

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

EDUARDO DIETER

**PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E A COMPREENSÃO DE
INDICADORES ECONÔMICOS PARA A DECISÃO BASEADA EM DADOS EM
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
DE CAXIAS DO SUL**

**CAXIAS DO SUL
2016**

EDUARDO DIETER

**PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E A COMPREENSÃO DE
INDICADORES ECONÔMICOS PARA A DECISÃO BASEADA EM DADOS EM
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
DE CAXIAS DO SUL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação do Mestrado
em Administração da Universidade de
Caxias do Sul, como requisito à obtenção
do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina
Fachinelli.

**CAXIAS DO SUL
2016**

EDUARDO DIETER

**PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E A COMPREENSÃO DE
INDICADORES ECONÔMICOS PARA A DECISÃO BASEADA EM DADOS EM
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
DE CAXIAS DO SUL**

Dissertação de Mestrado apresentado ao
Programa de Pós-Graduação do Mestrado
em Administração da Universidade de
Caxias do Sul, como requisito à obtenção
do grau de Mestre em Administração.

Aprovado em: 22/12/2016.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Ana Cristina Fachinelli (orientadora)
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Profa. Dra. Maria Emilia Camargo
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Profa. Dra. Kadigia Faccin
Universidade do Vale dos Sinos – UNISINOS

D565p Dieter, Eduardo

Práticas de inteligência competitiva e a compreensão de indicadores econômicos para a decisão baseada em dados em pequenas e médias empresas de Caxias do Sul / Eduardo Dieter. – 2016.

98 f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

Orientação: Ana Cristina Fachinelli.

1. Inteligência Competitiva. 2. Tomada de Decisão Baseada em Dados. 3. Indicadores Econômicos e Sociais. I. Fachinelli, Ana Cristina, orient. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, irmão e à minha esposa, por serem a força propulsora da minha vida.

À minha orientadora Ana Cristina Fachinelli, pelo incrível trabalho desenvolvido no PPGA, por toda a motivação, e confiança depositadas em mim, determinantes neste trabalho.

Aos professores Fabiano Larentis e Maria Emilia Camargo, pela cooperação junto ao projeto e pela cooperação para o aperfeiçoamento deste trabalho.

Aos colegas de PPGA e da turma T10, pela parceria e pelo excelente tempo de convívio. Em especial à colega Mayara Zanotto, por todo apoio no desenvolvimento do projeto e da dissertação.

À CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior e a UCS – Universidade de Caxias do Sul, por terem me concedido bolsa de estudos durante o Mestrado.

*“Enquanto você sonha, você está
fazendo o rascunho do seu futuro”.*
Charles Chaplin

RESUMO

Indicadores econômicos e sociais consistem em sinalizadores do comportamento das diferentes variáveis econômicas e sociais, fundamentais para a melhoria da compreensão da situação atual e delimitação do viés de curto prazo da economia. Em âmbito organizacional, servem para subsidiar o processo de tomada de decisão estratégica, permitindo que a empresa estabeleça técnicas e práticas condizentes com seu ambiente externo, como é o caso da Inteligência Competitiva. Esse estudo teve por objetivo examinar as práticas de inteligência competitiva, compreensão de indicadores econômicos e sociais, e a decisão baseada em dados de pequenas e médias empresas de Caxias do Sul. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa caracterizada quanto a sua finalidade como exploratória e descritiva, adotando como procedimento técnico uma survey. Os 204 participantes da pesquisa são gestores de Pequenas e Médias Empresas (PME's) de Caxias do Sul. Os resultados indicam que, em diferentes níveis, os gestores compreendem os indicadores econômicos e sociais, utilizam dados para a tomada de decisão e praticam inteligência competitiva. Foi identificada uma correlação no aspecto dinâmico da informação, de seu compartilhamento e de sua disseminação.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Tomada de Decisão Baseada em Dados. Indicadores Econômicos e Sociais.

ABSTRACT

Social and economic indicators consist on behavior signs on different social and economic variables, primordial to improve the understanding of the current situation of short-term economy. In organizational context, the indicators support the process of strategic decision making, allowing the company to establish techniques and practices consistent with its external environment, as in the competitive intelligence. Thereby, the study aims to examine the practices of competitive intelligence, understanding of economic and social indicators, with the decision-making process in small and medium enterprises in Caxias do Sul. Therefore, it was conducted a quantitative research approach characterized as its purpose as exploratory and descriptive, adopting survey as technical procedures. The 204 participants were managers of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Caxias do Sul. The results indicated that, in different levels, managers understand economic and social indicators, use data for decision making, and practice competitive intelligence. A correlation was identified in the dynamic aspect of the information, its sharing and its dissemination.

Keywords: Competitive Intelligence. Data-Driven Decision Making. Social and Economic Indicators.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BACEN	Banco Central do Brasil
BCB	Banco Central do Brasil
COPOM	Comitê de Políticas Monetárias
DDDM	<i>Data-Driven Decision Making</i>
FEE	Fundação de Economia e Estatística
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IC	Inteligência Competitiva
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PME's	Pequenas e Médias Empresas
SCIP	Sociedade dos Profissionais da Inteligência Competitiva
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e de Custódia
SME's	<i>Small and Medium Enterprises</i>
UN	United Nations

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores determinantes para inteligência Competitiva em PMEs.....	23
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise dos artigos sobre <i>competitive intelligence</i> e <i>SME</i>	18
Quadro 2 – Dados, Informação e Conhecimento	29
Quadro 3 – Questões do bloco indicadores econômicos e sócias conforme sua dimensão	41
Quadro 4 – Questões do bloco tomada de decisões baseada em dados (DDDM).....	42
Quadro 5 – Questões do bloco inteligência competitiva	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gasto das famílias em porcentagem	38
Tabela 2 – Caracterização dos respondentes	46
Tabela 3 – Estatística descritiva	48
Tabela 4 – Alfa de Cronbach dos Construtos	52
Tabela 5 – Matriz de Correlação	53
Tabela 6 – Anova.....	55
Tabela 7 – Normalidade por Assimetria e Curtose.....	81
Tabela 8 – Escolaridade.....	82
Tabela 9 – Idade	86
Tabela 10 – Cargo.....	89
Tabela 11 – Setor.....	92
Tabela 12 – Porte.....	95

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO	14
1.2	OBJETIVOS DO ESTUDO	16
1.2.1	Objetivo geral.....	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
1.2	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	16
1.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC).....	20
2.1.1	Práticas da Inteligência Competitiva em pequenas e médias empresas	22
2.2	INDICADORES PARA A TOMADA DE DECISÃO	28
2.3	INDICADORES E INTERPRETAÇÃO DA REALIDADE ECONÔMICA E SOCIAL	31
2.3.1	Produto Interno Bruto (PIB)	34
2.3.2	Taxa de desemprego	36
2.3.3	Inflação	37
2.3.4	Taxa de Juros	39
3	MÉTODO	40
3.1	DEFINIÇÃO / ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS..	40
3.1.1	Instrumento para avaliação da compreensão dos indicadores econômicos e sociais....	41
3.1.2	Instrumento para avaliação da tomada de decisão baseada em dados (DDDM) .	42
3.1.3	Instrumento para avaliação da Inteligência Competitiva.....	43
3.2	POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA	44
3.3	PRÉ-TESTE, COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS	44
3.4	PREPARAÇÃO DA BASE DE DADOS	45
4	RESULTADOS	46
4.1.1	Caracterização dos respondentes	46
4.1.2	Análise de tendência central e dispersão dos construtos.....	47

4.1.3	Validação individual dos construtos	52
4.1.4	Correlação	52
4.1.5	Análise de Variância (ANOVA)	55
5	DISCUSSÃO	59
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
6.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	66
6.2	PERSPECTIVAS DE ESTUDOS FUTUROS	67
	REFERÊNCIAS	68
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE COLETA DO PRÉ-TESTE	74
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO FINAL.....	78
	APÊNDICE C – TESTE DE NORMALIDADE POR ASSIMETRIA E CURTOSE	81
	APÊNDICE D – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS POR PERFIL	82

1 INTRODUÇÃO

Indicadores econômicos e sociais consistem em sinalizadores do comportamento das diferentes variáveis econômicas e sociais. A sua interpretação permite uma melhor compreensão da situação da economia, bem como a realização de projeções futuras. Indicadores e índices possuem um valor relativo e só fazem sentido se comparados internamente ao longo do tempo, ou externamente se comparados a outros indicadores. (CARRILLO, 2014). Por isso, quando adotados nas práticas de inteligência competitiva, podem potencializar os resultados das análises, bem como o seu próprio valor, uma vez que podem ser comparados também com informações em outros formatos, coletados em fontes diversas.

Em âmbito organizacional, os indicadores contribuem para subsidiar o processo de tomada de decisão, permitindo que a empresa estabeleça técnicas e práticas condizentes com seu ambiente externo. No momento em que o uso de indicadores para a produção de análises voltadas à tomada de decisão é realizado dentro da organização, pode-se constatar uma prática associada à inteligência competitiva. (BERNSTEIN, 2011).

A prática da inteligência competitiva não é uma novidade. (BERGERON; HILLER, 2002). A atual mudança da era industrial para uma economia da informação, no entanto, levou a um forte e renovado interesse no tópico. Conceitos como globalização, competição e concorrência são realidades diárias para os cidadãos de muitos países e para organizações de qualquer tamanho. (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1997; SALMON; LINARES, 1999; DEDIJER, 1999).

De acordo com Bourret (2012), a inteligência representa a evolução de um conjunto de dados organizados transformados em informação, a informação transformada em conhecimento, e o conhecimento em inteligência, para subsidiar o processo decisório. Desta forma, a inteligência competitiva tem sido associada ao processo de tomada de decisões. (BOURRET, 2012; PATTERSON; MARTZOUKOU, 2012).

O que quer que um gestor faça, ele faz através da tomada de decisões. (DRUCKER, 1954). Essas decisões podem ser feitas rotineiramente e o gestor pode nem perceber que está fazendo isso. Mas elas também podem comprometer o futuro da empresa ou até exigir anos de trabalho para “corrigir” uma decisão equivocada. Segundo Drucker (1954), a gestão é intrinsecamente um processo de tomada de decisão.

Empresas de sucesso apresentam pelo menos três vantagens competitivas no processo decisório: (i) tomam melhores decisões; (ii) tomam com mais celeridade; (iii)

executam com mais frequência. (MCLAUGHLIN, 2006). Neste processo decisório, as empresas tomam como base principal os dados organizados e interpretados.

Segundo Brynjolfsson, Lorin e Hitt (2011), o processo decisório baseado em dados é conhecido por *Data-Driven Decisionmaking* (DDDM¹). Um estudo aplicado em 179 empresas de grande porte mostrou que empresas que tomavam decisões orientadas por dados tiveram resultados de 5 a 6% melhores em faturamento e produtividade.

Por outro lado, ao se comprovar efetividade do processo decisório baseado em dados de grandes empresas, surge a questão sobre a viabilidade em pequenas e médias empresas. Estudos anteriores identificaram que a inteligência competitiva é pouco ou mal aplicada em empresas de pequeno e médio porte principalmente por falta de treinamento, falta de recursos e pela dificuldade de buscar informações confiáveis. (MURPHY, 2006; HESFORD, 2008). Por isso, uma vez verificada a relação do uso de dados com o processo de decisão, busca-se agora um avanço para as pequenas e médias empresas (PME's) através do uso de indicadores econômicos e sociais no contexto da inteligência competitiva.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

As instituições de pesquisa, órgãos governamentais, serviços de estatísticas e entidades comerciais têm investido recursos significativos na produção de dados para o avanço das ciências sociais, comportamentais e econômicas. Porém hoje, devido à velocidade e variedade com que dados são produzidos, fica evidente a necessidade de dados confiáveis, internacionalmente reconhecidos por seus padrões e tecnologias que garantam a segurança e o acesso efetivo. (HEUS, 2011).

No entanto, de acordo com Bollier (2010), apesar da velocidade de produção e da variedade de fontes, ainda é possível observar elementos pouco confiáveis ou distorcidos no grande volume de dados disponíveis. Por outro lado, um dado isolado não transmite nenhuma mensagem que possibilite o entendimento sobre determinada situação. Para produzir sentido numa determinada situação são necessários conjuntos de dados e de informações. Segundo Drucker (1998), informação são dados dotados de relevância e propósito, e as empresas devem construir sistemas capazes de promover e otimizar o valor da informação. Para isso, elas precisam ser baseadas no conhecimento e devem incluir especialistas para orientar e disciplinar o seu próprio desempenho.

¹ em tradução livre, processo decisório baseado em dados.

Kahaner (1996) distingue, ainda, a informação da inteligência quando pontua que a informação é factual: são números, estatísticas, dados dispersos sobre pessoas e empresas. A inteligência é informação que foi filtrada, destilada e analisada. O conhecimento preciso destas diferenças é essencial na inteligência competitiva, visto que, para a tomada de decisão, os gestores precisam de inteligência, que está além da informação.

Com o crescimento da economia global, as organizações identificam cada vez mais a importância da inteligência competitiva para concorrerem no mercado. (BREESE-VITALLY, 2011). Todavia, as pequenas e médias empresas enfrentam um desafio maior, em relação às grandes empresas, para desenvolver um programa de inteligência competitiva, em razão de uma menor disponibilidade de recursos financeiros e de pessoal. (SAAYMAN et al., 2008). Ainda assim, o ambiente de competição exige das empresas a execução do seu negócio com a máxima eficiência e eficácia, bem como as mais inteligentes tomadas de decisão. (DAVENPORT; HARRIS, 2007). Com a necessidade de desempenhar estas funções, os gestores são constantemente forçados e estarem bem informados dos acontecimentos internos e externos à organização. Eles também necessitam de grande capacidade analítica, tendo em vista o atual crescimento exponencial dos fluxos e do volume de informações. (FACHINELLI et al., 2010).

Na busca por um processo decisório mais confiável, o uso de indicadores econômicos e sociais estruturados e conhecidos nacionalmente pode facilitar a compreensão em relação ao mercado, à concorrência e à própria situação da empresa. Também pelo fato de serem indicadores usuais e facilmente localizados na mídia de maior circulação, a compreensão por parte dos gestores pode ser facilitada.

Dessa forma, o uso de indicadores pode ser uma alternativa para pequenas e médias empresas desenvolverem práticas de inteligência competitiva, mais precisamente para tomar decisões baseadas em dados. Os indicadores mais conhecidos e publicados na mídia de maior circulação são de baixo custo no esforço de coleta, por isso reduz-se o desafio da falta de recursos. Por outro lado, o uso de indicadores como alternativa viável para as práticas não onerosas de inteligência competitiva somente se efetiva se houver uma compreensão do seu significado. Pela sua natureza, um indicador é composto de dados que não são explicitados quando da publicação. Assim, o significado de um indicador pode se desenvolver no senso comum sem necessariamente corresponder à dimensão econômica que o fundamenta. Nesse sentido o que se pergunta é: até que ponto o decisor de uma pequena e média empresa leva em conta os indicadores econômicos no processo decisório? E quando o faz, qual é o nível de compreensão que tem sobre a composição daquele indicador? Esse nível de compreensão e o

uso dos indicadores poderiam ser associados a uma prática de inteligência competitiva bem como caracterizar uma tomada de decisão mais assertiva?

Este conjunto de perguntas estão na base do problema que fundamentou esta dissertação: Como se caracterizam as práticas de inteligência competitiva, a compreensão de indicadores econômicos e sociais, e a decisão baseada em dados de pequenas e médias empresas?

