C.CORP1	1,000	,671	1,000	,728	1,000	,738	1,000	,735
IE-C.CORP2	1,000	,723	1,000	,721	1,000	,722	1,000	,729
IE-C.CORP3	1,000	,615						
IE-C.CORP4	1,000	,783	1,000	,698	1,000	,656	1,000	,660
IE-C.ESTR1	1,000	,712	1,000	,668	1,000	,669	1,000	,672
IE-C.ESTR2	1,000	,714	1,000	,707	1,000	,627	1,000	,654
IE-C.ESTR3	1,000	,723	1,000	,721	1,000	,684	1,000	,700
IE-C.ESTR4	1,000	,684	1,000	,688	1,000	,690	1,000	,690
IE-C.ESTR5	1,000	,725	1,000	,712	1,000	,630	1,000	,662
IE-C.ESTR6	1,000	,709	1,000	,625	1,000	,603	1,000	,602
IE-C.ESTR7	1,000	,597	1,000	,605	1,000	,565	1,000	,566
IE-C.ESTR8	1,000	,643	1,000	,587	1,000	,580	1,000	,584
IE-C.ESTR9	1,000	,585	1,000	,550	1,000	,552	1,000	,561
IE-C.ESTR10	1,000	,675	1,000	,624	1,000	,624	1,000	,627
IE-C.ESTR11	1,000	,607	1,000	,608	1,000	,600	1,000	,603
IE-PROCES4	1,000	,731	1,000	,736	1,000	,679	1,000	,689
IE-PROCES6	1,000	,585	1,000	,609	1,000	,594	1,000	,581
IE-PROCES1	1,000	,660	1,000	,646	1,000	,632	1,000	,633
IE-PROCES2	1,000	,732	1,000	,675	1,000	,649	1,000	,660
IE-PROCES3	1,000	,675	1,000	,666	1,000	,562	1,000	,604
IE-PROCES5	1,000	,690	1,000	,681	1,000	,635	1,000	,661
IE-APOIO1	1,000	,679	1,000	,673	1,000	,668	1,000	,678
IE-APOIO2	1,000	,776	1,000	,734	1,000	,684	1,000	,702
IE-APOIO3	1,000	,634	1,000	,576	1,000	,539	1,000	,543
IE-APOIO4	1,000	,577	1,000	,573	1,000	,556	1,000	,565
EI-ESPONT1	1,000	,780	1,000	,793	1,000	,794	1,000	,785
EI-ESPONT2	1,000	,722	1,000	,705	1,000	,687	1,000	,667
EI-ESPONT3	1,000	,657						
UC-COMPART1	1,000	,538	1,000	,545	1,000	,538	1,000	,538
UC-COMPART2	1,000	,547						
UC-COMPART3	1,000	,609						
UC-COMPART4	1,000	,740	1,000	,686	1,000	,671	1,000	,649
UC-COMPART5	1,000	,645	1,000	,589	1,000	,548	1,000	,535
UC-PROATIV1	1,000	,571	1,000	,547	1,000	,499		
UC-PROATIV2	1,000	,625	1,000	,634	1,000	,633	1,000	,552
UC-PROATIV3	1,000	,600						
UC-TRANSP1	1,000	,543						
UC-TRANSP2	1,000	,712	1,000	,707	1,000	,707	1,000	,716
UC-TRANSP3	1,000	,711	1,000	,768	1,000	,742	1,000	,779
IC-INTEGR1	1,000	,594	1,000	,576	1,000	,499		
IC-INTEGR2	1,000	,633	1,000	,362				
IC-INTEGR3	1,000	,667						
IC-INTEGR4	1,000	,671	1,000	,587	1,000	,581	1,000	,547
UC-INFORM1	1,000	,695	1,000	,685	1,000	,686	1,000	,750

(conclusão)

UC-INFORM2	1,000	,675	1,000	,648	1,000	,656	1,000	,714
UC-INFORM3	1,000	,704	1,000	,568	1,000	,589	1,000	,601
UC-INF.TRANSF1	1,000	,630	1,000	,555	1,000	,554	1,000	,554
UC-INF.TRANSF2	1,000	,607	1,000	,586	1,000	,568	1,000	,615
UC-NOV.CONH1	1,000	,689	1,000	,618	1,000	,612	1,000	,614
UC-NOV.CONH2	1,000	,677	1,000	,684	1,000	,688	1,000	,691
UC-INF.OBJ	1,000	,645	1,000	,633	1,000	,549	1,000	,556

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise das comunalidades, percentagem da variância do item restituída pela solução final, indica que sejam retirados os itens cuja comunalidade seja inferior a 0,5 (HAIR et al., 2005). Como todas as questões apresentaram comunalidades superiores a 0,5, todas as questões da pesquisa foram mantidas.

Quadro 13 - Comunalidade

Inteligência Estratégica			Uso e cultura da informação		
Questão	Inicial	Extração	Questão	Inicial	Extração
IE-C.CORP1	1	0,671	UC-COMPART1	1	0,538
IE-C.CORP2	1	0,723	UC-COMPART2	1	0,547
IE-C.CORP3	1	0,615	UC-COMPART3	1	0,609
IE-C.CORP4	1	0,783	UC-COMPART4	1	0,74
IE-C.ESTR1	1	0,712	UC-COMPART5	1	0,645
IE-C.ESTR2	1	0,714	UC-PROATIV1	1	0,571
IE-C.ESTR3	1	0,723	UC-PROATIV2	1	0,625
IE-C.ESTR4	1	0,684	UC-PROATIV3	1	0,6
IE-C.ESTR5	1	0,725	UC-TRANSP1	1	0,543
IE-C.ESTR6	1	0,709	UC-TRANSP2	1	0,712
IE-C.ESTR7	1	0,597	UC-TRANSP3	1	0,711
IE-C.ESTR8	1	0,643	UC-INTEGR1	1	0,594
IE-C.ESTR9	1	0,585	UC-INTEGR2	1	0,633
IE-C.ESTR10	1	0,675	UC-INTEGR3	1	0,667
IE-C.ESTR11	1	0,607	UC-INTEGR4	1	0,671
IE-PROCES4	1	0,731	UC-INFORM1	1	0,695
IE-PROCES6	1	0,585	UC-INFORM2	1	0,675
IE-PROCES1	1	0,66	UC-INFORM3	1	0,704
IE-PROCES2	1	0,732	UC-INF.TRANSF1	1	0,63
IE-PROCES3	1	0,675	UC-INF.TRANSF2	1	0,607
IE-PROCES5	1	0,69	UC-NOV.CONH1	1	0,689
IE-APOIO1	1	0,679	UC-NOV.CONH2	1	0,677
IE-APOIO2	1	0,776	UC-INF.OBJ	1	0,645
IE-APOIO3	1	0,634			
IE-APOIO4	1	0,577			
EI-ESPONT1	1	0,78			
IE-ESPONT2	1	0,722			
IE-ESPONT3	1	0,657			

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 14 apresenta o resultado final, no qual oito fatores explicam 63,957% da variabilidade, com valor KMO de 0,910 e teste de esfericidade de *Bartlett* com significância $p < 0,000$. Apesar de 9 fatores apresentarem autovalor superior a 1, o nono fator não apresentou variáveis com cargas fatoriais superior a 0,5.