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo consistiu em examinar as práticas de inteligência competitiva, compreensão de indicadores econômicos e sociais, e a decisão baseada em dados de pequenas e médias empresas de Caxias do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) identificar a composição dos dados dos principais indicadores econômicos e sociais nacionais publicados na grande mídia;
- b) avaliar o nível de compreensão dos gestores de pequenas e médias empresas em relação a como os indicadores econômicos e sociais estão estruturados;
- c) identificar o uso de dados como base na tomada de decisão nas pequenas e médias empresas de Caxias do Sul;
- d) identificar as práticas de inteligência competitiva nas empresas estudadas;
- e) analisar os níveis de compreensão dos indicadores e as práticas de inteligência competitiva, bem como sua relação com o processo decisório.

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A análise da relação entre práticas de inteligência competitiva, compreensão e uso de indicadores econômicos e sociais, com o processo decisório de pequenas e médias empresas, são os temas que nortearam essa dissertação. Com vistas a isso, a investigação empírica pretendeu contribuir nos campos da inteligência competitiva, da composição dos indicadores econômicos e sociais, bem como da tomada de decisão baseada em dados. Em relação às

contribuições teóricas, o crescimento da economia global aumenta a importância das ações de inteligência competitiva e seu contínuo aperfeiçoamento. (BREESE-VITALLY, 2011). Este ambiente obriga as empresas à tomada de decisões das formas mais eficazes e eficientes possíveis. (DAVENPORT; HARRIS, 2007). Sob esta perspectiva, o estudo da tomada de decisão baseada em dados surgiu como uma possibilidade para o processo decisório através do uso de dados, inclusive comprovando uma melhora de desempenho em grandes empresas estudadas. (BRYNJOLFSSON; LORIN; HITT, 2011).

Embora haja relação entre os termos, não há estudos empíricos sob a ótica da administração que aproxime tais assuntos. Foram feitas análises através de busca na base de dados Scopus, com os construtos e o objeto de estudo apresentados nesta pesquisa. Os critérios de busca foram artigos publicados entre os anos de 1960 à 2016, no campo das ciências sociais, ordenando que as palavras buscadas estivessem contidas em título, resumo e palavras-chaves.

Quando combinados os 3 construtos (*competitive intelligence*, *economic and social indicators*, e *data-driven decision making*) e o objeto de estudos (*small and medium enterprises* - *SME*), a busca resultou em nenhum documento. Foram realizadas, então, novas buscas de forma manual com os 4 termos isolados. Com o termo *competitive intelligence*, considerando os mesmos filtros, a busca retornou 283 documentos, dos quais, combinados com o termo *data-driven decision making*, não houve nenhum resultado. Combinado com o termo *economic and social indicators*, também não houve resultado. Finalmente, quando combinado o termo *competitive intelligence* com o termo *SME*, a busca retornou 4 documentos, representados no Quadro 1. Os documentos de Bergeron (2000) e DOU (2000) foram utilizados nesse estudo, enquanto os de Kan, Bali e Wickramasinghe (2008) e Selinger et al. (2008) não foram utilizados.

Quadro 1 – Análise dos artigos sobre *competitive intelligence* e *SME*

Autor e Ano	Título	Definições
KHAN, Zulfiqar; BALI, Rajeev K.; WICKRAMASINGHE, Nilmini 2008	A business process improvement framework to facilitate superior SME operations.	O artigo identifica a necessidade de implementação de práticas de <i>Lean</i> e outras metodologias de manufatura.
SELIGER, Gunther et al. 2008	Promoting innovative clusters and cooperation networks: the European Commission observatories of SMEs and the context of Berlin-Brandenburg.	O artigo analisa as iniciativas para desenvolvimento e fortalecimento de clusters nas pequenas e médias empresas.
BERGERON, Pierrette 2000	Government Approaches to Foster Competitive Intelligence Practice in SMEs: A Comparative Study of Eight Governments.	O artigo analisa as atitudes de oito cidades canadenses incentivando a prática da IC em PME's
DOU, Henri 2000	Competitive Intelligence for SMEs. From Intellectual Concepts to Actionable CI Rules and Good Practices	O artigo apresenta diversos aspectos e regras para o desenvolvimento da IC nas pequenas empresas

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Com o termo *data-driven decision making*, considerando os mesmos filtros, ocorreu um retorno de 87 documentos, voltados para o campo da educação (professores, livrarias, escolas, universidade). Para finalizar a análise da Scopus, as mesmas buscas foram feitas com o termo *economic and social indicators*, onde 40 artigos foram encontrados, mas nenhum deles com relações aos outros termos estudados.

Desta forma, a pesquisa na base de dados possibilita a confirmação de que os construtos abordados, quando em conjunto, não apresentam trabalhos empíricos no campo da administração, embora se encontrem documentos de todos os construtos abordados com outros temas. Resultados que justificam essa abordagem.

Outro ponto de interesse desse estudo se justificou na afirmativa dos principais autores até aqui citados, explicitando a necessidade de continuidade dos estudos abordados. Segundo Bergeron e Hiller, (2002), os estudos da inteligência competitiva são crescentes, com um forte e renovado interesse no tópico. Já de acordo com (BRYNJOLFSSON; LORIN; HITT 2011), no campo do DDDM diversos novos modelos podem ser criados com o objetivo

de se buscar cada vez melhores resultados econômico-financeiros. E, no tópico indicadores econômicos e sociais, Carrillo (2014) pontua que, cada vez mais, a sociedade acadêmica e científica reconhece a importância da medição de processos e programas, o que demanda a criação de novos indicadores.

Em se tratando do objeto de estudo desta pesquisa, as PME's vêm sendo alvo de atenção de analistas econômicos e governamentais, devido a seu potencial de geração de renda e de emprego. De acordo com o IBGE (2015), as PME's são responsáveis pela geração de 16 milhões de empregos no Brasil, e respondem por 30% do PIB nacional. Em Caxias do Sul, são 5.328 pequenas e 783 médias empresas, que correspondem à 18% do total (SEBRAE, 2014).

Um dos atributos importantes das PME's é a flexibilidade, o que gera rápida adaptação às demandas do mercado. (LA ROVERE, 1999). Assim, políticas de inovação voltadas para estas empresas podem ser um instrumento de estímulo ao crescimento e competitividade. Por outro lado, o desempenho competitivo das PME's pode ser prejudicado pelo difícil acesso ao crédito e por administrações inadequadas. (LEVISTKY, 1996).

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

No que diz respeito aos indicadores econômicos e sociais, o primeiro passo deste trabalho foi estudar o conhecimento dos gestores em relação aos principais indicadores e fazer uma análise de como eles foram desenvolvidos.

O segundo passo em relação aos indicadores foi que, apesar de estudos indicarem que o conhecimento e bom uso dos dados afetam o desempenho das empresas. (PROVOST, FAWCETT, 2013; BRYNJOLFSSON; LORIN; HITT, 2011), esta dissertação buscou indicar o quanto os dados influenciam no processo decisório em si, e se o fato de os gestores estarem familiarizados aos indicadores está relacionado à tomada de decisão.

Em relação ao processo decisório, o foco desta dissertação está em identificar o quanto das decisões dos gestores estão relacionadas aos dados, e, conseqüentemente, à inteligência competitiva. Está, também, em examinar a tomada de decisão baseada em dados, que nos estudos verificados contemplou apenas as grandes empresas. (PROVOST; FAWCETT, 2013; BRYNJOLFSSON; LORIN; HITT 2011).

No que diz respeito à inteligência competitiva, o aspecto sobre o qual o presente estudo se debruçou diz respeito às práticas de inteligência adotadas pelas pequenas e médias empresas, como parte do processo de tomada de decisão, através da utilização dos dados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico dos temas tratados nesta dissertação. Inicialmente apresentam-se a inteligência competitiva e suas práticas em pequenas e médias empresas. Na sequência se discute os indicadores para a tomada de decisão e suas interpretações. Finaliza-se apresentando os quatro indicadores escolhidos para interpretação da realidade social e econômica neste estudo.

2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC)

As origens da inteligência competitiva retornam à época das estratégias militares de Sun Tzu. (PRESCOTT, 1999). De acordo com Calof e Wright (2008), as atividades de Inteligência foram desempenhadas ao longo do tempo por diversas nações, geralmente associadas a práticas militares e de espionagem.

Ao longo da evolução no campo da inteligência, a literatura passou a apresentar diversas denominações: *competitive intelligence*, *business intelligence*, *strategic intelligence*, *economic intelligence*, *marketing intelligence*. No entanto, de acordo com Fachinelli et al. (2010) a diferença entre as expressões é muito menor do que a convergência conceitual. Ainda de acordo com as autoras, “a distinção nas denominações ocorre mais por influências geográficas e culturais, embora exista uma convergência no reconhecimento da importância da engenharia estratégica da informação para a resolução das relações de forças concorrenciais”.

Já no campo organizacional, Dishman e Calof (2008) demonstram que a inteligência nas práticas organizacionais surgiu no Japão, na década de 50. Foi adotada por grandes empresas nos anos 60, mais especificamente nos departamentos de marketing. (TARAPANOFF, 2007). De acordo com Saayman et al. (2008), as origens da inteligência competitiva nas organizações se devem à necessidade de melhora na competitividade e planejamento estratégico, também na década de 60. Mais recentemente, Bose (2008) pontuou a inteligência como um instrumento fundamental no planejamento estratégico e no processo de gerenciamento das empresas.

A inteligência competitiva passou a ser mundialmente difundida no início dos anos 1990, com muitos autores criando diferentes definições. A Sociedade dos Profissionais da Inteligência Competitiva (SCIP) define a inteligência como um programa ético de garimpagem, análise, e gerenciamento de informações externas que podem afetar os planos,

decisões e operações da companhia, permitindo obter uma compreensão dos seus competidores e do seu ambiente competitivo. (SCIP, 2003). Kahaner (2003) observa que a inteligência é uma coleção de pedaços de informação que foram filtrados, destilados e analisados; é o que os gestores necessitam para a tomada de decisão

Tarapanoff (2007) define a inteligência como a habilidade de um indivíduo, e por extensão de uma organização social, como uma empresa ou um país, de adquirir novas informações e conhecimento, fazer julgamentos, adaptar-se ao meio, desenvolver novos conceitos e estratégias e agir de modo racional e efetivo com base em informações adquiridas. Tyson (1998) e Prescott e Gibbons (1993) destacam que a rápida absorção, análise, seleção e disseminação da informação precisará ocorrer ininterruptamente se a empresa quiser superar os competidores nos mercados atuais e emergentes, considerando que essa prática será dominante no século XXI.

A partir dessas referências, uma definição geral e ampla da inteligência competitiva pode ser percebida como sendo uma função de captura, interpretação e comunicação interna de informações, de forma a auxiliar as pessoas da organização a compreenderem melhor as forças do ambiente externo que devem ser consideradas em suas decisões, antecipando eventos relevantes. (DUO, 2000; RODRIGUES; RICCARDI, 2007; DISHMAN; CALOF, 2008; CALOF; WRIGHT, 2008; SAAYMAN et al., 2008).

Dentre os objetivos da inteligência competitiva, quatro itens emergem dos principais autores: geração de conhecimento e aprendizagem (FACHINELLI et al., 2010; TARAPANOFF, 2007; WRIGHT; CALOF, 2006); suporte à inovação (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001; FACHINELLI et al., 2010); antecipação à mudanças no ambiente de negócios (CALOF, 2001; WRIGHT; CALOF, 2006;) e auxílio à tomada de decisões. (GOMES; BRAGA, 2004; ORTOLL-ESPINET et al., 2008; TRES; CANDIDO, 2010).

De acordo com Nenzhelele e Pellissier (2014), embora a inteligência competitiva tenha sido intensivamente pesquisada nas grandes empresas, poucos estudos se encontram a respeito das pequenas e médias empresas. Desta forma, o autor pontua que a prática da inteligência competitiva nas PME's se torna ainda mais desafiadora, e muitas vezes tratada de forma informal. O estudo publicado pelos autores identifica ainda que a falta de recursos, o orçamento limitado, e a falta de treinamento são os maiores desafios das PME's em relação à implementação da inteligência competitiva.

2.1.1 Práticas da Inteligência Competitiva em pequenas e médias empresas

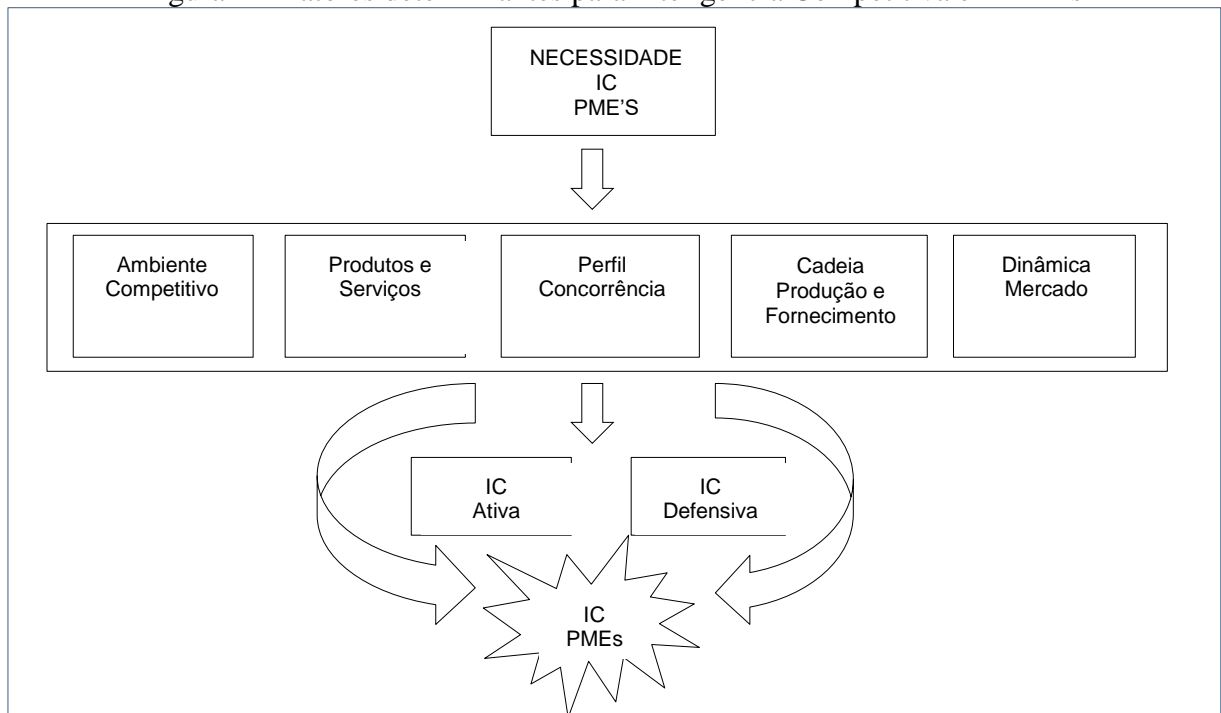
Apesar de estarem integradas à cultura organizacional de empresas líderes de mercado, as práticas de inteligência competitiva não são novas. Na Alemanha do século XV, por exemplo, funcionários-chaves do governo recebiam um fluxo constante de informações confidenciais a respeito de política e mercado. Ainda na Alemanha, no século XVIII, através de estudos do continente europeu, os alemães descobriram que poderiam competir com empresas britânicas e francesas aplicando avanços científicos estrangeiros em seus próprios processos industriais. (ROUACH; SANTI, 2001).

Os autores também destacam o Japão, que abriu-se às influências externas após dois séculos de isolamento, com a invasão americana de 1854. Em 1868, o imperador Meiji (o "iluminado") incentivou políticas de nacionalismo e modernização, com a intenção de permitir ao Japão competir com o Ocidente, absorvendo as melhores práticas deste último. Após o fim da segunda guerra mundial, o Japão converteu sua capacidade de espionagem militar em um sistema de inteligência econômica, quando, no início de 1950, dezenas de milhares de pesquisadores de mercado foram enviados ao mundo todo para avaliar o potencial do mercado. Por ter criado um sistema nacional de inteligência quando as economias mais liberais têm sido incapazes de integrar os interesses nacionais e empresariais, Japão e inteligência têm crescido de mãos dadas. (HASSID et al., 1997; ROUACH; SANTI, 2001).

Não há maneira das organizações operarem eficazmente, sem a prática de coleta e análise de informações. (MILLER, 2002). Para Tarapanoff (2001), essas práticas podem ocorrer através de técnicas e ferramentas de análise que convergem para a monitoração de informações ambientais, que podem se concretizar na estruturação de sistemas de informação para a tomada de decisão. Essas práticas devem coletar e interpretar informações que captem o comportamento dos concorrentes, reguladores, tecnologias e outros fatores de influência externa, de forma que permitam uma análise rigorosa e disciplinada por parte de profissionais formados. O resultado final desta atividade analítica é uma avaliação do que está ocorrendo externamente e do que isso significa para a empresa. (PRESCOTT; MILLER, 2002).

Rodriguez e Fontana (2005), em um estudo sobre a necessidade da prática de inteligência competitiva em pequenas e médias empresas, desenvolveu um fluxograma com base em McGonagle e Vella (2002) para exemplificar essa necessidade, conforme se pode verificar na Figura 1:

Figura 1 – Fatores determinantes para inteligência Competitiva em PMEs



Fonte: Rodriguez e Fontana (2005).

Assim, é possível depreender que é o ambiente em que a empresa está inserida que irá determinar a necessidade de inteligência competitiva, tendo como base a concorrência de mercado. A regulamentação e as barreiras de mercado devem ser consideradas, pois, de acordo com os autores, se a empresa atua em um mercado altamente regulamentado e com altas barreiras para novos entrantes, a inteligência competitiva se torna obsoleta. Ao contrário, se a barreira para novos entrantes é baixa, se presume a alta competitividade de mercado, sendo fundamental a prática da inteligência competitiva.

De acordo com Passos e Ferreira (2012), a prática da inteligência competitiva também pode ser vista em pequenas empresas, porém, não fazem uma monitoração ampla e frequente a exemplo das grandes empresas, apesar de utilizar as mesmas fontes externas.

Passos e Ferreira (2012) realizaram um estudo sobre inteligência competitiva em 200 empresas sediadas nos Açores – Portugal, identificando que a maior prática dessa metodologia se dá pelas pequenas e médias empresas, fator que surpreendeu na pesquisa, já que se espera que esta seja uma prática mais presente nas grandes empresas, sendo as pequenas que apresentaram um binômio mais consistente de práticas envolvendo gestão e informação. O que ocorreu neste estudo é que, mesmo empresas que afirmaram desconhecer o conceito de inteligência competitiva, revelaram manifestações desta prática de modo informal, disperso e desestruturado.

Oliveira e Sade (2016) identificaram que o número de funcionários envolvidos na prática de inteligência está relacionado ao porte da empresa. Quanto maior a empresa, mais pessoas atuando no monitoramento e produção de inteligência competitiva. Ainda de acordo com os autores, a inteligência competitiva possui papel fundamental no desenvolvimento das empresas, tanto para a sobrevivência quanto para o crescimento. Isso ocorre pois a inteligência aumenta a eficácia das estratégias competitivas formuladas, permite um melhor atendimento das necessidades dos clientes, facilita a descoberta e a exploração de novos mercados e favorece uma melhor alocação dos recursos empresariais, conquistando retornos financeiros positivos.

As práticas de inteligência competitiva envolvem holisticamente todas as atividades de uma organização, em nível operacional, tático e estratégico; portanto, podem abranger atividades como pesquisa de mercado, análise da concorrência, inteligência de negócios e cenários competitivos. (KÖSEOGLU; ROSS; OKUMUS, 2016). Desta forma, diferentes atividades são citadas por diferentes autores.

Dentre as práticas de inteligência competitiva, Prescott e Miller (2002) destacam benchmarking, cenários competitivos, CRM (*customer relationship management*), planejamento estratégico e inteligência de mercado. Tarapanoff (2001) acrescenta a análise de SWOT como uma prática de inteligência. O fato de uma prática envolver os passos de coleta, filtragem, análise e disseminação da informação, já indica uma prática de inteligência competitiva. (KÖSEOGLU; ROSS; OKUMUS, 2016).

O Benchmarking, de acordo com Andrade, Batista e Almeida (2007), se trata de uma ferramenta capaz de medir e comparar os processos empresariais de uma organização, com o intuito de obter informações sobre suas práticas gerenciais, identificando a que melhor se aplica em busca de desempenho e competitividade, ampliando a eficácia da prática da inteligência corporativa

Benchmarking é uma comparação estruturada de ideias, processos, práticas ou métodos de outras empresas, cuja intenção é identificar pontos fortes, fracos ou as melhores práticas e, quando apropriado, se possível, sua implementação no negócio, a fim de obter uma operação mais eficiente. (ANDRADE; BATISTA; ALMEIDA, 2007, p.5).

Desse modo, o Benchmarking consiste em uma ferramenta que pode ser utilizada na prática da inteligência competitiva com o intuito de obter informações capazes de trazer vantagens competitivas.

Por sua vez, os cenários competitivos, de acordo com Andrade, Batista e Almeida

(2010), são descrições focalizadas de diferentes futuros prováveis apresentados em forma de narrativa, assim se tem a previsão de eventos futuros, podendo os profissionais de inteligência competitiva utilizar como um sistema de alerta antecipado.

Já CRM é considerado como uma estratégia para facilitar o gerenciamento do conhecimento e para as tomadas de decisões, com o intuito de antecipar e satisfazer as expectativas dos clientes. (SWIFT, 2001). Com essa ferramenta é possível contribuir com a inteligência competitiva a partir de informações sobre os clientes. Swift (2001) cita como benefícios dessa ferramenta as maiores receitas, que virão em decorrência de produtos mais apropriados e clientes mais satisfeitos, e também a melhora na alocação de recursos e eficiência da empresa, por direcionar melhor os esforços e verbas, gerando menores custos. De acordo com Freitas e Brandão (2006), por meio desta ferramenta é possível mensurar a importância das necessidades dos clientes e utilizá-los para identificação e diferenciação de cada cliente, podendo também construir meios eficazes para fidelização. Ressalta-se ainda, que através do CRM, se pode verificar as carências comerciais de seus clientes, identificar e analisar novas oportunidades de negócios para a organização, potencializando contra seus concorrentes.

O planejamento estratégico tem por objetivo melhorar os resultados da empresa e reduzir os riscos, sendo dividido em três níveis: 1º nível – são definidas as áreas em que a empresa atuará, fazendo com que os resultados sejam conquistados, buscando direcionar as estratégias competitivas na direção em que a empresa deseja estar; 2º nível – este é o nível competitivo, onde as empresas formularão suas metas de desempenho e estratégias para competir no mercado; 3º nível – ocorrem as políticas de operação das áreas funcionais da empresa. (ANDRADE; BATISTA; ALMEIDA, 2007). Ressalta-se que as análises das futuras condições de mercado são de grande importância para planejamentos de longo prazo, através das previsões de demanda que se baseiam em dados referentes ao que foi observado no passado ou no julgamento de uma ou mais pessoas.

Quanto à inteligência mercadológica, Sandman (2002) elucida que se trata da análise de mercado como ferramenta para a inteligência competitiva, analisando aspectos e ações dos concorrentes, para auxiliar na tomada de decisões estratégicas da empresa.

Considera-se que a análise SWOT seja uma das ferramentas mais completas de análise de mercado. Segundo Yanaze (2011), ela objetiva efetuar uma síntese das análises internas e externas; identificar elementos chave para a gestão da empresa, o que implica estabelecer prioridades de atuação; e preparar opções estratégicas: riscos/problemas a resolver. Sua aplicação proporciona uma sistematização de todas as informações possíveis do

mercado, dando total disponibilidade de se tomar uma decisão balanceada, devendo-se identificar os pontos fortes e pontos fracos da organização, as oportunidades para identificar como a empresa pode crescer dentro do mercado, e as ameaças que vêm dos fatores externos, fora do controle da empresa. Farris (2012), explica cada um desses itens:

- Ambiente interno (Forças e Fraquezas) - Principais aspectos, que diferencia a empresa dos seus concorrentes (decisões e níveis de performance que se pode gerir).
- Ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) - Corresponde às perspectivas de evolução de mercado; Fatores provenientes de mercado e meio envolvente (decisões e circunstâncias externas ao poder de decisão da empresa).
- As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos. (FARRIS, 2012, p. 150).

No que diz respeito às ameaças e oportunidades, precisa-se conhecê-las de forma a minimizá-las. Para ameaças deve-se aproveitá-las e para oportunidades deve-se potencializá-las. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). O reconhecimento de tais fatores, tanto no ambiente interno como no ambiente externo à organização, servirão de subsídio para a inteligência competitiva.

Ressalta-se que os pontos fortes são a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável). Segundo Ireland, Hitt e Hoskisson (2008), os pontos fortes encontrados no ambiente interno de uma empresa podem ser muitos, dentre eles a disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória; importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado; organização interna leal e dedicada; grupo interessado e unido; sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua; e continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

Por sua vez, os pontos fracos tratam-se de uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável). Observa-se diversos pontos fracos que devem ser melhorados dentro de um ambiente organizacional. Segundo Aaker (2007), são eles: a falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado; falta de planejamento para médio e longo prazo; falta de preparação/formação profissional; conflitos que surgem entre os interesses da empresa e dos funcionários como um todo; falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho; descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio; situações em que prevalece o emprego de

parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional; falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia-a-dia; e habitualmente há uso de controles contábeis irreais com o objetivo de burlar o fisco, o que impede o conhecimento da real situação da empresa e sua comparação com os indicadores de desempenho do mercado.

Oportunidades são as influências positivas para a empresa, mas que você não tem controle sobre a atuação, como por exemplo, a ação governamental em algum setor, índices econômicos e qualquer outro fato que influencie diretamente o mercado de atuação da empresa.

Tavares (2007, p. 208) conceitua oportunidade como: “Oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram”. Ao contrário das oportunidades, as ameaças são forças externas ao ambiente da empresa que influenciam negativamente o negócio, devendo, portanto, sempre ser tratada com muita cautela, pois pode prejudicar a empresa não somente em sua estratégia, mas diretamente em seu resultado. Um exemplo simples de se entender é a flutuação cambial, que no Brasil já sofreu bruscas alterações e colocou em risco vários negócios.

Farris (2012) define ameaças como: “Forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitados desde que conhecidas em tempo hábil”. Para se determinar uma ameaça deve-se analisar, assim como na oportunidade, o ambiente político, econômico, social, demográfico e tentar fazer uma análise futura de como aquele fator poderá prejudicar o seu negócio. Assim será possível realizar ações preventivas que minimizem o impacto da ameaça na empresa.

Importante mencionar que estas são apenas algumas ferramentas que podem ser utilizadas para dar suporte à inteligência competitiva. Entretanto, podem ser utilizadas quaisquer ferramentas que tragam informações suficientes para que a empresa utilize na prática da inteligência.

Saayman et al. (2008), ao validar os construtos de inteligência competitiva, indica que é um processo que tem práticas subjacentes no planejamento, na coleta, na análise e na comunicações da inteligência. Nessa mesma perspectiva, Fachinelli e Alberdi (2014) também abordam essa forma de processo indicando que algumas dimensões são subjacentes as práticas. E essas são as práticas que foram trabalhadas neste estudo, esses foram os dois trabalhos escolhidos para a formulação do bloco de questões referentes à inteligência competitiva.

Visto que a ideia do trabalho foi trabalhar com as práticas de acordo com Saayman et al. (2008) e Fachinelli e Alberdi (2014), essas ferramentas citadas não foram utilizadas de forma específica na formulação do questionário de inteligência competitiva. De acordo com Saayman et al. (2008), as práticas de coleta, análise e disseminação da informação com objetivo de ganhar uma vantagem competitiva representam a inteligência competitiva.

2.2 INDICADORES PARA A TOMADA DE DECISÃO

O que quer que um gestor faça, ele faz através da tomada de decisões. (DRUCKER, 1954). O autor pontua que a gestão é intrinsecamente um processo de tomada de decisão. No ambiente organizacional, a essência para a competitividade é que, para executar o seu negócio com máxima eficácia e eficiência, a empresa precisa tomar as decisões mais inteligentes possíveis. (DAVENPORT; HARRIS, 2007). Para isso, as organizações necessitam de um processo. Assim, a gestão da informação, de acordo com Davenport e Harris (2007), surge com esse intuito, dar eficiência a todas as informações recebidas, unindo a gestão estratégica com as tecnologias da informação, sistematizando-as e organizando-as, no auxílio da tomada de decisão. De acordo com Fachinelli et al. (2010), considerando que o volume de informações nas organizações é cada vez maior e disponibilizadas em um espaço de tempo cada vez menor, o gerenciamento dessas informações se faz primordial para que elas possam ser aproveitadas da melhor forma possível.

A tomada de decisão abrange três classes de pensamentos: a primeira é descobrir problemas que requerem atenção e assistência; a segunda envolve pensar sobre as alternativas e soluções que vão resolver o problema; e a terceira está relacionada com a avaliação das soluções e a escolha entre elas. (SIMON, 1994).

Nesse processo, o uso de dados e informações pode ser um elemento central. Para Setzer (2004), dado é definido como um símbolo quantificado ou quantificável. Um elemento em seu estado puro, ou seja, que ainda não passou por uma análise e interpretação. De acordo com Oliveira (1999, p.36) “é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”.

Para Setzer (2004), informação é definida da seguinte maneira:

Consideremos inicialmente as informações que são mensagens recebidas sob forma de dados. Uma mensagem dessas torna-se informação se o seu receptor consegue compreender o seu conteúdo, isto é, associar a ela, mentalmente, um significado. Assim, se essa mensagem não for compreensível (por exemplo, escrita ou falada

em uma língua desconhecida), ela não será uma informação, mas simples dados. (SETZER, 2004, p. 1).

Para facilitar o entendimento, resume-se que a informação é resultante do processamento dos dados, ou seja, é o dado que foi processado e armazenado de maneira que possa ser compreendido e utilizado pelos usuários, sendo capaz de auxiliar nas suas decisões. Segundo Padoveze (2004, p. 49), informação é o dado processado e armazenado de forma compreensível para seu receptor e que apresenta valor real ou percebido para suas decisões correntes ou prospectivas.

Então, a informação é compreendida como um dado processado que fornece ao usuário conhecimento por intermédio de um processo dinâmico, podendo ele se posicionar em relação a diversas situações possíveis e, com isso, tomar uma decisão favorável.

De acordo com Oliveira (1999, p. 36), a informação é produzida através do estudo dos dados que venham a existir na empresa, sendo eles registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados em determinado contexto, para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão de forma otimizada.

Ainda para Setzer (2004, p. 4), o conhecimento é caracterizado quando uma pessoa o possui e pode efetuar associações de conceitos tendo como base a vivência das questões envolvidas. Logo, conhecimento é subjetivo, de difícil transmissão.

O Quadro 2 a apresenta as principais diferenças entre dados, informação e conhecimento.