Quadro 14 - Autovalores e % de variância explicada pelos fatores

Comp.	Autovalores iniciais			Somadas de extração de <i>Squared Loadings</i>			Somadas de rotação de <i>Squared Loadings</i>		
	Total	% da Variância	% Acum.	Total	% da Variância	% Acum.	Total	% da Variância	% Acum.
1	13,462	32,833	32,833	13,462	32,833	32,833	8,068	19,678	19,678
2	3,293	8,032	40,865	3,293	8,032	40,865	4,535	11,062	30,740
3	2,520	6,147	47,012	2,520	6,147	47,012	3,623	8,837	39,577
4	1,564	3,815	50,827	1,564	3,815	50,827	2,294	5,596	45,172
5	1,530	3,731	54,558	1,530	3,731	54,558	2,053	5,008	50,180
6	1,386	3,380	57,938	1,386	3,380	57,938	2,045	4,988	55,168
7	1,299	3,167	61,105	1,299	3,167	61,105	1,818	4,434	59,602
8	1,169	2,852	63,957	1,169	2,852	63,957	1,785	4,355	63,957
9	1,055	2,572	66,529						
10	,948	2,312	68,841						
11	,857	2,090	70,931						
12	,828	2,019	72,950						
13	,775	1,890	74,841						
14	,707	1,725	76,565						
15	,658	1,605	78,170						
16	,620	1,511	79,681						
17	,572	1,395	81,076						
18	,541	1,320	82,396						
19	,524	1,279	83,675						
20	,488	1,190	84,865						
21	,471	1,150	86,015						
22	,459	1,120	87,135						
23	,439	1,070	88,205						
24	,404	,985	89,189						
25	,392	,956	90,146						
26	,358	,874	91,019						
27	,341	,832	91,851						
28	,328	,799	92,651						
29	,319	,778	93,428						
30	,299	,730	94,158						
31	,280	,684	94,842						
32	,275	,670	95,512						
33	,265	,647	96,159						
34	,262	,638	96,798						
35	,247	,604	97,401						
36	,218	,532	97,933						
37	,206	,502	98,435						
38	,192	,467	98,902						
39	,170	,414	99,316						
40	,151	,368	99,684						
41	,129	,316	100,000						

Fonte: Dados da pesquisa

As variáveis das dimensões da inteligência estratégica e do uso e cultura da informação agruparam-se da seguinte forma: (i) caráter estratégico/estrutural da informação, (ii) integridade do processo, (iii) análise da informação, (iv) informalidade, (v) compartilhamento e proatividade, (vi) transparência das informações, (vii) processo informal e (viii) ferramentas. A nomeação não é determinada ou designada pelo programa computacional, segundo Hair et al. (2005), o rótulo é criado intuitivamente pelo pesquisador, analisando o termo que mais se adapte ao conjunto de questões agrupadas. As variáveis originais, que possuem cargas fatoriais mais significativas em determinado fator, são as que mais contribuem para a nomeação dele.

A Tabela 14 apresenta os atributos pertencentes ao fator 1, denominado caráter estratégico/estrutural da informação. Este fator envolve 15 componentes divididos entre os construtos caráter estratégico e integridade estrutural do processo de inteligência estratégica. Este fator representa os atributos que caracterizam as empresas que organizam e registram as informações pertinentes ao seu ambiente de negócios dentro dos processos de inteligência estratégica.

Tabela 14 - Atributos pertencentes ao fator 1 - Caráter estratégico/estrutural da informação (continua)

Atributos	Carga Fatorial
12. Na nossa empresa, a coleta e o tratamento da informação nos permite aprender com nosso ambiente de negócios.	,620
11. Na nossa empresa, a informação do nosso ambiente de negócios é utilizada para fomentar a inovação.	,534
13. Na nossa empresa, a informação de nosso ambiente de negócios é fundamental para o processo de criação de conhecimento.	,618
16. Na nossa empresa, nós sistematicamente buscamos informação relativa aos temas de interesse estratégico.	,685
17. Na nossa empresa, o processo de busca por informação é sistemático e a responsabilidade é de pelo menos uma pessoa.	,748
19. Na nossa empresa, nós buscamos informação estratégica por meio de uma rede de relacionamento que nós construímos para esse fim.	,687
26. Na nossa empresa, a busca por informação é um processo conduzido por um grupo de experts focados nos temas de interesse estratégico.	,665
27. Na nossa empresa, nós buscamos prioritariamente informações que são relevantes para a execução de nossas estratégias.	,685
5. Na nossa empresa, nós temos um sistema para registrar informação do nosso ambiente de negócios.	,683
18. Na nossa empresa, nós temos vigilância ou software de inteligência para monitorar nossos ambientes de interesse.	,672
20. Na nossa empresa, nós temos uma base de dados sobre o nosso ambiente e os agentes envolvidos	,520
22. Na nossa empresa, nós organizamos uma base de dados para a informação que vem do setor de vendas, da alta gerência, dos fornecedores, etc.	,734

	(conclusão)
28. Na nossa empresa, a busca pela informação é uma atividade planejada que resulta das diretrizes da alta gestão.	,660
14. Na nossa empresa, o processo de análise resulta em uma decisão que leva em consideração as competências das pessoas responsáveis por sua execução.	,606
15. Na nossa empresa, os gerentes são orientados a agir de acordo com a informação obtida em um processo sistemático de coletar e analisar a informação.	,672

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 15 apresenta os atributos pertencentes ao fator dois, denominado integridade do processo. Este fator envolve 6 componentes divididos entre os construtos caráter estratégico, integridade estrutural do processo de inteligência estratégica e informação como um apoio ao processo de tomada de decisão. Este fator enfatiza a integridade do processo, ou seja, como as informações são coletadas, analisadas e disseminadas com o intuito de serem utilizadas no processo de decisão da organização.

Tabela 15 - Atributos pertencentes ao fator 2 - Integridade do processo

Atributos	Carga Fatorial
4. Na nossa empresa, existe um grupo de especialistas de diferentes áreas que analisam a informação do nosso ambiente de negócios.	0,69
6. Na nossa empresa, nós temos um sistema de busca de informação organizado que nós consultamos sistematicamente e periodicamente.	0,59
7. Na nossa empresa, a informação que nós temos é sempre analisada por experts no assunto antes de ser utilizada no processo de tomada de decisão.	0,71
9. Na nossa empresa, nós definimos fontes para serem consultadas baseadas nos temas de interesse estratégico.	0,67
21. Na nossa empresa, é fácil consultar os materiais arquivados que se referem ao nosso ambiente e aos agentes envolvidos.	0,64
8. Na nossa empresa, nós disseminamos a informação estratégica para os funcionários dos setores que estão relacionados a essa informação.	0,67
10. Na nossa empresa, as decisões são baseadas nos resultados da busca e análise da informação.	0,58

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 16 apresenta os atributos pertencentes ao fator 3, denominado análise da informação. Este fator envolve 6 componentes divididos entre as dimensões originais relativas ao caráter estratégico, integridade estrutural do processo de inteligência estratégica e informação como um apoio ao processo de tomada de decisão. Este fator enfatiza a importância das pessoas no sucesso do processo de inteligência.

Tabela 16 - Atributos pertencentes ao fator 3 - Análise da informação

Atributos	Carga Fatorial
29. Eu costumo trocar informações com as pessoas com quem eu trabalho regularmente.	0,54
47. Meu trabalho beneficia a minha organização.	0,66

(continua)

	(conclusão)
48. Eu tenho influência sobre o que acontece dentro da minha unidade de trabalho.	0,66
49. Eu sou capaz de reconhecer rapidamente as complexidades em uma situação e encontrar uma maneira de resolver os problemas.	0,72
50. Minhas tarefas de trabalho exigem novas ideias e soluções criativas.	0,75
51. O compartilhamento de informações é fundamental para o desenvolvimento do meu trabalho.	0,67

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 17 apresenta os atributos pertencentes ao fator 4, denominado informalidade. Este fator envolve 4 componentes divididos entre os construtos integridade e informalidade e enfatiza a integridade das pessoas envolvidas no processo e o nível de informalidade das fontes utilizadas.

Tabela 17 - Atributos pertencentes ao fator 4 - Informalidade

Atributos	Carga Fatorial
43. Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, é normal aproveitar informações para benefício pessoal.	0,58
44. Eu confio mais em fontes informais de informação (por exemplo, colegas) do que em fontes formais (por exemplo, memorandos, relatórios).	0,85
45. Eu uso amplamente fontes informais de informação (por exemplo, colegas) embora existam fontes formais e confiáveis (por exemplo, memorandos, relatórios).	0,79
46. Eu uso fontes de informação informais (por exemplo, colegas) para verificar e melhorar a qualidade das fontes de informação formais (por exemplo, memorandos, relatórios).	0,56

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 18 apresenta os atributos pertencentes ao fator 5, denominado compartilhamento e proatividade. Este fator envolve 3 componentes divididos entre os construtos compartilhamento e proatividade, analisando a proatividade dos integrantes do processo de inteligência estratégica no compartilhamento de informações a fim de enriquecer as análises.