Quadro 2 – Dados, Informação e Conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Simple observação sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese e contexto.
Facilmente estruturada Facilmente obtida por máquinas Frequentemente quantificado Frequentemente transferível	Requer unidade de análise Exige consenso em relação ao significado Exige necessariamente a mediação humana	De difícil estruturação De difícil captura em máquina Frequentemente tácito De difícil transferência

Fonte: Davenport (2001).

Nessa perspectiva, quando o usuário tem contato com a informação, ele passa por um processo dinâmico no qual é possível que ele se posicione em relação a uma situação qualquer, podendo assim tomar uma decisão. De acordo com Oliveira (1999, p. 36): “o

executivo deve obter o conhecimento a partir do dado transformado, que lhe propicia um processo dinâmico ou um elemento”.

Na gestão contemporânea, o processo de decisão baseado em dados tem evoluído no ritmo da produção de dados e informações e está associado aos resultados das organizações. Mabdishach e Sharnell (2012) afirmam que o *Data-Driven Decision Making* (DDDM) se configura como um importante processo ligado ao *accountability*, melhoria de desempenho organizacional e reformas educacionais. De acordo com Levin e Datnow (2012), as práticas de decisão baseadas em dados auxilia os gestores na coleta e análise de informações para guiar a tomada de decisão. Apesar de o DDDM ser considerado como uma prática recente, seu uso não é recente, sendo possível perceber no cotidiano de muitas organizações seu uso, mesmo sem o conhecimento do que se trata, já que muitas vezes coletam e os utilizam no processo de tomada de decisão.

Tendo em vista o atual crescimento exponencial dos fluxos e do volume de informações. (FACHINELLI et al., 2010), o mundo vem testemunhando uma revolução nos dados: organizações coletando dados extremamente detalhados de consumidores, fornecedores, parceiros e concorrentes. (BRYNJOLFSSON; LORIN; HITT, 2011).

Com este vasto volume de dados disponível, companhias de todos os setores estão focadas na exploração desses dados para poder aprimorar as suas decisões, levando a uma vantagem competitiva. (PROVOST; FAWCETT, 2013). E este processo de coleta, análise, divulgação e *feedback* de dados se refere à tomada de decisão baseada em dados (DDDM).

Segundo Provost e Fawcett (2013), o DDDM se refere à prática de tomada de decisões baseadas em dados, e não puramente em instinto. Através desta prática, os autores destacam a melhora na tomada de decisão como objetivo final do DDDM, visto que este é, normalmente, o interesse primordial para os negócios.

Mandinach, Honey, e Light (2006) apresentam uma visão sistemática de DDDM, destacando as etapas de interpretação, análise e julgamento em relação aos dados em estudo. Em paralelo, March, Pane e Hamilton (2006) apontam a sistemática de coleta e análise de vários tipos de dados, incluindo dados de entrada, de processos, de resultados e de satisfação, para orientar o processo decisório na busca de um aperfeiçoamento de sucesso.

De acordo com Hedgebeth (2007) o conhecimento dos dados são de extrema importância no suporte na tomada de decisão. O autor pontua que as ferramentas de coleta, análise, e disseminação da informação permite aos gestores uma segurança no processo decisório, visto que após esse processo os gestores estão a par dessas informações.

O DDDM fez com que as empresas mudassem de uma posição passiva de coleta de

dados, visto que os consumidores os forneciam a cada negociação, para uma posição de condução do cliente, utilizando esses dados anteriormente fornecidos para desenvolver e oferecer produtos de acordo com essas informações. (BRYNJOLFSSON; LORIN; HITT, 2011).

2.3 INDICADORES E INTERPRETAÇÃO DA REALIDADE ECONÔMICA E SOCIAL

O uso de indicadores sociais se originou no século XIX, quando alguns governos europeus e os Estados Unidos observaram a necessidade de quantificar variáveis, capazes de avaliar as políticas de governo nesses países implementadas. (GARCÍA MEZA, 2014). Neste mesmo período, grupos religiosos e reformistas principiaram no uso estatístico, para fundamentar mudanças sociais, como a situação carcerária e o consumo de álcool (no início do século), e as condições de trabalho e salários (no final do século). (COBB; RIXFORD, 1998). Esse interesse público e governamental no período resultou na criação do U.S. Bureau of Labor (hoje U.S *Bureau of Labor Statistics* – BLS), responsável pelas primeiras estatísticas sociais relacionadas a emprego e qualidade de vida.

Já no século XX, o desenvolvimento de indicadores recebeu um grande impulso nas décadas de 20 e 30, através da criação do relatório “*Recent Economic Changes in the United States*” (Mudanças econômicas recentes nos Estados Unidos, em tradução livre), e do “*Research Committee on Social Trends*” (Comitê de pesquisas em tendências sociais, em tradução livre), ambos relacionados ao desenvolvimento de indicadores econômicos e sociais da época. (GARCÍA MEZA, 2014). De acordo com Soligo (2012), esse período, juntamente com o pós-guerra (década de 50), representa uma importante mudança na evolução dos indicadores, pois a criação desses indicadores (até então comumente nas mãos de cientistas econômicos), passa para agências, departamentos e repartições públicas nacionais.

A década de 70 experimentou um grande interesse da literatura relacionada à indicadores, onde se assumiu uma perspectiva mais ampla de sociedade (macrossocial), o que ficou conhecido como “movimento dos indicadores sociais”. (DUNCAN, 1974). Garcia Meza (2014) salienta ainda importantes entidades que adotam o movimento, como a OCDE (através de um programa que apresenta as condições de vida dos cidadãos) e o Banco Mundial, que inicia em 1978 sua publicação anual de desenvolvimento mundial (com dados econômicos, sociais e naturais de mais de 200 países).

Durante a década de 80, o “movimento dos indicadores sociais” perde força, devido ao grave panorama econômico mundial e a crescente polarização econômica dos países, o que

dificulta uma padronização de indicadores. (GARCÍA MEZA, 2014). Por outro lado, o Brasil experimenta uma demanda social por indicadores, a partir da constituição de 88. De acordo com Jannuzzi (2004), universidades, sindicatos, centros de pesquisa e agências vinculadas ao governo, passam a desenvolver esforços para aprimorar conceitos e metodologias mais específicas de quantificação e qualificação das condições de vida, da pobreza e de outras dimensões da realidade social.

Para finalizar o contexto histórico, o “movimento dos indicadores sociais” retoma sua dinâmica no mundo na década de 90, a partir do questionamento do produto interno bruto (PIB), como representante do desenvolvimento socioeconômico dos países. Novos temas são introduzidos no contexto de desenvolvimento social, tais como meio ambiente, sustentabilidade, qualidade de vida, felicidade, etc. (GARCIA MEZA, 2014).

O termo “indicador” é visto como algo que denota e aponta algo mais, um mecanismo direcionador, uma referência, um sinal. (CARRILLO, 2014). Em um apontamento mais social, esclarece como algo que provém ou resulta de um sistema social, político, econômico, ou natural. Carrillo (2014) ainda pontua que “o indicador é, então, uma variável sujeita a um processo empírico de medição, ao qual é possível inferir outra variável, de caráter teórica, implicada ou não diretamente observável”.

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), indicador “é um parâmetro, ou valor derivado de parâmetros, que indica, fornece informações ou descreve o estado de um fenômeno área/ambiente, com maior significado que aquele apenas relacionado diretamente ao seu valor quantitativo”. Por sua vez, o Banco Internacional de Desenvolvimento – BID (1997) dá a seguinte definição: “especificação quantitativa e qualitativa para medir o atingimento de um objetivo. Expressão numérica de um objetivo”.

Por outro lado, as Nações Unidas (1994) conceituam os indicadores de uma forma social, apontando que são usados para identificar problemas sociais que requerem ações e despendimento, com um objetivo de efetividade nos programas e políticas sociais. Ainda no contexto social, McEwin (1995) afirma que indicadores sociais são medidas de bem-estar social que fornecem uma visão contemporânea de condições sociais e monitoram essas tendências ao longo do tempo. Verifica-se que são vários os conceitos de indicadores, mas pode-se chegar a um entendimento de que estes se tratam de unidades de medidas tanto qualitativas como quantitativas, auxiliando nas tomadas de decisões.

Na prática, existem dois enfoques principais no desenvolvimento de indicadores. Primeiramente, o desenvolvimento de indicadores, frequentemente desenvolvidos e utilizados

por órgãos como OCDE e Banco Mundial, mais focados no campo social. E, por outro lado, a construção de índices, resultados de um processo de junção de determinados indicadores. (CARRILLO, 2014). O autor esclarece que a diferença entre índice e indicador é a possibilidade de se concluir que um índice é um “indicador de indicadores”.

Ainda de acordo com Carrillo (2014), os indicadores tem, por definição, a capacidade de integrar e resumir uma variedade de aspectos de um conceito dado, o qual permite reduzir a complexidade dos dados, que podem parecer inicialmente incomensuráveis ou em conflito entre si. Indicadores e índices possuem um valor relativo e só fazem sentido se comparados internamente ao longo do tempo, ou externamente à outros indicadores. Para a construção dos índices e indicadores, 4 fases são respeitadas: formulação do projeto, obtenção de dados e informações, análise dos dados, e divulgação de resultados.

Seguindo este conceito, a análise de indicadores é usada para comparar o desempenho e a situação de uma instituição com outras instituições, ou consigo mesma ao longo do tempo. Além disso, para Ross (2000), a comparação de índices serve como uma maneira de evitar o problema de comparações de instituições de tamanhos diferentes.

De acordo com Matarazzo (1998), indicadores visam evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa. O autor ainda pontua que na análise de indicadores 4 etapas se destacam: escolha dos indicadores, comparação com padrões, diagnóstico/conclusões e decisões.

Se o desenvolvimento de indicadores tem como finalidade uma mudança ou uma nova visão da realidade, os tomadores de decisão devem confiar em um processo de construção de indicadores, de maneira que facilite sua compreensão e a eventual tomada de decisão. (GARCIA MEZA, 2014).

No que diz respeito aos indicadores econômicos, embora grande parte da população possa não ter um contato direto/diário com números econômicos, eles influenciam diretamente o bem-estar social. (BAUMOHL, 2012). A economia é feita por todos os cidadãos, desde o momento em que em algo é produzido no trabalho, até o momento em que o cidadão gasta ou aplica o produto deste trabalho. Desta forma, todo cidadão tem um papel econômico-social a cumprir, seja ele como líder de uma companhia, como empregado, como investidor, ou como consumidor; suas ações afetam a economia e a economia afeta suas finanças. (BAUMOHL, 2012).

O papel dos indicadores econômicos e sociais neste cenário é ajudar aos envolvidos a medir a performance/saúde da economia, e prever para que lado esta economia está se dirigindo. (BAUMOHL, 2012). Desta maneira, os envolvidos podem se preparar com relação

à investimentos próprios, planos de negócios, condições financeiras.

Existem na economia hoje milhares de indicadores econômicos e sociais, e a cada semana outras dezenas são criadas ao redor do planeta. (GRIFFIS, 2011). A ideia destes indicadores é fornecer informação sobre uma determinada parte da economia. Um indicador pode, por exemplo, demonstrar o consumo das famílias e seu endividamento, enquanto outro pode demonstrar o aumento de uma cesta básica no mercado.

Embora a maioria dos indicadores econômicos e sociais indiquem uma pequena parte da economia, alguns deles podem fornecer uma ideia mais ampla da economia como um todo. (BAUMOHL, 2012). Desta forma, é possível compor/coletar determinados indicadores mais específicos com indicadores mais “amplos”, e entender qual a situação econômica atual de um país, e para qual situação ela está se dirigindo.

Outro ponto de destaque em relação aos indicadores, é que eles são afetados diariamente por todos. No momento em que o empresário decide expandir os negócios, contratar mais pessoal, ou investir em máquinas e tecnologia, está mudando a direção dos indicadores. (GRIFFIS, 2011). Da mesma forma, quando se endivida demais e não consegue honrar compromissos, o curso dos indicadores também é alterado.

Dos indicadores econômicos e sociais, alguns se destacam por fornecer uma visão macro de determinado país ou região, onde o produto interno bruto (PIB), por exemplo, nos fornece um indicativo da saúde econômica deste país ou região (BAUMOHL, 2012). Os outros indicadores para uma *big-picture* (macroeconomia) de país são a taxa de desemprego, a taxa de juros e a inflação. (GRIFFIS, 2011). Com vistas a isso, este estudo utiliza estes quatro indicadores econômicos e sociais: o PIB, por ser o indicador trimestral mais importante da economia (GRIFFIS, 2011); a taxa de desemprego, por estar diretamente relacionada ao crescimento ou a recessão da economia (GRIFFIS, 2011); a inflação, por atingir a população como um todo (BAUMOHL, 2012); e a taxa de juros, por ter impacto direto nos investimentos. (GRIFFIS, 2011).

No Brasil, o IBGE é o responsável pela divulgação do PIB, dos índices de inflação e da taxa de desemprego, enquanto o Banco Central do Brasil (BACEN) é responsável pela divulgação da taxa de juros (SELIC).

2.3.1 Produto Interno Bruto (PIB)

De acordo com Baumohl (2012), a maneira mais direta de avaliar a saúde econômica de um país é através da evolução do produto interno bruto. Isso pode ser feito ao se analisar o

crescimento/recesso ao longo do tempo, trimestralmente ou anualmente, por exemplo. Como melhor parâmetro da macroeconomia, o PIB é utilizado: por governos para analisar resultados de seus planos de governo; por investidores, para definição de investimentos futuros; por diretores e executivos de empresas na composição de seus planos de negócios; e até pelas famílias, para analisar a necessidade de uma redução nos gastos ou a possibilidade de uma nova aquisição. Segundo Griffis (2011), é o indicador trimestral mais importante de uma economia.

Divulgado no Brasil pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o PIB é a soma de todos os bens e serviços finais produzidos em uma determinada região (países, estados, cidades), em um período de tempo. Ele mede o quanto a economia está crescendo ou contraindo. (BAUMOHL, 2012). O PIB reflete o valor monetário final de todo bem ou serviço produzido, e quantifica a atividade econômica da região estudada.

A fórmula de cálculo do PIB é conhecida por $PIB = C + I + G + (X - M)$, onde:

- a) C representa a despesa de consumo das famílias;
- b) I representa o investimento de empresas privadas;
- c) G representa o consumo do governo em entre gastos e investimentos;
- d) X representa os bens produzidos no país e exportados;
- e) M representa os bens importados.

Despesa de Consumo das Famílias – essencialmente tudo o que as famílias consomem em bens e serviços, é o componente mais importante do PIB, representou em 2015, segundo dados do IBGE, 63,3% do total do PIB do Brasil. Por ter essa representatividade no resultado final, quando as famílias estão em um período de baixo consumo, a economia tende a sofrer recessões. (BAUMOHL, 2012). Por essa razão, de acordo com o IBGE, analistas financeiros dividem o consumo das famílias em 3 subcategorias: bens duráveis, não-duráveis e serviços:

- a) bens duráveis - são os considerados bens mais caros, e com durabilidade acima de três anos (automóveis, móveis, geladeiras, televisões), e são os mais voláteis entre os bens de consumo das famílias. (BAUMOHL, 2012). Por serem os mais voláteis, acabam se tornando os mais estudados pelo mercado. Quando a renda das famílias está em declínio, a venda de bens duráveis costuma cair, visto que as famílias podem postergar a troca destes bens. (BAUMOHL, 2012);
- b) bens não-duráveis – são bens que costumam durar menos de três anos, como roupas, comida e remédios. (GRIFFIS, 2011). A volatilidade econômica dos bens não-duráveis é baixa, visto que são bens necessários no dia a dia das pessoas, aos

quais as famílias não podem postergar o consumo, diferentemente dos bens duráveis. (BAUMOHL, 2012);

- c) serviços: se referem a todos os gastos das famílias em transportes, seguros, planos de saúde, educação, viagens, enfim, todos os serviços contratados pelas famílias. (BAUMOHL, 2012).