Tabela 18 - Atributos pertencentes ao fator 5 - Compartilhamento e proatividade

Atributos	Carga Fatorial
32. Eu costumo trocar informações com os cidadãos e clientes de fora da minha organização.	0,65
33. Eu costumo trocar informações com organizações parceiras.	0,60
35. Eu uso as informações para responder às mudanças que estão acontecendo no lado de fora da minha organização.	0,64

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 19 apresenta os atributos pertencentes ao fator 6, denominado transparência das informações. Este fator envolve 2 componentes do construto transparência e aborda como as pessoas tratam questões sobre erros e falhas.

Tabela 19 - Atributos pertencentes ao fator 6 - Transparência das informações

Atributos	Carga Fatorial
38. As pessoas com quem trabalho regularmente compartilham abertamente informações sobre erros ou falhas.	0,77
39. As pessoas com quem trabalho, regularmente usam informações sobre as falhas ou erros para resolver os problemas de forma construtiva.	0,73

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 20 apresenta os atributos pertencentes ao fator 7, denominado processo informal. Este fator envolve 2 componentes do constructo caráter espontâneo do processo e envolve a informalidade do processo de análise das informações nas organizações.

Tabela 20 - Atributos pertencentes ao fator 7 - Processo informal

Atributos	Carga Fatorial
23. Na nossa empresa, a busca por informação é um processo individual, feito por qualquer pessoa que precisa de informação.	0,87
24. Na nossa empresa, o fluxo de informação é espontâneo e não é estritamente guiado por objetivos específicos.	0,76

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 21 apresenta os atributos pertencentes ao fator 8, denominado ferramentas. Este fator envolve 2 componentes da dimensão caráter corporativo do processo de inteligência estratégica, especificamente estrutura formal (setor, software, pessoa responsável, etc.) para sistematizar a busca por informação, análise e disseminação.

Tabela 21 - Atributos pertencentes ao fator 8 - Ferramentas

Atributos	Carga Fatorial
1. Na nossa empresa, nós temos ferramentas (software) para buscas sistemáticas de informação na internet.	0,75
2. Na nossa empresa, nós temos uma estrutura formal (setor, software, pessoa responsável, etc.) para sistematizar a busca por informação, análise e disseminação.	0,62

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.2 Verificação da multicolinearidade dos dados

A multicolinearidade dos dados dá-se no momento que qualquer variável independente é altamente correlacionada com um conjunto de outras variáveis independentes (HAIR et al., 2005).

4.3.2.1 Correlação dos construtos e suas dimensões

Para avaliação da multicolinearidade, procedeu-se o estudo das matrizes de correlação. A correlação positiva entre as variáveis desta pesquisa demonstra que os fatores pesquisados podem apresentar um grau significativo de dependência. Quando uma variável é influenciada por algum motivo específico, as demais poderão ser afetadas e influenciar no comportamento do indivíduo. O quadro 15 apresenta as correlações entre os construtos da pesquisa.

Quadro 15 - Correlação dos fatores

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Fator 1: Caráter estratégico/estrutural da informação	1							
Fator 2: Integridade do Processo	,784**	1						
Fator 3: Análise da informação	,399**	,386**	1					
Fator 4: Informalidade	,251**	,237**	0,086	1				
Fator 5: Compartilhamento e Proatividade	,223**	,244**	,467**	,147*	1			
Fator 6: Transparência das Informações	,452**	,423**	,338**	,219**	,296**	1		
Fator 7: Processo Informal	0,099	0,087	,137*	,318**	,209**	0,044	1	
Fator 8: Ferramentas	,560**	,547**	,299**	,167**	0,119	,344**	-0,015	1

Fonte: Dados da pesquisa

REFERÊNCIA		
Valor de ρ (+ ou -)	Interpretação	
0,00 a 0,19	Uma correlação bem fraca	
0,20 a 0,39	Uma correlação fraca	
0,40 a 0,69	Uma correlação moderada	
0,70 a 0,89	Uma correlação forte	
0,90 a 1,00	Uma correlação muito forte	

Fonte: Hair et al. (2005)

Os fatores caráter estratégico/estrutural da informação e integridade do processo possuem uma forte correlação (0,784). Esta correlação apresenta indícios que o caráter estratégico da informação está fortemente relacionado ao nível de estruturação do processo de inteligência estratégica. Desta forma, podemos pressupor que a forma como as informações são coletadas, analisadas e disseminadas, podem determinar o caráter estratégico/estrutural da

informação. Ao mesmo tempo, sugere-se que o caráter estratégico/estrutural da informação pode determinar o nível de estruturação do processo, ou seja, sua integridade estrutural.

Outro destaque encontra-se na moderada correlação existente entre o fator caráter estratégico/estrutural da informação e o fator ferramentas (0,560). Esta correlação indica a importância dos sistemas e ferramentas de análise na determinação do caráter estratégico/estrutural da informação. Da mesma forma, podemos entender que o nível estratégico/estrutural dado a informação na organização determinará o tipo de estrutura formal do processo de inteligência estratégica (setor, software, pessoa responsável, etc.).

Os fatores ferramentas e integridade do processo também apresentaram uma moderada correlação (0,547). Este resultado corrobora os resultados anteriores ao demonstrar a importância de uma estrutura formal de inteligência estratégica na determinação da integridade do processo, ou seja, a forma como as informações são coletadas, analisadas e disseminadas.

O fator transparência das informações também apresentou moderada correlação com os fatores caráter estratégico/estrutural da informação (0,452) e integridade do processo (0,423). Esta correlação pode ser explicada pelo fato do caráter estratégico do processo de inteligência estratégica envolver a coleta e tratamento de informações, o que permitam a organização aprenda com seu ambiente de negócio. Neste sentido, a transparência da informação torna-se relevante ao possibilitar que as pessoas compartilhem e utilizem informações sobre erros ou falhas para resolver os problemas de forma construtiva. A transparência no tratamento das informações contribui para a integridade do processo, possibilitando que as decisões sejam baseadas nos resultados da busca e análise das informações.

4.3.3 Regressão linear múltipla

Para avaliar a correlação entre as oito variáveis identificadas nesta pesquisa foi utilizada a regressão linear múltipla, utilizando o método *stepwise*. A regressão *stepwise* compreende a inclusão de variáveis independentes, uma por vez, baseado no seu poder explicativo.

A primeira abordagem da regressão *stepwise* começa escolhendo a melhor variável. Na segunda etapa, a regressão utiliza a melhor variável com todas as demais variáveis independentes, uma de cada vez e novamente escolhe-se a combinação mais explicativa. A terceira etapa e os demais parâmetros são selecionados de maneira semelhante, até se atingir o modelo que melhor se adapta à variável dependente (HAIR et al., 2005). A variável caráter

estratégico/estrutural da informação foi escolhida como variável dependente com o propósito de verificar a influência da relação existente entre o uso e da cultura da informação sobre a integridade estrutural (estrutura e organização) da inteligência estratégica.

O primeiro modelo considerou apenas uma das oito variáveis e apresentou um índice de explicação de 61,4%. O segundo modelo considerou duas variável e seu índice de explicação foi de 63,7%. Já o terceiro modelo envolveu três variáveis e seu índice de explicação foi de 64,7%, de acordo com a tabela 22.

Tabela 22 - Teste de Regressão do caráter estratégico/estrutural da informação pelo método *stepwise*

Modelo	R Múltiplo	R ²	R ² Ajustado	Erro Padrão	F	F de Significação
1	,784 ^a	0,615	0,614	0,5003	378,978	,000 ^b
2	,800 ^b	0,64	0,637	0,48513	209,540	,000 ^c
3	,807 ^c	0,652	0,647	0,47787	146,717	,000 ^d

a. Preditores: (Constante), Integridade do Processo

b. Preditores: (Constante), Integridade do Processo, Ferramentas

c. Preditores: (Constante), Integridade do Processo, Ferramentas, Transparência das Informações

Fonte: Dados da pesquisa

O terceiro modelo aponta que o caráter estratégico/estrutural da informação é explicado em 64,7% por três variáveis: (i) integridade do processo; (ii) ferramentas/sistemas e (iii) transparência das informações. Nesse modelo, todas as variáveis são significativas para explicação do caráter estratégico devido a todos os valores encontrados apresentarem significância inferiores a 0,05.

Tabela 23 - Resultado do teste da regressão do caráter estratégico/estrutural da informação pelo método *stepwise*

Atributos do caráter estratégico/estrutural da informação	Coeficiente		Significância
	B	Erro Padrão	
Constante	,765	,155	,000
Integridade do Processo	,558	,042	,000
Ferramentas	,130	,036	,000
Transparência das Informações	,103	,036	,004

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado do teste de regressão demonstra que o caráter estratégico/estrutural da informação está relacionado com a integridade do processo (0,558). A literatura sobre inteligência estratégica afirma que quanto mais sólida e organizada for a estrutura do processo

de inteligência estratégica, maior será o potencial estratégico da atividade (FACHINELLI e ALBERDI, 2014).

Além disso, a tecnologia da informação também representa um importante papel na implementação da estratégia (FACHINELLI et al., 2010b). A regressão aponta a variável ferramentas (0,130) como um dos influenciadores do carácter estratégico da informação. Segundo Fachinelli et al. (2010b), os sistemas de relatórios possibilitam o acompanhamento das ações na busca dos objetivos estabelecidos. Ainda, segundo os autores, através dos sistemas de informação as organizações quantificam as atividade com maior precisão para a efetivação das estratégias, podendo averiguar os ajustes necessários.

A terceira variável influenciadora do carácter estratégico/estrutural da informação foi a transparência das informações (0,103). Segundo Marchand et al. (2001), organizações com alto nível de maturidade de comportamentos e valores em relação à informação, propiciam um ambiente com forte disposição entre todos os membros da organização em compartilhar todos os tipos de informação. Para o autor, organizações nas quais erros e falhas são compartilhados de forma transparente e utilizados de forma construtiva, há uma forte disposição para solucioná-los rapidamente para melhorar o desempenho da empresa.

5 ANÁLISE E DISCUSÃO DOS RESULTADOS

Os objetivos dessa dissertação estiveram relacionados com a verificação da influência da relação existente entre o uso e da cultura da informação sobre a integridade estrutural (estrutura e organização) da inteligência estratégica.

Apesar da literatura explorar os valores e a cultura da informação como fatores influenciadores do uso da informação nas organizações (CHOO et al., 2008), da mesma forma que o tamanho da organização, características do setor, fatores individuais/organizacionais e a cultura do país como facilitadores ou inibidores das práticas de inteligência estratégica (GARCIA-ALSINA, ORTOLL e COBARSÍ-MORALES, 2013), não estava clara a relação do uso e da cultura da informação com a integridade estrutural da atividade de inteligência estratégica nas organizações.

Assim, ao assumir que a cultura influencia o uso da informação, conforme Choo et al. (2008) e que a mesma pode representar uma barreira para o compartilhamento da informação, como identificado por Khurana, Mishra e Singh (2011), o presente trabalho buscou verificar a influência da relação existente entre o uso e da cultura da informação sobre a integridade estrutural (estrutura e organização) da inteligência estratégica.

A análise das médias das dimensões do construto do uso e cultura da informação permite a identificação de algumas características da cultura informacional da rede de distribuidores. Quatro das oito dimensões analisadas apresentaram médias acima de quatro: informação transformadora (4,43), novos conhecimentos (4,36), proatividade (4,22), compartilhamento (4,12) e o uso da informação como objeto (fluxo e compartilhamento de informações) (4,69).

A dimensão com a maior média foi a informação como objeto (4,69), o que indica que o compartilhamento de informações é importante para o desenvolvimento do trabalho dos distribuidores. A importância da troca de informações também é demonstrada pela alta média encontrada na dimensão compartilhamento (4,12), o que revela a disposição dos distribuidores para o compartilhamento de informações entre seus colegas, parceiros, cidadãos e clientes. De acordo com Marchand et al. (2001), organizações com alto nível de maturidade de comportamentos e valores em relação à informação, propiciam um ambiente com forte disposição entre todos os membros da organização em compartilhar todos os tipos de informação. Desta forma, esse resultado pode indicar um alto nível de maturidade de comportamentos e valores da rede de distribuidores em relação à informação.

A dimensão proatividade, com uma média de (4,22), também evidencia características

individuais que pode contribuir para uma cultura informacional. As altas médias encontradas em todas as questões desta dimensão demonstram que as pessoas buscam de maneira ativa informações relevantes sobre mudanças e tendências de mercado. Estas informações são utilizadas pelos distribuidores para responder às mudanças, criar ou aprimorar produtos, serviços e processos. Para Woida e Valentim (2013b), uma cultura organizacional positiva em relação à elaboração, sociabilização e compartilhamento de dados, informação e conhecimento torna-se base para o processo de inteligência competitiva nas organizações.

As menores médias foram nas dimensões integridade (2,84) e informalidade (2,91). A baixa média na dimensão integridade (questões reversas) sugerem que não é comum passar informações imprecisas, reter informações, ou utilizar informações para benefício pessoal. Com relação à informalidade, a baixa média sugere que a rede privilegia fontes formais de informação em suas análises e na tomada de decisões.

Com relação ao construto da inteligência estratégica, todas as dimensões apresentaram médias acima de três. A dimensão caráter corporativo apresentou a maior média do construto (3,86), o que indica que a rede de distribuidores percebe a existência de uma estrutura formal (setor, software, pessoa responsável, etc.) para sistematizar a busca, análise e disseminação das informações. Além disso, a dimensão corporativo apresentou a maior média do construto (3,86), o que indica que a rede de distribuidores apresenta estrutura formal (setor, software, pessoa responsável, etc.) para sistematizar a busca, análise e disseminação das informações, porém, sem níveis de alta estruturação. Segundo Fachinelli e Alberdi (2014), o processo de transformação da informação em conhecimento estruturado e dinâmico pode apresentar diferentes níveis de estrutura, indicando o seu nível de desenvolvimento na organização. De acordo com as autoras, quanto mais sólida e organizada estiver a estrutura deste processo, maior será a sua potencialidade estratégica.

A dimensão processo representou a terceira maior média do construto, com 3,57. Esta média corrobora com a dimensão corporativa no momento em que reforça a importância de um sistema para registro das informações do ambiente de negócios, representada pela questão IE-PROCES4, com uma média de 3,74. Para Nasri (2012), inteligência competitiva exige políticas adequadas, processos e uma infraestrutura, sejam eles formais ou informais, que resultarão no apoio ao processo de tomada de decisão.

A dimensão apoio apresentou a segunda maior média (3,75), o que indica que o processo de inteligência estratégica embasa o processo de tomada de decisão dos distribuidores, nos quais seus gerentes são orientados a agir de acordo com a informação obtida em um processo sistemático de coletar e analisar a informação. Isto reforça a teoria de que a

inteligência auxilia os decisores de alto nível na tomada de decisões estratégicas, no desempenho e na competitividade da organização (MANDEL e BARNES, 2014; COHEN, 2013).

Os resultados vão além ao demonstrarem que as informações são essenciais para os distribuidores no processo de criação de conhecimento (3,99) e na execução das estratégias (3,84). Para Fachinelli et al. (2010b) isto se deve ao fato das organizações começarem a compreender que a vantagem competitiva resulta da capacidade da organização captar, por meio de informações, as necessidades do mercado e assim, desenvolver com agilidade um produto ou serviço que responda a essa demanda. Ao analisarmos os dados em relação ao cargo, verifica-se que os proprietários apresentaram as menores médias nas dimensões estratégico (3,35) e processo (3,51), o que reforça que a estruturação do processo de inteligência estratégica ainda demanda um maior desenvolvimento nos distribuidores.

Na dimensão espontâneo, as regiões que demonstraram os maiores índices de espontaneidade em relação ao processo de inteligência estratégica foram as regiões norte (3,28), sudeste (3,54) e centro-oeste (3,22). Apesar deste nível de espontaneidade, estas regiões apresentaram as maiores médias nas dimensões estratégico e apoio, norte (3,86), sudeste (3,82) e centro-oeste (4,00). Este resultado sugere que, apesar da estruturação do processo de inteligência estratégica demandar um maior desenvolvimento, os distribuidores buscam sistematicamente informações relevantes para a execução de suas estratégias e tomada de decisões.