Investimento de Empresas Privadas – representando 18,2% do PIB em 2015, o investimento de empresas privadas demonstra todo o gasto das empresas em maquinário, construções, equipamentos, softwares, etc. O grau de investimento das empresas está diretamente relacionado à situação econômica do país, o que o torna volátil. (GRIFFIS, 2011). No caso do Brasil, por exemplo, houve uma queda de 2 pontos percentuais sobre o total do PIB em apenas um ano (2014 para 2015).

Gastos e Investimentos do Governo – representando 20,2% do PIB nacional de 2015 (IBGE), os gastos e investimentos do governo se referem às três esferas governamentais (união, estados e municípios).

Saldo de Importações e Exportações – representados na fórmula do PIB por X (exportações) e M (importações), é o resultado das exportações subtraídas as importações. Em 2015, o resultado foi negativo, visto que as importações superaram as exportações em R\$ 102,4 bilhões, representando -1,7% do PIB nacional. (IBGE, 2015).

2.3.2 Taxa de desemprego

Uma economia em crescimento resulta em um crescimento no número de empregos, que significam mais pessoas levando salários para casa, o que aumenta o consumo de bens e serviços. (GRIFFIS, 2011). Taxa de desemprego em alta, por outro lado, resulta em PIB mais baixo, visto que menos pessoas tem condições de gastar em bens e serviços.

Devido a essa relação direta do emprego com o crescimento econômico (PIB), qualquer sinal de aumento do desemprego leva os economistas à um alerta imediato. (GRIFFIS, 2011). Investidores, governo, e o Banco Central monitoram mensalmente a taxa de desemprego, pelo fato de as despesas em bens e consumo das famílias representarem 63,3% do PIB nacional.

Uma vantagem da taxa de desemprego em relação ao PIB é a sua divulgação mensal, o que permite um acompanhamento mais contínuo do mercado como um todo. (BAUMOHL, 2012). Outra vantagem é que ela é divulgada logo após a primeira semana do mês subsequente à pesquisa, o que a torna um indicador do momento presente, uma realidade

muito próxima. No Brasil, no entanto, quando o índice é divulgado, o IBGE faz uma média com os dois meses anteriores (juntando assim os últimos 3 meses). (IBGE, 2016).

A taxa de desemprego representa em porcentagem a população desocupada sobre a população economicamente ativa (PD/PEA). Dentro da população desocupada (PD), estão as pessoas desempregadas, sem trabalho na semana da pesquisa, e que tomaram alguma providência efetiva para conseguir um emprego nos últimos 30 dias. (IBGE, 2016). Importante ressaltar que o IBGE, a partir de 2002, tirou do índice de população desempregada o que considera o grupo de população desalentada, formada por pessoas que estão recebendo seguro desemprego, pessoas que decidiram viver da ajuda que recebem do bolsa-família, e pessoas que não procuraram emprego nos últimos 30 dias.

A taxa de desemprego ou taxa de desocupação é medida em percentual (%) e calcula-se dividindo-se a População Desocupada pela População Economicamente Ativa, multiplicado por 100: Taxa de Desemprego = $(PD/PEA) \times 100$ (IBGE, 2016). Já no caso da população economicamente ativa (PEA), temos a soma da população desocupada com a população ocupada ($PEA = PD + PO$), onde população ocupada representa todo cidadão que exerceu trabalho, remunerado ou não, por pelo menos uma hora na semana da pesquisa, ou que tinha um emprego remunerado, mas estava afastado na semana da pesquisa (IBGE, 2016).

Os dados de desemprego eram calculados até fevereiro de 2016 através da Pesquisa Mensal de Emprego, implantada em 1980 e uma das principais fontes para acompanhamento do mercado de trabalho nas seis maiores regiões metropolitanas do país: Recife, Salvador, Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte e Porto Alegre. (IBGE, 2016). De acordo com o órgão, “em um contexto de aprimoramento e avanço na produção de informações estatísticas, o IBGE substituiu os indicadores da PME pelos indicadores da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua).

A PNAD Contínua foi implantada em janeiro de 2012 e produz informações contínuas sobre o mercado de trabalho, associadas a características demográficas e de educação, agregando a produção de resultados anuais sobre temas permanentes da pesquisa, como trabalho infantil e imigração (IBGE, 2016). Dessa forma, a PNAD Contínua engloba os objetivos da PME. A PNAD Contínua passou a ser a única pesquisa do IBGE para indicadores oficiais de curto prazo sobre a força de trabalho do país.

2.3.3 Inflação

Inflação é um aumento no nível geral de preços ao longo do tempo. (GRIFFIS,

2011). Dessa forma, podemos afirmar que ao longo tempo, com um inflação em alta, não se consegue comprar os mesmos produtos com a mesma quantidade de dinheiro.

Juntamente com os a taxa de desemprego e o PIB, a inflação é outro indicador cuidadosamente analisado pelo mercado financeiro, pois atinge a população como um todo: determina o aumento dos gastos nos bens e serviços para as famílias, afeta o custo de fazer negócios, causa mudanças de estratégias de investidores, influencia na qualidade de vida dos aposentados. (BAUMOHL, 2012).

Por ter essa representatividade sobre a população, diversos índices são calculados em relação a inflação: índice de preços ao consumidor amplo, índice de preço de produção, índice de preços do trabalhador, índice deflator do PIB, entre outros. Nesta dissertação, será utilizado o índice de preços ao consumidor amplo (IPCA), por ser o que melhor representa o aumento do custo de vida para a população com renda de 1 a 40 salários mínimos. (IBGE, 2016).

Divulgado mensalmente pelo IBGE, o IPCA busca aferir o custo de vida para a população, e as mudanças nesse custo de vida ao longo do tempo. (GRIFFIS, 2011). Ele tem impacto direto na vida das pessoas, pois influencia na correção das aposentadorias, nas negociações de dissídios com os sindicatos, nas correções de pagamento de pensões, e nas políticas de proteção à inflação (através do Banco Central).

Aferir o custo de vida da população é apenas um conceito teórico, visto que as pessoas tem estilos de vida diferentes. (BAUMOHL, 2012). Enquanto uma família pode gastar 30% de sua renda em educação, uma outra família pode não gastar nada. Dessa forma, o IBGE faz é uma média sobre o total dos gastos das famílias, subdivididos em nove categorias, cada um com um peso (em porcentagem sobre o total):

Tabela 1 – Gasto das famílias em porcentagem

Tipo de Gasto	Peso % do Gasto
Alimentação e bebidas	23,12
Transportes	20,54
Habitação	14,62
Saúde e cuidados pessoais	11,09
Despesas pessoais	9,94
Vestuário	6,67
Comunicação	4,96
Artigos de residência	4,69
Educação	4,37
Total	100,00

Fonte: IBGE (2016).

Existem duas teorias que explicam as causas da inflação: a teoria Monetarista e a Keynesiana. A teoria monetarista defende que a inflação é causada por um desequilíbrio entre

o volume monetário disponível com a produção nacional. (GRIFFIS, 2011). Muita moeda circulando para poucos bens disponíveis causam um aumento geral nos preços. Por outro lado, a teoria Keynesiana argumenta que quando a demanda (de consumidores, governos, empresas e clientes estrangeiros) por produtos nacionais excede a oferta destes produtos, o preço de bens e serviços tende a aumentar. (BAUMOHL, 2012).

A distinção entre as duas teorias de inflação é importante pois as medidas a serem tomadas para combater a inflação alteram conforme a teoria. (GRIFFIS, 2011). Para os Monetaristas, a solução é o controle do volume de dinheiro. Para os Keynesianos, a solução é o aumento de impostos e o corte de gastos do governo.

2.3.4 Taxa de Juros

O banco central é um órgão de extrema importância na economia, pois, além de buscar objetivos inflacionários e de metas de juros, serve como fonte de pesquisa de indicadores para a economia do país, visto que conduz pesquisas próprias e às divulga no mercado. (GRIFFIS, 2011). As ações do banco central tem impacto direto nos negócios, visto que o banco é responsável pela liberação ou corte de crédito na economia, bem como o quanto esse crédito custará (em juros). Além disso, é responsável pelo sistema bancário como um todo, influenciando na quantidade de dinheiro que deve ou não circular na economia, e da regulação das entidades bancárias. Também tem influência no câmbio, visto que controla seus picos através da venda ou da compra de reservas cambiais.

A taxa SELIC (sistema especial de liquidação e custódia) é um índice pelo qual as taxas de juros cobradas pelos bancos no Brasil se balizam. É uma ferramenta de política monetária utilizada pelo Banco Central do Brasil (BACEN), com o objetivo de atingir metas inflacionárias e de taxas de juros.

A taxa é uma ferramenta de política monetária utilizada pelo Banco Central do Brasil para atingir a meta das taxas de juros estabelecida pelo Comitê de Política Monetária (COPOM). A taxa é expressa na forma anual (anualizada). É a taxa apurada no Selic, obtida mediante o cálculo da taxa média ponderada e ajustada das operações de financiamento por um dia, lastreadas em títulos públicos federais e cursadas no referido sistema ou em câmaras de compensação e liquidação de ativos, na forma de operações compromissadas. (BACEN, 2016).

3 MÉTODO

Com o objetivo de compreender a relação entre as práticas de inteligência competitiva, a compreensão dos indicadores econômicos e sociais e a tomada de decisão baseada em dados de pequenas e médias empresas, este estudo se caracterizou como aplicado, quanto à sua natureza, de caráter quantitativo e com finalidade descritiva e exploratória. A técnica de coleta dos dados utilizada foi *survey*, realizada junto à pequenas e médias empresas de Caxias do Sul

3.1 DEFINIÇÃO / ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi composto por três blocos, correspondentes aos três construtos abordados: bloco de indicadores econômicos e sociais, bloco de tomada de decisão baseada em dados e o bloco de inteligência competitiva.

Todos os blocos foram operacionalizados através de uma escala de concordância de sete pontos do tipo Likert, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Cada questão foi apresentada de forma afirmativa, como, por exemplo: “Em nossa empresa, dados servem como base na decisão de criação de novos produtos ou serviços”. Um texto inicial no questionário explicava o objetivo da pesquisa, e duas frases que antecederam os construtos orientavam os respondentes.

Além destas questões, o instrumento contemplava um bloco referente à caracterização das empresas e dos respondentes, contendo as seguintes questões:

- a) gênero: masculino e feminino;
- b) nível de escolaridade: ensino fundamental, ensino médio incompleto, ensino médio completo, graduação incompleta, graduação completa e pós-graduação ou superior;
- c) faixa etária: de 18 a 25 anos, de 26 a 35 anos, de 36 a 50 anos e acima de 50 anos;
- d) cargo na empresa: gerente, diretor e proprietário/sócio;
- e) setor da empresa: comércio, serviços e indústria;
- f) número de funcionários da empresa: até 49 funcionários, de 50 à 99 funcionários e de 100 à 499 funcionários;

A seguir são detalhados os blocos de indicadores econômicos e sociais, tomada de decisão baseada em dados (DDDM) e inteligência competitiva.

3.1.1 Instrumento para avaliação da compreensão dos indicadores econômicos e sociais.

O primeiro bloco de questões foi desenvolvido após a verificação dos principais indicadores econômicos e sociais da macroeconomia, estruturados e facilmente localizados na mídia de maior circulação, destacados no referencial teórico. Foram decididos o uso dos seguintes indicadores: PIB, por ser o indicador trimestral mais importante da economia (GRIFFIS, 2011); a taxa de desemprego, por estar diretamente relacionada ao crescimento ou a recessão da economia (GRIFFIS, 2011); a inflação, por atingir a população como um todo (BAUMOHL, 2012); e a taxa de juros, por ter impacto direto nos investimentos (GRIFFIS, 2011).

Após a identificação da composição dos indicadores escolhidos para este estudo, foram elaboradas vinte questões dirigidas aos gestores da PME's, para verificar o conhecimentos destes gestores em relação a composição destes indicadores, o que eles representam e o seus objetivos. No quadro abaixo, ficam representadas as questões deste bloco, dirigidas aos gestores, conforme sua dimensão.

Quadro 3 – Questões do bloco indicadores econômicos e sócias conforme sua dimensão (continua)

Dimensão	Questão do bloco indicadores econômicos e sociais
Composição do indicador	<ol style="list-style-type: none"> 1. O PIB é a soma de todos os bens e serviços finais produzidos em uma determinada região, em um período de tempo. 2. A despesa de consumo das famílias está contida no cálculo do PIB. 3. O saldo de importações e exportações está contida no cálculo do PIB. 4. As despesas de consumo de bens não-duráveis está contida no cálculo do PIB. 5. A taxa de desemprego é calculada através da fórmula: Taxa de Desemprego = População Desempregada dividido pela População Economicamente Ativa e multiplicado por 100: $TD = PD/PEA * 100$ 6. A taxa de desemprego representa em porcentagem a população desocupada sobre a população economicamente ativa. 7. A inflação é um aumento no nível geral de preços ao longo do tempo. 8. Os gastos de despesas pessoais estão inclusos no cálculo do IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo). 9. O IPCA representa o aumento do custo de vida para a população com renda de 1 a 40 salários mínimos. 10. Os gastos em habitação estão inclusos no cálculo do IPCA. 11. A taxa SELIC é obtida mediante o cálculo da taxa média ponderada e ajustada das operações de financiamento por um dia, lastreadas em títulos públicos federais e cursadas no referido sistema ou em câmaras de compensação e liquidação de ativos, na forma de operações compromissadas.

(conclusão)

Dimensão	Questão do bloco indicadores econômicos e sociais
Objetivo do indicador	<p>12. A taxa SELIC é um índice pelo qual as taxas de juros cobradas pelos bancos no Brasil se balizam.</p> <p>13. O PIB nacional é um dos indicadores que representa a saúde econômica do País.</p> <p>14. A taxa de desemprego indica as condições das famílias de gastar em bens e serviços.</p> <p>15. A inflação indica as variações no custo de vida da população ao longo do tempo.</p> <p>16. A taxa SELIC é utilizada com o objetivo de atingir metas inflacionárias e de taxas de juros.</p>
O que o indicador representa	<p>17. Com o PIB em alta, posso aumentar os investimentos da minha empresa.</p> <p>18. Uma taxa de desemprego alta significa uma diminuição no consumo, o que representa uma queda nas vendas na minha empresa.</p> <p>19. Com uma inflação em alta, não conseguiremos comprar os mesmos produtos com a mesma quantidade de dinheiro.</p> <p>20. A taxa SELIC baixa proporciona uma facilidade de captação de dinheiro para investimento da minha empresa.</p>

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2016).

3.1.2 Instrumento para avaliação da tomada de decisão baseada em dados (DDDM)

O segundo bloco de questões teve como construto o *Data-Driven Decision Making* (DDDM), e, a partir da revisão da literatura, foi identificada uma escala de Brynjolfsson, Lorin e Hitt, 2011, de onde foram selecionadas as questões referentes a *Data-Driven Decision Making* e Capital Humano, consideradas adequadas a esta pesquisa. Outras dimensões foram descartadas, pois não envolviam os objetivos deste estudo. No Quadro 4, ficam representadas as questões deste bloco, dirigidas aos gestores, conforme sua dimensão.