A correlação das novas dimensões geradas a partir dos construtos da inteligência estratégica e do uso e cultura da informação demonstram uma correlação forte entre a integridade do processo e o caráter estratégico/estrutural da informação (0,784). Estes resultados demonstram que a integridade estrutural está relacionada ao caráter estratégico do processo de inteligência estratégica. A literatura sobre IE legitima os resultados ao apontar que quanto mais sólida e organizada estiver a estrutura deste processo, maior será a sua potencialidade estratégica (FACHINELLI e ALBERDI, 2014).

Os fatores integridade do processo e caráter estratégico/estrutural da informação também possuem uma moderada correlação com o fator ferramentas (0,560 e 0,547), o que demonstra a importância de sistemas que garantam a integridade das informações nas etapas de coleta, análise e disseminação. Para Woida e Valentim (2013a), as tecnologias de informação e comunicação podem auxiliar o processo de IE para monitorar, coletar, agregar valor e disseminar informações e conhecimentos úteis e primordiais ao processo decisório.

O fator transparência da informação também contribui para o processo de IE (0,452) e

o caráter estratégico da informação (0,423). Para Marchand et al. (2001), organizações com alto nível de maturidade de comportamentos e valores em relação à informação, propiciam um ambiente com forte disposição entre todos os membros da organização em compartilhar todos os tipos de informação.

A análise da regressão estatística aponta que o caráter estratégico/estrutural da informação pode ser explicado em 64,7% por três fatores: integridade do processo, ferramentas e transparência das informações. A inter-relação dos fatores da inteligência estratégica (integridade do processo e ferramentas), com o fator uso e cultura da informação (transparência das informações) pode ser compreendida através das análises de Correia e Wilson (2001). Segundo os autores, o processo de inteligência estratégica é influenciado pelo ambiente de informação e pela exterioridade. O ambiente informacional representa um conjunto de condições que determinam o acesso e uso da informação, dentre eles, a infraestrutura de informação, formada por processos, tecnologias e pessoas (CORREIA e WILSON, 2001). Este fator recebeu a atenção dos autores, ao constatarem o papel da cultura organizacional na formação da infraestrutura de informação. Segundo Correia e Wilson (2001, p.9), a “cultura informacional influencia não apenas os investimentos realizados em infraestrutura, mas também o tipo de infraestrutura implementada (procedimentos mais ou menos formalizados, tipo de tecnologias de informação empregadas, número de pessoas envolvidas na aquisição e manipulação da informação)”.

O resultado deste estudo demonstra que a informação, para torna-se estratégica para a organização, precisa estar fundamentada em três pilares: processo, ferramentas e transparência. Um processo estruturado e alicerçado em uma estrutura formal (setor, software, pessoa responsável, etc.) propiciará a sistematização da busca, análise e disseminação das informações. Porém, a transparência na elaboração de relatórios e apresentações das informações poderá dar credibilidade e agilidade ao processo. Segundo Marchand et al. (2001), organizações com alto nível de maturidade de comportamentos e valores em relação à informação, propiciam um ambiente com forte disposição entre todos os membros da organização em compartilhar todos os tipos de informação.

Além disso, o estudo possibilitou a identificação de aspectos de uso e cultura da informação nas práticas de IE em nível individual e organizacional. Em relação ao nível individual foram identificados os seguintes aspectos: predisposição para o compartilhamento de informações, proatividade, dinamismo, integridade e transparência. No nível organizacional foram identificados os seguintes aspectos: ambiente que estimula a abertura e o

compartilhamento de informações ao mesmo tempo em que demanda novas ideias e soluções criativas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo verificar a influência da relação existente entre o uso e da cultura da informação sobre a integridade estrutural (estrutura e organização) da inteligência estratégica. Do ponto de vista teórico, buscou-se contribuir para os estudos de inteligência estratégica, o que enfatiza o seu uso no contexto organizacional e demonstra a importância da cultura informacional no desenvolvimento do processo de inteligência estratégica. Do ponto de vista prático, este estudo espera contribuir no aprimoramento e desenvolvimento de novos processos de análise de informações na rede de distribuidores da Randon Implementos, considerando os aspectos de uso e cultura da informação identificados.

Para entender a influência do uso e da cultura da informação na integridade estrutural dos processos de inteligência estratégica dos distribuidores da Randon Implementos, constatou-se que era necessária a realização de uma pesquisa descritiva envolvendo os principais envolvidos com o processo de Inteligência Estratégica da Randon.

A pesquisa foi desenvolvida com base em dois questionários. O primeiro bloco envolveu questões sobre a integridade estrutural de inteligência estratégica (FACHINELLI e ALBERTI, 2014) e o segundo bloco envolveu questões relacionada à cultura e uso da informação (CHOO et al., 2008).

6.1 CONCLUSÕES

O primeiro objetivo específico deste estudo foi identificar aspectos de uso e cultura da informação nas práticas de inteligência estratégica em nível individual e organizacional. Em relação ao nível individual foram identificados os seguintes aspectos: predisposição para o compartilhamento de informações, proatividade, dinamismo, integridade e transparência. No nível organizacional foram identificados os seguintes aspectos: ambiente que estimula a abertura e o compartilhamento de informações ao mesmo tempo em que demanda novas ideias e soluções criativas.

Em relação ao segundo objetivo específico, caracterizar a estrutura de inteligência estratégica na organização estudada, as médias acima de três encontradas em todas as dimensões do construto de inteligência estratégica indicam que os distribuidores apresentarem processos de inteligência estratégica porém sem níveis de alta estruturação.

Quanto ao objetivo examinar a organização da atividade de inteligência estratégica no nível individual e organizacional, a análise das dimensões de inteligência estratégica demonstra que os distribuidores apresentam uma estrutura formal (setor, software, pessoa responsável, etc.) para sistematizar a busca por informação, análise e disseminação. Em relação ao nível individual, podemos observar que as pessoas acreditam que as informações oriundas do processo de inteligência estratégica podem auxiliar no processo de criação do conhecimento, no aprendizado sobre o seu ambiente de negócios e na execução das estratégias.

Este trabalho se propôs também a avaliar a influência do uso e da cultura da informação na estrutura e na organização da atividade de inteligência estratégica. Os resultados indicam que há uma correlação significativa entre o caráter estratégico/estrutural da informação e a integridade do processo (0,784), ferramentas (0,560) e a transparência das informações (0,452) os quais apresentaram correlações de moderadas à fortes. O resultado da regressão estatística ratifica este resultado e aponta a integridade do processo como um dos fatores determinantes do caráter estratégico da informação (0,558). A literatura sobre inteligência estratégica afirma que quanto mais sólida e organizada for a estrutura do processo de inteligência estratégica, maior será o potencial estratégico da atividade (FACHINELLI e ALBERDI, 2014).

O objetivo principal deste estudo foi verificar a influência da relação existente entre o uso e da cultura da informação sobre a integridade estrutural (estrutura e organização) da inteligência estratégica. Considera-se que este objetivo foi alcançado, pois se conseguiu operacionalizar as variáveis do uso e cultura da informação e as variáveis de inteligência estratégica e testar a relação entre elas através de métodos estatísticos. Como resultado dos testes, identificou-se uma relação entre o uso e cultura da informação e o processo de inteligência estratégica.

Finalizando-se este estudo, conclui-se que, o uso e a cultura da informação influenciam o desenvolvimento do processo de inteligência estratégica. Uma cultura informacional positiva propicia um ambiente receptivo as atividades de inteligência estratégica, incentivando a participação.

6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Dentre as limitações existentes, podemos destacar a aplicação da pesquisa somente no setor de implementos rodoviários, sendo necessário replicá-lo em outros setores para ser possível generalizar os resultados. Além disso, não foram realizadas entrevistas com os

distribuidores e análises qualitativas para compreender com mais profundidade como é estruturado o processo de IE nos distribuidores.

Outra limitação importante, e que pode gerar alterações nos resultados, é o fato da pesquisa ter sido aplicada por funcionários da Randon Implementos (fábrica) e não por um órgão externo e isento ao processo. Este fato pode ter coibido as respostas dos entrevistados quanto ao real estado do processo de inteligência estratégica e seus fatores influenciadores.

6.3 OPORTUNIDADES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

Como oportunidade desenvolvimentos futuros sugere-se:

- Aprofundar esta mesma pesquisa em outros segmentos que atuem comercialmente com uma rede de distribuição;
- Analisar as mesmas dimensões, porém, sob a ótica da hierarquia nos distribuidores (proprietário, gerente e vendedor). O objetivo é entender se as características de uso e cultura da informação que influenciam o processo de inteligência estratégica diferenciam-se de acordo com a posição hierárquica;
- Realizar entrevistas e análises qualitativas para identificar com mais profundidade porque os distribuidores atribuem mais importância para um determinado grupo de dimensões dentro do constructo do uso e cultura da informação.

REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, Douglas Edward; GOODMAN-DELAHUNTY, Jane. The impact of organizational information culture on information use outcomes in policing: an exploratory study. **Information Research**, v. 18, n. 4, 2013.

AGUIRRE, Joao. Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. **Estudios Gerenciales**, v. 31, n. 134, p. 100-110, 2015.

ALVARES, Lillian Maria Araújo de Rezende; QUONIAM, Luc; BOUTET, Charles-Victor. Representação cartográfica dinâmica on-line: metodologia para análise de comunidades. 2011.

BERGERON, Pierrette et al. Knowledge and information management practices in knowledge-intensive organizations: a case study of a Québec public organization. In: **Proceedings of the Annual Conference of CAIS/Actes du congrès annuel de l'ACSI**. 2007.

BOSE, Ranjit. Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 4, p. 510-528, 2008.

CALOF, Jonathan L. Competitive intelligence and the small firm—Requirements and barriers. **Available online at URL**, 2001.

CALOF, Jonathan L.; WRIGHT, Sheila. Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7/8, p. 717-730, 2008.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. A pesquisa: noções gerais. **Metodologia científica**, v. 3, p. 50-63, 1996.

CHOO, Chun Wei. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. Information Today, Inc., 2002.

CHOO, Chun Wei et al. Information culture and information use: An exploratory study of three organizations. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 59, n. 5, p. 792-804, 2008.

_____. Working with information: information management and culture in a professional services organization. **Journal of Information Science**, v. 32, n. 6, p. 491-510, 2006.

CHOO, Chun Wei. Information culture and organizational effectiveness. **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 5, p. 775-779, 2013.

_____. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. Information Today, Inc., 2002.

_____. CHOO, Chun Wei. Information seeking in organizations: epistemic contexts and contests. **Information Research**, v. 12, n. 2, p. 1, 2006a.

_____. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. **International journal of information management**, v. 16, n. 5, p. 329-340, 1996b.

COCHRAN, William G. **Técnicas de amostragem**. Editora Fundo de Cultura. Rio de Janeiro, 1965.

COHEN, Corine. **Business Intelligence: The Effectiveness of Strategic Intelligence and Its Impact on the Performance of Organizations**. John Wiley & Sons, 2013.

CORREIA, Zita; WILSON, T. D. Factors influencing environmental scanning in the organizational context. **Information research**, v. 7, n. 1, p. 7-1, 2001.

CURRY, Adrienne; MOORE, Caroline. Assessing information culture—an exploratory model. **International Journal of Information Management**, v. 23, n. 2, p. 91-110, 2003.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. Futura, 2000.

DE OLIVEIRA, Paulo Henrique; GONÇALVES, Carlos Alberto. Mapeando e mensurando o grau de dependência informacional interna dos profissionais de inteligência de. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 2, p. 187-206, 2011.

DE PABLOS, Patricia Ordoñez; EDVINSSON, Leif (Ed.). **Intellectual Capital in Organizations: Non-Financial Reports and Accounts**. Routledge, 2014.

CHOO, Chun Wei et al. Information culture and information use: An exploratory study of three organizations. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 59, n. 5, p. 792-804, 2008.

DETLOR, Brian. **Towards knowledge portals: From human issues to intelligent agents**. Springer Science & Business Media, 2004.

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.

DOU, Henri. **Veille technologique et compétitivité**. Dunod, 1995.

EL MABROUKI, Mohamed Nabil. La dimension organisationnelle et sociale: Les dimensions inexplorées de l'intelligence économique.

EL MABROUKI M. L'intelligence économique: un mode d'interprétation organisationnel hybride, **Revue Internationale de Management et de Stratégie**, (10:2), p.21-33, www.revue-rms.fr, VA Press, 2014.

FACHINELLI, Ana Cristina et al. Inteligência Estratégica: desenvolvimento de uma escala para compreensão do construto. **REBRAE Revista Brasileira de Estratégia**. Curitiba, v. 6, n. 2, p. 179-191, mai./ago. 2013.

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

_____. Vigília e inteligência estratégica: ferramentas metodológicas para a definição de estratégias de relações públicas. **Conexão-Comunicação e Cultura**, v. 6, n. 11, 2010b.

FACHINELLI, Ana Cristina; ALBERDI, Alazne Mujika. Integridade Estrutural da Inteligência Estratégica: uma Avaliação em uma Corporação Cooperativa. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 11, n. 3, p. 81-105, 2014.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS-2**. Bookman, 2009.

FLEISHER, Craig S.; WRIGHT, Sheila. Examining differences in competitive intelligence practice: China, Japan, and the West. **Thunderbird International Business Review**, v. 51, n. 3, p. 249-261, 2009.

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

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

_____. **Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado**. Elsevier, 2007.

GAIDELYS, Vaidas. The Opportunities of the Use of Competitive Intelligence in Business: Literature Review. **Journal of Small Business and Entrepreneurship Development**, v. 1, n. 2, p. 9, 2013.

GARCIA, C. H. **Tabelas para classificação do coeficiente de variação**. Piracicaba, SP: IPEF, 1989.

GARCIA-ALSINA, Montserrat et al. Enabler and inhibitor factors influencing competitive intelligence practices. In: **Aslib Proceedings**. Emerald Group Publishing Limited, p. 262-288, 2013.

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

GIACOMELLO, Cíntia Paese. **Relação entre inteligência estratégica e orientação para o mercado e seus impactos no desempenho das organizações**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008

GINMAN, M. **Information culture and business performance**. IATUL Quarterly, v. 2, n. 2, p. 93-106, 1988.

GRÁCIO, José Carlos Abbud. **Preservação Digital na Gestão da Informação: um modelo processual para as instituições de ensino superior**. 2012.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**. Edições Loyola, 2003.

GUILHON, Alice; OUBRICH, Mourad. **La création des connaissances dans un processus d'intelligence économique: Contribution conceptuelle et Etude empirique**. **Veille Stratégique Scientifique et Technique**, Toulouse, 2004.

HAIR, J. F. et al. **Análise multi-análise multivariada de dados variada de dados**. 2005.

_____. **Análise multivariada de dados**. Bookman, 2009.

HERRING, Jan P. **Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs**. **Competitive Intelligence Review**, v. 10, n. 2, p. 4-14, 1999.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. **Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade organizacional**. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 2, n. 2, 2011.

HWANG, Yujong et al. **A study on the motivational aspects of information management practice**. **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 1, p. 177-184, 2013.

JAWORSKI, Bernard J. et al. **Generating competitive intelligence in organizations**. **Journal of Market-Focused Management**, v. 5, n. 4, p. 279-307, 2002.

KAHANER, Larry. **Competitive intelligence: how to gather analyze and use information to move your business to the top**. Simon and Schuster, 1997.

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

KHURANA, M. K.; MISHRA, P. K.; SINGH, A. R. **Barriers to information sharing in supply chain of manufacturing industries**. **International Journal of Manufacturing Systems**, v. 1, n. 1, p. 9-29, 2011.

KIRK, Joyce. **Theorising information use: managers and their work**. 2002. Tese de Doutorado. University of Technology, Sydney, 2002.

KOURTELI, Liana. **Scanning the business external environment for information: evidence from Greece**. **Information Research**, v. 11, n. 1, p. 3, 2005.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. A relação entre a informação orgânica e a gestão documental. In: Marta Lígia Pomim Valentim. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, p.361-384, 2010.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANDEL, David R.; BARNES, Alan. Accuracy of forecasts in strategic intelligence. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 111, n. 30, p. 1-6, 2014.

MARCHAND, Donald A. et al. **Information orientation: The link to business performance**. Oxford University Press, Inc., 2001.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARÔCO, J. **Análise Estatística com o SPSS Statistics**. 5. ed. Lisboa: Report Number, 2011.

MARSH, Herbert W. Positive and negative global self-esteem: A substantively meaningful distinction or artifacts? **Journal of personality and social psychology**, v. 70, n. 4, p. 810, 1996.