Quadro 4 – Questões do bloco tomada de decisões baseada em dados (DDDM)

Dimensão	Questão do bloco indicadores econômicos e sociais
Dimensão DDDM	<p>21. Em nossa empresa, dados servem como base na decisão de criação de novos produtos.</p> <p>22. Nossa empresa depende de dados para apoiar a tomada de decisão.</p> <p>23. Nossa empresa possui dados que necessita para a tomada de decisão.</p> <p>24. Nossa empresa compartilha informações sobre qualquer problema inesperado tão logo quanto possível.</p>
Dimensão Capital Humano	<p>25. Na nossa empresa, a formação educacional do candidato a emprego é importante na tomada de decisão da contratação.</p> <p>26. A maior parte dos nossos funcionários trabalha com computadores/notebooks.</p> <p>27. A maior parte de nossos funcionários utiliza e-mail da empresa.</p>

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2016).

3.1.3 Instrumento para avaliação da Inteligência Competitiva

O terceiro bloco de questões desta pesquisa teve como construto a Inteligência Competitiva. Foram adotadas questões da escala de Saayman et al. (2008) e Fachinelli e Alberdi (2014) sobre práticas relativas aos processos de inteligência. De acordo com os autores, após a coleta, as informações são analisadas, interpretadas, comunicadas e utilizadas na tomada de decisão. De ambas as escalas foram selecionadas questões que condizem com as práticas da inteligência competitiva, e outras dimensões foram descartadas, pois não envolveram os objetivos deste estudo. No quadro abaixo, ficam representadas as questões deste bloco, dirigidas aos gestores.

Quadro 5 – Questões do bloco inteligência competitiva

Dimensão	Questão do bloco inteligência competitiva
Práticas de Inteligência Competitiva	28. Nossa empresa tem maneiras convenientes para os funcionários reportarem observações e informações.
	29. Nossa empresa tem uma variedade de métodos de coleta de informação (por exemplo, feiras, websites, relatórios da indústria, etc).
	30. Nossas descobertas de inteligência são amplamente disseminadas dentro da empresa.
	31. Nossa empresa mantém um registro central das fontes confiáveis de informação.
	32. Estamos preocupados com os planos e intenções dos nosso principais concorrentes, alianças, fornecedores, distribuidores, e outras partes interessadas.
	33. Nossa empresa utiliza modelos básicos de análise dos concorrentes (por exemplo, SWOT).
	34. Usamos ferramentas de informação de gestão da informação para entender os nossos clientes.
	35. Em nossa empresa, toda informação é verificada quanto à precisão e validada por pelo menos uma outra pessoa.
	36. Nós treinamos nossos empregados antes de irem para feiras, exposições, convenções, etc, sobre quais informações eles devem buscar.
	37. Na nossa empresa, as informações são sempre analisadas por especialistas no assunto antes de serem utilizados no processo de tomada de decisão.
	38. Na nossa empresa, o fluxo de informações é espontâneo e não é estritamente orientado por objetivos específicos.
	39. Na nossa empresa, procuramos primeiramente a informação que é relevante para a execução de nossas estratégias.
	40. Na nossa empresa, a busca de informações é uma atividade planejada resultante das diretivas dos gestores.

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2016).

3.2 POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA

Definiu-se como população-alvo para esta pesquisa gestores de pequenas e médias empresas de Caxias do Sul. Dessa forma, apenas funcionários de cargos de gerência ou diretoria foram aptos a responder o questionário, além de proprietários das PME's.

Para determinação do tamanho da amostra, utilizou-se como regra no mínimo cinco respondentes para cada variável, o que resultou em uma amostra mínima de 200 respondentes, obtida de forma não probabilista. (HAIR JR. et al., 2005). Os questionários foram aplicados através de entrevistas telefônicas, chegando-se à uma amostra total de 204 respondentes.

O motivo da pesquisa se concentrar em empresas de pequeno e médio porte se constitui da premissa de que as práticas de Inteligência Competitiva são comumente utilizadas por empresas de grande porte, portanto, a produção científica carece de estudos que contemplem as práticas em empresas menores.

No Brasil, as PME's são responsáveis pela geração de 16 milhões de empregos no Brasil, e respondem por 30% do PIB nacional (IBGE, 2015). Em Caxias do Sul, são 5.328 pequenas e 783 médias empresas, que correspondem à 18% do total. (SEBRAE, 2014).

3.3 PRÉ-TESTE, COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

De acordo com Churchill Jr. (1999), a realização de um pré-teste permite um aperfeiçoamento no instrumento de coleta de dados, visto que elimina possíveis problemas e corrige possíveis deficiências. Desta forma, foi realizado um pré-teste com respondentes de características iguais às pretendidas na pesquisa, ou seja, gestores de Pequenas e Médias Empresas de Caxias do Sul. Hair Jr. et al. (2009) salientam a importância de se realizar o pré-teste no mesmo ambiente da coleta final dos dados.

O processo de pré-teste ocorreu no mês de setembro de 2016 e o procedimento de coleta foi composto pelo questionário (Apêndice A), acrescido de explicações sobre os objetivos da pesquisa e o seu preenchimento. A aplicação foi realizada em empresas que não participaram da amostra final do estudo, e foram escolhidas por conveniência e pela facilidade de aplicação da pesquisa presencialmente. O questionário do pré-teste continha 44 afirmativas, além das questões de perfil. Foram coletados 19 questionários de gestores de PME's pelo próprio autor.

Finalizada a coleta dos dados de pré-teste, foi iniciado o seu processamento, que consiste na avaliação do trabalho realizado em campo e a qualidade do preenchimento dos

questionários, conforme recomendado por Malhotra, Birks, e Wills (2012). Não foram identificados *missings* (não respostas) e *outliers* (dados atípicos), mas foi verificado um baixo grau de comunalidade em 4 questões (abaixo de 0,4), que acabaram sendo retiradas do questionários final (Apêndice B).

3.4 PREPARAÇÃO DA BASE DE DADOS

Após a finalização da coleta, passou-se para a limpeza do banco de dados. Foram obtidas respostas de 204 gestores, conforme mencionado anteriormente. Nenhum questionário se encontrava incompleto, com falta de respostas. Desse modo, nenhum questionário teve que ser eliminado da amostra.

4 RESULTADOS

Para apresentação dos resultados, inicialmente realizou-se a caracterização dos respondentes por meio da análise descritiva dos dados. Mesmo que o objetivo da pesquisa não fosse analisar os respondentes em si, algumas variáveis de perfil foram consideradas no questionário, de forma a contextualizar os gestores participantes da pesquisa.

Em seguida à caracterização dos respondentes, procedeu-se a análise das variáveis da pesquisa. Primeiramente realizou-se a análise univariada dos dados pela análise de frequência dos construtos estudados. Em seguida procedeu-se a análise do *Alpha de Cronbach* e análise de Variância (ANOVA). Para tanto, tornou-se necessário o teste de normalidade, por assimetria e curtose, os quais demonstraram que as variáveis seguiram uma distribuição normal, conforme observado no Apêndice C. Por fim, se realizou análise de correlação de todas as variáveis do estudo. Os dados foram analisados com o auxílio dos *softwares Microsoft Excel® e IBM SPSS® 22*.

4.1.1 Caracterização dos respondentes

Para a contextualização da pesquisa, os gestores foram categorizados por gênero, escolaridade, idade, cargo, setor e porte da empresa. Todas as categorias estão representadas na Tabela 2:

Tabela 2 – Caracterização dos respondentes

(continua)

Gênero	Frequência	Porcentagem
Masculino	165	80,9
Feminino	39	19,1
Total	204	100,0
Escolaridade	Frequência	Porcentagem
Ensino Médio Completo	25	12,3
Graduação Incompleta	38	18,6
Graduação Completa	83	40,7
Pós-Graduação ou Superior	58	28,4
Total	204	100,0
Idade	Frequência	Porcentagem
26 a 35 anos	46	22,5
36 a 50 anos	116	56,9
Acima de 50 anos	42	20,6
Total	204	100,0

(conclusão)

Cargo	Frequência	Porcentagem
Gerente	64	31,4
Diretor	48	23,5
Proprietário/Sócio	92	45,1
Total	204	100,0

Sector	Frequência	Porcentagem
Comércio	74	36,3
Serviços	69	33,8
Indústria	61	29,9
Total	204	100,0

Porte	Frequência	Porcentagem
Até 49 funcionários	157	77,0
50 a 99 funcionários	26	12,7
100 a 499 funcionários	21	10,3
Total	204	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A tabela apresentada mostra que a maior parte dos respondentes é do sexo masculino (80,9%). Na questão escolaridade, é possível observar que 69,1% dos respondentes possui graduação completa ou superior, visto que 40,7% deles possuem graduação completa e 28,4% possuem pós-graduação ou superior. Todos os respondentes possuem pelo menos ensino médio completo, visto que a alternativa “ensino médio incompleto” não obteve respondentes.

Passando para o quesito idade, nenhum dos respondentes está na faixa “até 25 anos”. A maioria dos respondentes se encontra na faixa de 36 à 50 anos (56,9%), enquanto o restante dos respondentes se divide nas faixas de 26 à 35 anos (22,5%) e acima dos 50 anos (20,6%). Quanto ao cargo ocupado pelo gestor, verifica-se que a maioria dos respondentes é proprietário ou sócio da empresa (45,1%).

Passando para os quesitos setor e porte da empresa dos respondente, a questão setor ficou bem dividida entre comércio (36,3%), serviços (33,8%) e indústria (29,9%), enquanto a questão porte teve como maioria dos respondentes as pequenas empresas de até 49 funcionários (77%).

4.1.2 Análise de tendência central e dispersão dos construtos

A seguir estão apresentadas as estatísticas descritivas para os três construtos estudados. Conforme indicado na construção do instrumento, o construto indicadores econômicos e sociais está subdividido em três dimensões: composição, objetivo e o que representa. O construto tomada de decisão baseada em dados está dividido em duas dimensão

(DDDM e Capital Humano), e o construto inteligência competitiva foi analisado em dimensão única.

Tabela 3 – Estatística descritiva

Dimensão	Variável	Tendência Central			Dispersão		
		Média	Mediana	Moda	D.Padrão	Mínimo	Máximo
Composição do Indicador Média 5,27	IND01	6,64	7,00	7	0,608	5	7
	IND02	4,44	5,00	7	2,480	1	7
	IND03	3,82	4,00	1	2,370	1	7
	IND04	4,08	4,00	4	2,016	1	7
	IND05	5,75	6,00	7	1,391	1	7
	IND06	6,08	7,00	7	1,612	1	7
	IND07	6,17	7,00	7	1,175	1	7
	IND08	4,68	4,00	4	1,723	1	7
	IND09	5,89	7,00	7	1,390	1	7
	IND10	4,80	4,00	4	1,757	1	7
	IND11	5,59	6,00	7	1,392	1	7
Objetivo do Indicador Média 5,42	IND12	6,36	7,00	7	1,066	1	7
	IND13	6,30	7,00	7	1,234	1	7
	IND14	4,14	5,00	5	1,916	1	7
	IND15	4,84	5,00	5	1,940	1	7
	IND16	5,44	6,00	7	1,847	1	7
O que o Indicador Representa Média 5,82	IND17	5,47	6,00	5	1,577	1	7
	IND18	5,89	7,00	7	1,548	1	7
	IND19	6,31	7,00	7	1,182	1	7
	IND20	5,63	6,00	7	1,491	1	7
DDDM Média 5,55	DDD01	5,81	6,00	7	1,426	1	7
	DDD02	5,43	6,00	7	1,435	1	7
	DDD03	5,27	5,00	5	1,217	2	7
	DDD04	5,67	6,00	7	1,444	1	7
Capital Humano Média 4,95	DDD05	5,60	6,00	5	1,307	1	7
	DDD06	4,80	5,00	5	1,817	1	7
	DDD07	4,43	5,00	5	1,958	1	7
Inteligência Competitiva Média 4,97	IC01	6,00	6,00	7	1,125	3	7
	IC02	4,28	5,00	5	1,639	1	7
	IC03	5,44	6,00	7	1,576	1	7
	IC04	5,15	5,00	7	1,759	1	7
	IC05	5,20	5,00	5	1,329	1	7
	IC06	4,48	5,00	5	1,813	1	7
	IC07	4,62	5,00	5	1,792	1	7
	IC08	4,43	5,00	5	1,693	1	7
	IC09	4,41	5,00	4	1,511	1	7
	IC10	5,52	6,00	6	1,326	1	7
	IC11	3,45	3,00	1	2,061	1	7
	IC12	5,80	6,00	6	1,106	2	7
	IC13	5,88	6,00	7	1,445	1	7

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Para entendimento das medidas, ratifica-se que todas as escalas do instrumento são Likert de 7 pontos, onde 1 corresponde a “discordo totalmente e 7 a “concordo totalmente”. Desta forma, quanto maior o valor médio observado em uma variável, maior a concordância dos respondentes em relação a esta variável. Importante observar também que a média de cada dimensão dos construtos encontra-se na tabela, na coluna dimensão.

4.1.2.1 Avaliação dos Indicadores Econômicos e Sociais

As variáveis do construto indicadores econômicos e sociais tinham como objetivo analisar a compreensão dos respondentes em relação à 3 dimensões: composição do indicador, objetivo do indicador e o que representa o indicador. Cabe ressaltar que todas as questões deste bloco apresentadas aos respondentes estavam corretas, o que possibilita afirmar que quanto maior a média dos respondentes, maior a compreensão em relação à variável.

Na Tabela 3, a maior média dos respondentes foi identificada na variável IND01 (média 6,64), referente à composição do PIB: “O PIB é a soma de todos os bens e serviços finais produzidos em uma determinada região, em um período de tempo”. Esta mesma variável também foi a de menor desvio padrão do bloco (0,608). A menor média do bloco foi identificada na variável IND04 (média 4,08), referente à um dos indicadores que compõe o PIB: “As despesas de consumo de bens não-duráveis está contida no cálculo do PIB”. Já a variável com maior desvio padrão identificado no bloco foi a IND02 (desvio padrão 2,48), também referente à um dos indicadores que compõe o PIB: “A despesa de consumo das famílias está contida no cálculo do PIB”. As 3 variáveis citadas se encontram na dimensão composição dos indicadores, que ficou com uma média de 5,27.

Na análise da dimensão objetivo dos indicadores econômicos e sociais, identifica-se a maior média na variável IND12 (média 6,36), referente à taxa de juros: “A taxa SELIC é um índice pelo qual as taxas de juros cobradas pelos bancos no Brasil se balizam”. Esta variável também apresentou o menor desvio padrão desta dimensão (1,066). A menor média identificada foi a da variável IND14 (média 4,14), referente à taxa de desemprego: “A taxa de desemprego indica as condições das famílias de gastar em bens e serviços”. Já o maior desvio padrão identificado nesta dimensão foi na variável IND15, referente à inflação: “A inflação indica as variações no custo de vida da população ao longo do tempo”. A média desta dimensão ficou em 5,42.

Ainda no construto indicadores econômicos e sociais, ao analisarmos a dimensão “o

que o indicador representa”, identifica-se como maior média a variável IND19 (média 6,31), referente à inflação: “Com uma inflação em alta, não conseguiremos comprar os mesmos produtos com a mesma quantidade de dinheiro”. Esta variável também apresentou o menor desvio padrão desta dimensão (1,182). A menor média identificada foi a da variável IND17 (média 5,47), referente ao PIB: “Com o PIB em alta, posso aumentar os investimentos da minha empresa”. Esta variável também apresentou o menor desvio padrão desta dimensão (1,577). A média desta dimensão ficou em 5,82.