MARTRE, Henri et al. Intelligence économique et stratégie des entreprises. **Rapport du commissariat général au Plan**, Paris, La documentation française, p. 17, 1994.

MILLER, Stephen H. Competitive Intelligence—an overview. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 1, n. 11, 2001.

MULLER, Jactania Marques et al. The process of competitive intelligence in an isolated school: A study of significant contributions. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 3, n. 5, p. 15-39, 2014.

NASRI, Wadie. Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process. **International Journal of Business and Commerce**, v. 1, n. 6, p. 25-35, 2012.

_____. Investigate Competitive Intelligence Process: An Exploratory Study in Tunisian Companies. **International Business Research**, v. 4, n. 4, p. 62, 2011.

NASRI, Wadie; ZARAI, Mohamed. Key Success Factors for Developing Competitive Intelligence in Organisation. **American Journal of Business and Management**, v. 2, n. 3, p. 239-244, 2013.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford university press, 1995.

NUNNALLY, Jum C. CITATION CLASSIC-PSYCHOMETRIC THEORY. **Current Contents/Social & Behavioral Sciences**, n. 22, p. 12-12, 1978.

OLIVER, Gillian. Information culture: exploration of differing values and attitudes to information in organisations. **Journal of Documentation**, v. 64, n. 3, p. 363-385, 2008.

_____. Investigating information culture: a comparative case study research design and methods. **Archival Science**, v. 4, n. 3-4, p. 287-314, 2004.

OUBRICH, Mourad. Competitive Intelligence and Knowledge Creation-Outward insights from an empirical survey. **Journal of Intelligence Studies in Business**, v. 1, n. 1, 2011.

PACHECO, Cíntia Gomes; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Informação e conhecimento como alicerces para a gestão estratégica empresarial: um enfoque nos fluxos e fontes de informação. **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, p. 319-341, 2010.

PIMENTEL-GOMES, F. **Curso de estatística experimental**. Piracicaba, SP: ESALQ/USP, 1985.

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of management information systems**, p. 75-105, 1993.

RIOS, F. L. C. et al. Inteligência competitiva, empresarial, estratégica ou de negócios? Um olhar a partir da Administração de Empresas. In: **6º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas – IFBAE**, 2011.

RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Ursula. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, n. 3, p. 04-29, 2014.

_____. Uso das fontes de informação para a geração de conhecimento organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 1, n. 2, p. 43-58, 2011.

ROUACH, Daniel; SALMON, Robert. **La veille technologique et l'intelligence économique**, 1996.

SAAYMAN, Andrea et al. Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. In: **Aslib Proceedings**. Emerald Group Publishing Limited, p. 383-411.2008.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

SIMON, Herbert Alexander. **Models of man: social and rational; mathematical essays on rational human behavior in society setting**. Wiley, 1957.

SPECTOR, Paul E. (Ed.). **Summated rating scale construction: An introduction**. Sage, 1992.

SVÄRD, Proscovia. The impact of information culture on information/records management: A case study of a municipality in Belgium. **Records Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 5-21, 2014.

VALENTIM, M.L.P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DatagramaZero-Revista da Ciência da Informação**, v.3, n.4, p.1-23, 2002.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero, Rio de Janeiro**, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; DE SOUZA, Juliete Susann Ferreira. Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 18, n. 38, p. 87-106, 2013.

VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio; DA SILVA, Alfredo Passos. Legitimando a inteligência competitiva no Brasil: reflexões e encaminhamentos. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 1, n. 1, p. 20-39, 2011.

WOIDA, Luana Maia; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva organizacional**: a relação entre as pessoas, a informação, e as tecnologias de informação e comunicação, 2013a.

_____. **Cultura informacional voltada ao processo de Inteligência Competitiva organizacional no setor de calçados de São Paulo**, 2013b.

WOIDA, Luana Maia. **Análise dos elementos da cultura informacional para a construção de diretrizes no contexto da Inteligência Competitiva**, 2013.

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.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS DA PESQUISA

Para cada questão a seguir, indique o seu grau de **discordância** ou **concordância**, sempre considerando a **situação dentro da sua Empresa**, segundo a escala:(1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente).Por favor responda com um **X** cada questão.

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

26. Na nossa empresa, a busca por informação é um processo conduzido por um grupo de <i>experts</i> focados nos temas de interesse estratégico.	1	2	3	4	5
27. Na nossa empresa, nós buscamos prioritariamente informações que são relevantes para a execução de nossas estratégias.	1	2	3	4	5
28. Na nossa empresa, a busca pela informação é uma atividade planejada que resulta das diretrizes da alta gestão.	1	2	3	4	5
29. Eu costumo trocar informações com as pessoas com quem eu trabalho regularmente.	1	2	3	4	5
30. Eu costumo trocar informações com pessoas de fora da minha unidade de trabalho, mas dentro da minha organização.	1	2	3	4	5
31. Na minha unidade de trabalho, eu sou uma pessoa que as pessoas recorrem para obter informações.	1	2	3	4	5
32. Eu costumo trocar informações com os cidadãos e clientes de fora da minha organização.	1	2	3	4	5
33. Eu costumo trocar informações com organizações parceiras.	1	2	3	4	5
34. Eu busco de maneira ativa informações relevantes sobre as mudanças e tendências que estão acontecendo no lado de fora da minha organização.	1	2	3	4	5
35. Eu uso as informações para responder às mudanças que estão acontecendo no lado de fora da minha organização.	1	2	3	4	5
36. Eu uso a informação para criar ou aprimorar produtos, serviços e processos da minha organização.	1	2	3	4	5
37. Gerentes e supervisores de minha unidade de trabalho incentivam a abertura.	1	2	3	4	5
38. As pessoas com quem trabalho regularmente compartilham abertamente informações sobre erros ou falhas.	1	2	3	4	5
39. As pessoas com quem trabalho, regularmente usam informações sobre as falhas ou erros para resolver os problemas de forma construtiva.	1	2	3	4	5
40. Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, é comum intencionalmente repassar informações imprecisas.	1	2	3	4	5
41. Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, é comum compartilhar informações para justificar decisões já tomadas.	1	2	3	4	5
42. Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, é normal que as pessoas mantenham a informação para si mesmo.	1	2	3	4	5
43. Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, é normal aproveitar informações para benefício pessoal.	1	2	3	4	5
44. Eu confio mais em fontes informais de informação (por exemplo, colegas) do que em fontes formais (por exemplo, memorandos, relatórios).	1	2	3	4	5
45. Eu uso amplamente fontes informais de informação (por exemplo, colegas) embora existam fontes formais e confiáveis (por exemplo, memorandos, relatórios).	1	2	3	4	5
46. Eu uso fontes de informação informais (por exemplo, colegas) para verificar e melhorar a qualidade das fontes de informação formais (por exemplo, memorandos, relatórios).	1	2	3	4	5
47. Meu trabalho beneficia a minha organização.	1	2	3	4	5
48. Eu tenho influência sobre o que acontece dentro da minha unidade de trabalho.	1	2	3	4	5
49. Eu sou capaz de reconhecer rapidamente as complexidades em uma situação e encontrar uma maneira de resolver os problemas.	1	2	3	4	5
50. Minhas tarefas de trabalho exigem novas ideias e soluções criativas.	1	2	3	4	5
51. O compartilhamento de informações é fundamental para o desenvolvimento do meu trabalho.	1	2	3	4	5

Cargo: _____ Nome Distribuidor: _____
 Cidade: _____ Estado: _____

Muito obrigada pela sua participação!
 Caxias do Sul, junho de 2015.