Estes resultados apresentados evidenciam uma boa compreensão dos respondentes em relação aos indicadores econômicos e sociais, e ressalta-se que esta compreensão é menor na dimensão composição dos indicadores (média 5,27), e maior na dimensão de o que ele representa (média 5,82). A média final das 3 dimensões ficou em 5,41.

4.1.2.2 Avaliação da Tomada de Decisão Baseada em Dados (DDDM)

As variáveis do construto tomada de decisão baseada em dados tinham como objetivo analisar o uso de dados como base para a tomada de decisão. As variáveis deste construto foram divididas em duas dimensões: tomada de decisão baseada em dados e capital humano.

Na Tabela 3, a maior média dos respondentes foi identificada na variável DDD01 (média 5,81), referente aos dados como base para tomada de decisão de criação de novos produtos: “Em nossa empresa, dados servem como base na decisão de criação de novos produtos”. Já a menor média do bloco foi identificada na variável DDD07 (média 4,43), referente ao uso de e-mail por parte dos funcionários: “A maior parte de nossos funcionários utiliza e-mail da empresa”. Esta mesma variável foi identificada como a de maior desvio padrão (1,958). Já a variável com o menor desvio padrão do bloco foi a DDD03 (desvio padrão 1,217), referente à dados para tomada de decisão: “Nossa empresa possui dados que necessita para a tomada de decisão”. As variáveis DDD01 e DDD03 se encontram na dimensão DDDM, enquanto a variável DDD07 se encontra na dimensão capital humano.

Na análise da dimensão DDDM no construto tomada de decisão baseada em dados, identifica-se a maior média na variável DDD01 (média 5,81), já citada anteriormente. A menor média identificada foi a da variável DDD03 (média 5,27), também citada anteriormente. Esta mesma variável apresentou o menor desvio padrão (1,217). Já o maior desvio padrão identificado nesta dimensão foi na variável DDD04, referente ao

compartilhamento das informações: “Nossa empresa compartilha informações sobre qualquer problema inesperado tão logo quanto possível.”. A média desta dimensão ficou em 5,55.

Ainda no construto tomada de decisão baseada em dados, ao analisarmos a dimensão capital humano, identifica-se como maior média a variável DDD05 (média 5,60), referente à formação educacional: “Na nossa empresa, a formação educacional do candidato a emprego é importante na tomada de decisão da contratação”. Esta variável também apresentou o menor desvio padrão desta dimensão (1,307). A menor média identificada foi a da variável DDD07 (média 4,43), já citada anteriormente. Esta variável também apresentou o maior desvio padrão desta dimensão (1,958). A média desta dimensão ficou em 4,95.

Estes resultados apresentados evidenciam uma boa prática de uso de dados para a tomada de decisão, visto que a média desta dimensão ficou em 5,55. Porém, na dimensão capital humano foi identificada uma média um pouco mais baixa (4,95), principalmente pelas variáveis que trataram do uso de e-mails da empresa e do uso de computadores/notebooks por parte dos funcionários (DDD06 e DDD07).

4.1.2.3 Avaliação da Inteligência Competitiva

As variáveis do construto inteligência competitiva tinham como objetivo analisar as práticas de inteligência competitiva nas pequenas e médias empresas. As variáveis deste construto não tiveram diferentes dimensões, apesar das questões terem sido retirada de dois estudos diferentes, Saayman et al. (2008) e Fachinelli e Alberdi (2014). Isso ocorreu porque as questões retiradas dos estudos tratam da mesma dimensão de práticas.

Na Tabela 3, a maior média dos respondentes foi identificada na variável IC01 (média 6,00), referente à disseminação informação: “Nossa empresa tem maneiras convenientes para os funcionários reportarem observações e informações”. Já a menor média do bloco foi identificada na variável IC11 (média 3,45), referente ao fluxo de informações: “Na nossa empresa, o fluxo de informações é espontâneo e não é estritamente orientado por objetivos específicos”. Esta mesma variável foi identificada como a de maior desvio padrão (2,061). Já a variável com o menor desvio padrão do bloco foi a IC12 (desvio padrão 1,106), referente à estratégia no uso da informação: “Na nossa empresa, procuramos primeiramente a informação que é relevante para a execução de nossas estratégias”.

Estes resultados apresentados evidenciam a prática de inteligência competitiva em pequenas e médias empresa, embora esse construto tenha sido o de menor média final (4,97).

Isso se deve às baixas médias de algumas variáveis do construto (IC02, IC08, IC09, IC11). Porém, foi possível identificar práticas de inteligência por parte das PME's.

4.1.3 Validação individual dos construtos

De acordo com Hair Jr. et al. (2009), a validação individual de um construto é realizada a fim de medir o quanto o conjunto das variáveis trabalhadas representa o construto latente teórico. Neste estudo, avaliou-se a confiabilidade e consistência dos construtos através do coeficiente *Alpha de Cronbach*. Um nível aceitável de confiabilidade dos dados indica que os respondentes estão respondendo às perguntas de maneira coerente. Sugere-se que escores superiores a 0,7 sejam considerados aceitáveis. Em pesquisas exploratórias podem-se considerar escores superiores a 0,6 (HAIR JR et al., 2005), como o caso deste estudo. Os resultados do *Alpha de Cronbach* dos construtos são apresentados nas tabelas a seguir:

Tabela 4 – Alfa de Cronbach dos Construtos

Alfa de Cronbach Indicadores Econômicos e Sociais	N de itens	Alfa de Cronbach Tomada de Decisão Baseada em Dados	N de itens	Alfa de Cronbach Inteligência Competitiva	N de itens
,752	20	,647	7	,752	13

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

4.1.4 Correlação

A análise de correlação de Pearson indica a associação linear entre duas variáveis métricas, e os valores das correlações variam entre -1 e 1 (HAIR JR. et al., 2005). O sinal indica a direção, se a correlação é positiva ou negativa, e o tamanho da variável indica a força da correlação.

A análise de correlação foi realizada entre todas as variáveis do instrumento de coleta de dados, e na matriz de correlação apresentada abaixo foram mantidas apenas as correlações significativas, com correlação superior a 0,5 (moderadas e fortes).

Tabela 5 – Matriz de Correlação

	IND18	IND19	IND20	DDD01	DDD02	DDD03	DDD04	DDD05	DDD06	DDD07	IC01	IC02	IC03	IC04	IC05	IC06	IC07	IC08	IC09
IND18	1	,507*	,298	-,012	-,091	-,002	,292	,063	-,134	-,185	,122	-,063	,192	,149	,035	,123	,121	,218	,152
IND19	,507*	1	,481	-,071	-,062	,078	,141	,086	-,141	-,128	-,016	-,053	-,029	,008	,170	,101	,114	,057	,042
DDD01	-,012	-,071	-,042	1	,747*	,248	-,171	,393	,254	,348	-,006	,259	,019	,033	-,050	,180	,109	,013	,200
DDD02	-,091	-,062	,095	,747*	1	,304	-,259	,299	,239	,407	-,206	,325	-,137	-,046	-,028	,049	,064	-,117	,155
DDD04	,292	,141	,051	-,171	-,259	,161	1	,011	-,228	-,274	,417	-,243	,501*	,365	,045	,134	,182	,420	-,020
DDD06	-,134	-,141	-,139	,254	,239	,060	-,228	,245	1	,863*	,121	,237	,077	,110	,082	,018	,098	,010	,180
DDD07	-,185	-,128	-,139	,348	,407	,120	-,274	,291	,863*	1	,106	,376	,071	,030	,057	,113	,245	,023	,232
IC01	,122	-,016	-,037	-,006	-,206	,226	,417	,005	,121	,106	1	-,089	,532*	,363	,052	,139	,160	,405	,068
IC02	-,063	-,053	-,098	,259	,325	,074	-,243	,283	,237	,376	-,089	1	,043	,128	,288	,340	,304	,167	,556*
IC03	,192	-,029	-,004	,019	-,137	,101	,501*	,296	,077	,071	,532*	,043	1	,498	,075	,236	,179	,411	,191
IC06	,123	,101	,016	,180	,049	,157	,134	,295	,018	,113	,139	,340	,236	,369	,454	1	,541*	,313	,369
IC07	,121	,114	,085	,109	,064	,270	,182	,084	,098	,245	,160	,304	,179	,223	,161	,541*	1	,343	,316
IC09	,152	,042	,115	,200	,155	,118	-,020	,202	,180	,232	,068	,556*	,191	,281	,231	,369	,316	,275	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

*p<0,05.

Ao analisar as relações entre as variáveis do construto tomada de decisões baseada em dados (DDDM), identificou-se uma correlação positiva e forte (0,863) entre as variáveis DDD06 e DDD07. Isto indica que os respondentes que afirmaram que “a maior parte dos nossos funcionários trabalha com computadores/notebooks”, também afirmaram que “a maior parte de nossos funcionários utiliza e-mail da empresa”.

Identificou-se uma correlação positiva e forte (0,747) entre as variáveis DDD01 e DDD02. Isto indica que os respondentes que afirmaram que “em nossa empresa, dados servem como base na decisão de criação de novos produtos”, também afirmaram que “nossa empresa depende de dados para apoiar a tomada de decisão”.

Ao analisar as relações das variáveis do construto DDDM com outros construtos, se identificou uma correlação positiva e moderada (0,501) entre as variáveis DDD04 e IC03. Isto indica que os respondentes que afirmaram que “nossa empresa compartilha informações sobre qualquer problema inesperado tão logo quanto possível”, também afirmaram que “nossas descobertas de inteligência são amplamente disseminadas dentro da empresa”.

Ao analisar as relações entre as variáveis do construto tomada de decisão baseada em dados, identificou-se uma correlação positiva e moderada (0,556) entre as variáveis IC02 e IC09. Isto indica que os respondentes que afirmaram que “nossa empresa tem uma variedade de métodos de coleta de informação (por exemplo, feiras, websites, relatórios da indústria, etc)”, também afirmaram que “nós treinamos nossos empregados antes de irem para feiras, exposições, convenções, etc, sobre quais informações eles devem buscar.

Seguindo no construto tomada de decisão baseada em dados, identificou-se uma correlação positiva e moderada (0,541) entre as variáveis IC06 e IC07. Isto indica que os respondentes que afirmaram que “nossa empresa utiliza modelos básicos de análise dos concorrentes (por exemplo, SWOT)”, também afirmaram que “usamos ferramentas de informação de gestão da informação para entender os nossos clientes”.

Ainda no construto tomada de decisão baseada em dados, identificou-se uma correlação positiva e moderada (0,532) entre as variáveis IC01 e IC03. Isto indica que os respondentes que afirmaram que “nossa empresa tem maneiras convenientes para os funcionários reportarem observações e informações”, também afirmaram que “nossas descobertas de inteligência são amplamente disseminadas dentro da empresa”.

Finalizando o construto tomada de decisão baseada em dados, identificou-se uma correlação positiva e moderada (0,532) entre as variáveis IC01 e IC03. Isto indica que os respondentes que afirmaram que “nossa empresa tem maneiras convenientes para os funcionários reportarem observações e informações”, também afirmaram que “nossas

descobertas de inteligência são amplamente disseminadas dentro da empresa”.

Ao analisar as relações entre as variáveis do construto indicadores econômicos e sociais, identificou-se uma correlação positiva e moderada (0,507) entre as variáveis IND19 e IND18. Isto indica que os respondentes que afirmaram que “uma taxa de desemprego alta significa uma diminuição no consumo, o que representa uma queda nas vendas na minha empresa”, também afirmaram que “com uma inflação em alta, não conseguiremos comprar os mesmos produtos com a mesma quantidade de dinheiro”.

4.1.5 Análise de Variância (ANOVA)

Uma vez identificadas as correlações, foi realizada a análise de variância, com o objetivo de comparar as médias das variáveis e identificar mudanças nessas médias conforme o perfil dos respondentes. Na tabela a seguir, são apresentadas todas as variáveis em conjunto com os perfis dos respondentes. Destacadas estão as variáveis que tiveram uma variância significativa (nível de significância até 0,05), conforme mudança de perfil do respondente. Do mesmo modo, pode ser constatado no Apêndice D a estatística descritiva destas variáveis (média, desvio padrão e coeficiente de variação).

Tabela 6 – Anova

(continua)							
Dimensão		Gênero	Escolaridade	Idade	Cargo	Setor	Porte
Composição do Indicador	IND01	,007*	,039*	,117	,038*	,415	,103
	IND02	,102	,001*	,855	,277	,907	,595
	IND03	,008*	,006*	,095	,266	,004*	,637
	IND04	,330	,875	,365	,380	,062	,608
	IND05	,519	,003*	,211	,229	,298	,047*
	IND06	,004*	,037*	,787	,162	,332	,611
	IND07	,940	,002*	,100	,143	,243	,277
	IND08	,274	,130	,484	,104	,335	,225
	IND09	,414	,022*	,486	,000*	,898	,133
	IND10	,428	,486	,085	,231	,320	,294
	IND11	,127	,014*	,661	,000*	,271	,005*
Objetivo do Indicador	IND12	,067	,987	,248	,002*	,066	,009*
	IND13	,983	,002*	,002*	,001*	,074	,522
	IND14	,126	,045*	,156	,120	,721	,000*
	IND15	,300	,002*	,005*	,004*	,004*	,000*
	IND16	,016*	,157	,267	,140	,497	,016*
O que o Indicador Representa	IND17	,074	,000*	,000*	,110	,196	,859
	IND18	,154	,017*	,000*	,007*	,001*	,263
	IND19	,886	,028*	,002*	,288	,133	,052
	IND20	,164	,132	,081	,707	,128	,014*

(conclusão)

Dimensão		Gênero	Escolaridade	Idade	Cargo	Sector	Porte
DDDM	DDD01	,006*	,010*	,107	,165	,002*	,005*
	DDD02	,027*	,000*	,355	,068	,000*	,008*
	DDD03	,003*	,568	,002*	,495	,214	,041*
	DDD04	,002*	,030*	,096	,235	,002*	,029*
Capital Humano	DDD05	,456	,644	,045*	,003*	,479	,319
	DDD06	,043*	,004*	,063	,031*	,000*	,147
	DDD07	,705	,000*	,187	,008*	,000*	,282
Inteligência Competitiva	IC01	,000*	,011*	,164	,001*	,220	,350
	IC02	,921	,000*	,157	,000*	,011*	,036*
	IC03	,000*	,000*	,005*	,014*	,824	,068
	IC04	,000*	,035*	,238	,267	,339	,992
	IC05	,103	,468	,683	,009*	,275	,690
	IC06	,979	,650	,007*	,015*	,155	,000*
	IC07	,928	,592	,036*	,003*	,071	,000*
	IC08	,277	,211	,192	,000*	,040*	,186
	IC09	,080	,623	,015*	,220	,838	,170
	IC10	,018*	,025*	,740	,091	,273	,653
	IC12	,917	,006*	,674	,518	,195	,041*
	IC13	,052	,012*	,000*	,250	,197	,889

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

*p<0,05.

4.1.5.1 Anova nos Indicadores Econômicos e Sociais

Ao se analisar as variáveis do construto indicadores econômicos e sociais em relação ao perfil dos respondentes, pode-se identificar uma variância significativa nas médias do perfil escolaridade. Considerando todas as variáveis do construto, 70% (14 variáveis) tiveram variância significativa conforme a escolaridade dos respondentes.

Ao se analisar o construto por suas dimensões, identifica-se apenas o perfil escolaridade com variância significativa na dimensão composição do indicador, onde 72,7% (8 variáveis) tiveram variância significativa. A variável com maior variância significativa nesta dimensão foi IND02 (0,0013), referente à um dos indicadores que compõe o PIB: “A despesa de consumo das famílias está contida no cálculo do PIB”.