Atenciosamente,
 Claudia Prantz - Aluna de Mestrado em Administração

APÊNDICE B - VARIÁVEIS DA PESQUISA

(continua)

Construto	Dimensão	Variável	Questões
Inteligência Estratégica	Caráter Corporativo do processo de IE	IE-C.CORP1	1.Na nossa empresa, nós temos ferramentas (software) para buscas sistemáticas de informação na internet.
		IE-C.CORP2	2.Na nossa empresa, nós temos uma estrutura formal (setor, software, pessoa responsável, etc.) para sistematizar a busca por informação, análise e disseminação.
		IE-C.CORP3	3.Na nossa empresa, a maior parte do fluxo de informações é mapeado em cada setor de acordo com objetivos pré-determinados.
		IE-C.CORP4	12.Na nossa empresa, a coleta e o tratamento da informação nos permite aprender com nosso ambiente de negócios.
	O caráter estratégico do processo de IE	IE-C.ESTR1	4.Na nossa empresa, existe um grupo de especialistas de diferentes áreas que analisam a informação do nosso ambiente de negócios.
		IE-C.ESTR2	6.Na nossa empresa, nós temos um sistema de busca de informação organizado que nós consultamos sistematicamente e periodicamente.
		IE-C.ESTR3	7.Na nossa empresa, a informação que nós temos é sempre analisada por experts no assunto antes de ser utilizada no processo de tomada de decisão.
		IE-C.ESTR4	9.Na nossa empresa, nós definimos fontes para serem consultadas baseadas nos temas de interesse estratégico.
		IE-C.ESTR5	11.Na nossa empresa, a informação do nosso ambiente de negócios é utilizada para fomentar a inovação.
		IE-C.ESTR6	13.Na nossa empresa, a informação de nosso ambiente de negócios é fundamental para o processo de criação de conhecimento.
		IE-C.ESTR7	16.Na nossa empresa, nós sistematicamente buscamos informação relativa aos temas de interesse estratégico.
		IE-C.ESTR8	17.Na nossa empresa, o processo de busca por informação é sistemático e a responsabilidade é de pelo menos uma pessoa.
		IE-C.ESTR9	19.Na nossa empresa, nós buscamos informação estratégica por meio de uma rede de relacionamento que nós construímos para esse fim.
		IE-C.ESTR10	26.Na nossa empresa, a busca por informação é um processo conduzido por um grupo de experts focados nos temas de interesse estratégico.
		IE-C.ESTR11	27.Na nossa empresa, nós buscamos prioritariamente informações que são relevantes para a execução de nossas estratégias.
	Integridade do processo de IE	IE-PROCES1	5.Na nossa empresa, nós temos um sistema para registrar informação do nosso ambiente de negócios.
		IE-PROCES2	18.Na nossa empresa, nós temos vigilância ou software de inteligência para monitorar nossos ambientes de interesse.
		IE-PROCES3	20.Na nossa empresa, nós temos uma base de dados sobre o nosso ambiente e os agentes envolvidos
		IE-PROCES4	21.Na nossa empresa, é fácil consultar os materiais arquivados que se referem ao nosso ambiente e aos agentes envolvidos.
IE-PROCES5		22.Na nossa empresa, nós organizamos uma base de dados para a informação que vem do setor de vendas, da alta gerência, dos fornecedores, etc.	
IE-PROCES6		28.Na nossa empresa, a busca pela informação é uma atividade planejada que resulta das diretrizes da alta gestão.	

(continua)

	A informação como apoio ao processo de tomada de decisão	IE-APOIO1	8. Na nossa empresa, nós disseminamos a informação estratégica para os funcionários dos setores que estão relacionados a essa informação.
		IE-APOIO2	10. Na nossa empresa, as decisões são baseadas nos resultados da busca e análise da informação.
		IE-APOIO3	14. Na nossa empresa, o processo de análise resulta em uma decisão que leva em consideração as competências das pessoas responsáveis por sua execução.
		IE-APOIO4	15. Na nossa empresa, os gerentes são orientados a agir de acordo com a informação obtida em um processo sistemático de coletar e analisar a informação.
	O caráter espontâneo do processo (R)	IE-ESPONT1	23. Na nossa empresa, a busca por informação é um processo individual, feito por qualquer pessoa que precisa de informação.
		IE-ESPONT2	24. Na nossa empresa, o fluxo de informação é espontâneo e não é estritamente guiado por objetivos específicos.
		IE-ESPONT3	25. Na nossa empresa, a busca por informação é um processo coletivo de observação ambiental constante.
Uso e Cultura da Informação	Compartilhamento	UC-COMPART1	29. Eu costumo trocar informações com as pessoas com quem eu trabalho regularmente.
		UC-COMPART2	30. Eu costumo trocar informações com pessoas de fora da minha unidade de trabalho, mas dentro da minha organização.
		UC-COMPART3	31. Na minha unidade de trabalho, eu sou uma pessoa que as pessoas recorrem para obter informações.
		UC-COMPART4	32. Eu costumo trocar informações com os cidadãos e clientes de fora da minha organização.
		UC-COMPART5	33. Eu costumo trocar informações com organizações parceiras.
	Proatividade	UC-PROATIV1	34. Eu busco de maneira ativa informações relevantes sobre as mudanças e tendências que estão acontecendo no lado de fora da minha organização.
		UC-PROATIV2	35. Eu uso as informações para responder às mudanças que estão acontecendo no lado de fora da minha organização.
		UC-PROATIV3	36. Eu uso a informação para criar ou aprimorar produtos, serviços e processos da minha organização.
	Transparência	UC-TRANSP1	37. Gerentes e supervisores de minha unidade de trabalho incentivam a abertura.
		UC-TRANSP2	38. As pessoas com quem trabalho regularmente compartilham abertamente informações sobre erros ou falhas.
		UC-TRANSP3	39. As pessoas com quem trabalho, regularmente usam informações sobre as falhas ou erros para resolver os problemas de forma construtiva.
	Integridade (R)	UC-INTEGR1	40. Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, é comum intencionalmente repassar informações imprecisas.
		UC-INTEGR2	41. Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, é comum compartilhar informações para justificar decisões já tomadas.
		UC-INTEGR3	42. Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, é normal que as pessoas mantenham a informação para si mesmo.
		UC-INTEGR4	43. Entre as pessoas com quem trabalho regularmente, é normal aproveitar informações para benefício pessoal.

(conclusão)

	Informalidade	UC-INFORM1	44. Eu confio mais em fontes informais de informação (por exemplo, colegas) do que em fontes formais (por exemplo, memorandos, relatórios).
		UC-INFORM2	45. Eu uso amplamente fontes informais de informação (por exemplo, colegas) embora existam fontes formais e confiáveis (por exemplo, memorandos, relatórios).
		UC-INFORM3	46. Eu uso fontes de informação informais (por exemplo, colegas) para verificar e melhorar a qualidade das fontes de informação formais (por exemplo, memorandos, relatórios).
	Força Transformadora (<i>shaping and influencing</i>)	UC-INF.TRANSF1	47. Meu trabalho beneficia a minha organização.
		UC-INF.TRANSF2	48. Eu tenho influência sobre o que acontece dentro da minha unidade de trabalho.
	Novos Conhecimentos (<i>new knowledge & insights</i>)	UC-NOV.CONH1	49. Eu sou capaz de reconhecer rapidamente as complexidades em uma situação e encontrar uma maneira de resolver os problemas.
		UC-NOV.CONH2	50. Minhas tarefas de trabalho exigem novas ideias e soluções criativas.
	Objeto (<i>information flow & sharing</i>)	UC-INF.OBJ	51. O compartilhamento de informações é fundamental para o desenvolvimento do meu trabalho.

(R) Questões reversas

Fonte: Fachinelli e Alberdi (2014); traduzido de Choo et al. (2008).

APÊNDICE C - AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA



Universidade de Caxias do Sul
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Mestrado em Administração

AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, **Cesar A. Pissetti**, representando a empresa **Randon S/A Implementos e Participações**, autorizo por meio desta, que a pesquisadora da Universidade de Caxias do Sul - UCS, a Srta. Claudia Prantz, orientada pela Prof. Dra. Ana Cristina Fachinelli, realize sua pesquisa de Mestrado. O tema da dissertação será sobre a Cultura e o Uso da Informação e sua relação com o Processo de Inteligência Estratégia. Tenho ciência, que tal pesquisa envolverá a Rede de Distribuidores da empresa, a qual responderá a pesquisa em anexo, além de envolver a análise de documentos e publicações da empresa sobre o assunto abordado. Por tratar-se de um estudo científico, eu autorizo ainda a divulgação do nome da empresa, bem como os resultados desta pesquisa aos grupos científicos.

Caxias do Sul, 18 de dezembro de 2014.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cesar A. Pissetti', is written over a horizontal dotted line.

Cesar A. Pissetti
Diretor de Marketing e Exportação
Randon S/A Implementos e Participações