Já na dimensão objetivo dos indicadores, identificou-se variância significativa em 3 perfis de respondentes: escolaridade, cargo e porte da empresa. Nos perfis escolaridade e cargo, 60% (3 variáveis) apresentaram variância significativa, enquanto no perfil porte, 80% (4 variáveis) apresentaram variância significativa. A variável com maior variância significativa na dimensão objetivo e no perfil escolaridade foi IND13 (0,0015), referente ao PIB: “o PIB nacional é um dos indicadores que representa a saúde econômica do País”. Esta

mesma variável apresentou a maior variância significativa também no perfil cargo (0,0009). Já no perfil porte, a variável com maior variância significativa foi IND14 (0,0002), referente à taxa de desemprego: “a taxa de desemprego indica as condições das famílias de gastar em bens e serviços”.

Ao se analisar a dimensão “o que o indicador representa”, é possível indicar variância significativa nos perfis escolaridade e idade. Em ambos os perfis, 60% (3 variáveis) apresentaram variância significativa. A variável com maior variância significativa na dimensão “o que o indicador representa” e no perfil escolaridade foi IND17 (0,0008), referente ao PIB: “com o PIB em alta, posso aumentar os investimentos da minha empresa”. Esta mesma variável apresentou a maior variância significativa também no perfil idade (0,0002).

4.1.5.2 Anova na Tomada de Decisão Baseada em Dados

Ao se analisar as variáveis do construto tomada de decisão baseada em dados em relação ao perfil dos respondentes, pode-se identificar uma variância significativa nas médias dos perfis gênero, escolaridade, setor e porte. Considerando todas as variáveis do construto, 71,4% (5 variáveis) tiveram variância significativa conforme o gênero, escolaridade e o setor da empresa dos respondentes, Já no perfil porte da empresa, 57,1% (4 variância) tiveram variância significativa.

Ao analisar o construto por suas dimensões, se identificam os perfis gênero, escolaridade, setor e porte com variância significativa na dimensão tomada de decisão baseada em dados (DDDM), onde 100% (4 variáveis) tiveram variância significativa nos perfis gênero e porte, e 75% (3 variáveis) tiveram variância significativa nos perfis escolaridade e setor.

A variável com maior variância significativa na dimensão DDDM e no perfil gênero foi DDD04 (0,0015), referente ao compartilhamento de informações: “nossa empresa compartilha informações sobre qualquer problema inesperado tão logo quanto possível”. Já no perfil escolaridade, a variável com maior variância significativa foi DDD02 (0,0001), referente à dependência dos dados na tomada de decisão: “nossa empresa depende de dados para apoiar a tomada de decisão”. Esta mesma variável apresentou a maior variância significativa também no perfil setor (0,0001). No perfil porte, a variável com maior variância significativa foi DDD01 (0,0046), referente aos dados como base para tomada de decisão de criação de novos produtos: “Em nossa empresa, dados servem como base na decisão de

criação de novos produtos”.

Já na dimensão capital humano, identificou-se variância significativa em 3 perfis de respondentes: escolaridade, cargo e porte da empresa. Nos perfis escolaridade e setor, 66,6% (2 variáveis) apresentaram variância significativa, enquanto no perfil cargo, 100% (3 variáveis) apresentaram variância significativa. A variável com maior variância significativa no perfil escolaridade foi DDD07 (0,00008), referente ao uso de e-mail por parte dos funcionários: “A maior parte de nossos funcionários utiliza e-mail da empresa”. Esta mesma variável apresentou a maior variância significativa também no perfil setor (0,0001). Já no perfil cargo, a variável com maior variância significativa foi DDD05 (0,0026), a formação educacional do candidato à emprego: “na nossa empresa, a formação educacional do candidato a emprego é importante na tomada de decisão da contratação”.

4.1.5.3 Anova na Inteligência Competitiva

Ao se analisar as variáveis do construto tomada de decisão baseada em dados em relação ao perfil dos respondentes, pode-se identificar uma variância significativa nas médias dos perfis escolaridade, e cargo. Considerando todas as variáveis do construto, 53,8% (7 variáveis) tiveram variância significativa nos dois perfis. A variável com maior variância significativa no perfil escolaridade foi IC02 (0,00001), referente aos métodos de coleta da informação: “nossa empresa tem uma variedade de métodos de coleta de informações (por exemplo feiras, *websites*, relatórios da indústria, etc.)”. Esta mesma variável apresentou a maior variância significativa também no perfil cargo (0,00007).

5 DISCUSSÃO

Indicadores econômicos e sociais tem a capacidade de integrar e resumir uma variedade de aspectos de um conceito dado, o qual permite reduzir a complexidade dos dados, que podem parecer inicialmente incomensuráveis ou em conflito entre si. (CARRILLO, 2014). Indicadores e índices possuem um valor relativo e só fazem sentido se comparados internamente ao longo do tempo, ou externamente à outros indicadores. O desenvolvimento de indicadores tem como finalidade uma mudança ou uma nova visão da realidade, e os tomadores de decisão devem confiar em um processo de construção de indicadores, de maneira que facilite sua compreensão e a eventual tomada de decisão. (GARCIA MEZA, 2014).

Dessa forma, a composição dos indicadores econômicos e sociais se tornou um objetivo específico desta pesquisa (objetivo específico a). Com vistas a isso, foram escolhidos os quatro indicadores econômicos e sociais indicados para uma visão macroeconômica de um país, de acordo com Baumohl (2012) e Griffis (2011). A composição dos indicadores produto interno bruto, taxa de desemprego, inflação e taxa de juros foram apresentadas no referencial teórico com a finalidade de concluir este objetivo específico.

A partir de então, foi realizada uma pesquisa com gestores de 204 pequenas e médias empresas de Caxias do Sul, onde o primeiro bloco de questões buscou avaliar o nível de compreensão dos gestores em relação à estrutura destes indicadores escolhidos (objetivo específico B). As variáveis deste construto foram divididas em três dimensões: composição do indicador, objetivo do indicador, e o que ele representa.

Os resultados demonstraram que os respondentes tem compreensão dos indicadores apresentados, com uma média final do construto de 5,41. Ressalta-se que, embora esta média tenha sido alta, quando observadas as variáveis por dimensão, identificou-se uma média de 5,27 na dimensão composição dos indicadores, a menor média entre as 3 dimensões. Foi possível identificar também que a média foi maior na dimensão relativa à compreensão do objetivo do indicador (5,42), e que a maior média foi identificada na dimensão relativa à o que o indicador representa (5,82). Os resultados indicaram que, embora os respondentes apresentem médias altas em todas as dimensões, eles compreendem menos a composição do indicador e mais o que ele representa.

Os resultados também possibilitam uma análise em relação a compreensão dos respondentes por indicador. A maior média ocorreu no indicador taxa de juros (5,75), seguidos por taxa de desemprego (média 5,46), inflação (média 5,44) e produto interno bruto

(5,12). Com essas médias é possível identificar que os respondentes tem conhecimento dos principais indicadores citados por Baumohl (2012) e Griffis (2011).

De acordo Mabdishach e Sharnell (2012) a tomada de decisão baseada em dados tem evoluído no ritmo da produção de dados e informações e está associada aos resultados das organizações. Os autores afirmam ainda que se configura como um importante processo ligado ao *accountability* e melhoria de desempenho organizacional. Nesse processo, o uso de dados pode ser um elemento central. O estudo de Brynjolfsson, Lorin e Hitt (2011) identificou uma melhora no desempenho das 179 grandes empresas estudadas, através do uso de dados para a tomada de decisão.

Desta forma, o segundo bloco de questões deste estudo buscou identificar o uso de dados como base na tomada de decisão nas pequenas e médias empresas de Caxias do Sul (objetivo específico C). As variáveis deste construto foram divididas em duas dimensões: tomada de decisão baseada em dados e capital humano.

Os resultados demonstraram que os respondentes usam dados como base na tomada de decisão, visto que a variável referente a esta proposição (DDD01) teve média de 5,81, a maior média do construto. A média de todas as variáveis do construto foi de 5,29. Quando analisadas as dimensões, foi possível identificar uma média de 5,55 na dimensão tomada de decisão baseada em dados e de 4,95 na dimensão capital humano.

Desta forma, foi possível aproximar o resultado da pesquisa com a teoria apresentada, visto que o gestor precisa de dados para a tomada de decisão. (LEVIN; DATNOW, 2012). Nesta mesma perspectiva, Davenport (2001) salienta que a partir do contato do gestor com os dados, é possível que ele se posicione em relação à situação, podendo assim tomar uma decisão.

A coleta e análise desses dados é de fundamental importância para as organizações operarem de forma eficaz. (MILLER, 2002). Técnicas e ferramentas de análise convergem para a monitoração de informações ambientais, que pode se concretizar na estruturação de sistemas de informação para a tomada de decisão. (TARAPANOFF, 2001). Saayman et al. (2008) identificou que planejamento, foco, coleta, análise e comunicação são construtos subjacentes aos processos de inteligência competitiva, além de verificar que o contexto tem um papel determinante na práticas de inteligência competitiva.

Com o intuito de identificar as práticas de inteligência competitiva nas pequenas e médias empresas de Caxias do Sul (objetivo específico D), o terceiro bloco de questões deste estudo apresentou treze variáveis deste construto, adaptadas de Saayman et. al (2008) e Fachinelli e Alberdi (2014).

Os resultados demonstraram que os respondentes praticam inteligência competitiva nas empresas estudadas, visto que as variáveis deste construto ficaram com média de 4,97. Ressalta-se que as médias mais altas deste construto se verificam em variáveis que indicam uma prática estruturada de inteligência competitiva (variáveis IC1, IC4, IC5, IC10, IC12 e IC13). A média dessas variáveis ficou em 5,59. Por outro lado, a variável IC11, que obteve a média mais baixa (3,45), se refere à prática de inteligência espontânea, sem objetivos específicos.

Esses resultados se aproximam do estudo de Fachinelli e Alberdi (2014), que apontam um nível de estruturação nas práticas de inteligência, com a dimensão espontaneidade tendo menos representatividade no estudo. Outra aproximação da teoria que pode-se identificar é que as pequenas empresas praticam, sim, inteligência competitiva, mesmo que venham a desconhecer o seu conceito. (PASSOS; FERREIRA, 2012).

Em termos de compreensão dos indicadores econômicos e sociais, as práticas de inteligência competitiva, e sua relação com o processo decisório (objetivo específico E), os dados revelam que há correlações significativas com diferentes forças de associação. No entanto, a maior parte das correlações está entre variáveis do mesmo construto. Quando analisadas as correlações entre diferentes construtos, duas variáveis apresentaram correlação moderada (0,501), as variáveis DDD04 e IC03. Os respondentes que afirmaram que “nossa empresa compartilha informações sobre qualquer problema inesperado tão logo quanto possível”, também afirmaram que “nossas descobertas de inteligência são amplamente disseminadas dentro da empresa”. Ou seja, a correlação entre construtos se dá no aspecto dinâmico da informação, de seu compartilhamento e de sua disseminação. Entende-se deste resultado, que a informação precisa ser compartilhada para que possa ser útil ao processo decisório.

Uma vez identificada a correlação entre os dois construtos, foi realizada a análise de variância, com o objetivo de identificar as mudanças das médias de cada perfil de respondente, nas variâncias mais significativas identificadas no capítulo anterior. As análises foram realizadas por dimensão dos construtos, com exceção da inteligência competitiva, que foi estudada em dimensão única.

Na dimensão composição dos indicadores, foi verificada variância significativa apenas no perfil escolaridade. Identificou-se que as maiores médias foram as dos respondentes com ensino médio completo (média 5,34), seguidos por graduação incompleta (5,32), graduação completa (5,29) e pós-graduação ou superior (5,13).

Na dimensão objetivo do indicador, foram identificadas variâncias significativas nos

perfis escolaridade, cargo e porte. No perfil escolaridade, as maiores médias foram as dos respondentes com ensino médio completo (média 5,97), seguidos por pós-graduação ou superior (5,36), graduação completa (5,30) e graduação incompleta (5,14). Já no perfil cargo, as maiores médias foram as de diretor (5,77), seguidos por proprietário/sócio (5,37) e gerentes (5,20). No perfil porte da empresa, as maiores médias foram empresas de 100 a 499 funcionários (5,91), seguidos por empresas até 49 funcionários (5,41) e empresas de 50 à 99 funcionários (4,98).

Na dimensão “o que o indicador representa”, foram identificadas variâncias significativas nos perfis escolaridade e idade. No perfil escolaridade, as maiores médias foram as dos respondentes com ensino médio completo (média 6,41), seguidos por graduação incompleta (5,98), graduação completa (5,75) e pós-graduação ou superior (5,54). Já no perfil idade, as maiores médias foram as dos respondentes com idade entre acima de 50 anos (6,14), seguidos por 36 a 50 anos (5,92) e 26 a 35 anos (5,07). Esses resultados indicam que, embora os respondentes apresentem médias altas em todas as idades, a compreensão do que o indicador representa é maior conforme a idade do respondente.

Ao analisar o construto tomada de decisão baseada em dados, na dimensão DDDM, identificou-se variância significativa nos perfis escolaridade, setor e porte. No perfil escolaridade, as maiores médias foram as dos respondentes com graduação completa (média 5,65), seguidos por graduação incompleta (5,61), pós-graduação ou superior (5,50) e ensino médio completo (5,17). Já no perfil setor, as maiores médias foram as dos respondentes do setor de serviços (5,77), seguidos por comércio (5,54) e indústria (5,27). No perfil porte da empresa, as maiores médias foram empresas de 100 a 499 funcionários (6,14), seguidos por empresas de 50 à 99 funcionários (5,60) empresas até 49 funcionários (5,45). Esses resultados indicam que os respondentes do setor de serviços são os que mais se utilizam de dados para a tomada de decisão, assim como as empresas de maior porte, aproximando os resultados com o estudo de Brynjolfsson, Lorin e Hitt (2011),

Seguindo no construto tomada de decisão baseada em dados, na dimensão capital humano, identificou-se variância significativa nos perfis escolaridade, cargo e setor. No perfil escolaridade, as maiores médias foram as dos respondentes com pós-graduação ou superior (média 5,23), seguidos por graduação completa (5,16), graduação incompleta (4,51) e ensino médio completo (4,18). Já no perfil cargo, as maiores médias foram as de proprietário/sócio (5,19), seguidos por gerentes (4,99) e diretores (4,39). No perfil setor, as maiores médias foram as dos respondentes do setor de serviços (5,96), seguidos por comércio (4,62) e indústria (4,16). Esses resultados indicam que os respondentes do setor de serviços são os que

mais se utilizam de notebooks/computadores e e-mails da empresa,

Ao se analisar o construto inteligência competitiva, identificou-se variância significativa nos perfis escolaridade e cargo. No perfil escolaridade, as maiores médias foram as dos respondentes com graduação completa (média 5,04), seguidos por pós-graduação ou superior (4,98), graduação incompleta (4,85) e ensino médio completo (4,84). Já no perfil cargo, as maiores médias foram as de gerentes (5,18), seguidos por diretores (4,98) e proprietário/sócio (4,81). Nesse construto, chama a atenção que o porte da empresa não apresentou variância significativa, o que já havia sido indicado por Fachinelli e Alberdi (2010) como um aspecto que não é determinante para as práticas de inteligência competitiva. Já Oliveira e Sade (2016) identificaram que o número de funcionários envolvidos nas prática de inteligência está relacionado ao porte da empresa. Quanto maior a empresa, mais pessoas atuando no monitoramento e produção de inteligência competitiva. Outros estudos anteriores haviam identificado que a inteligência competitiva é pouco ou mal aplicada em empresas de pequeno e médio porte principalmente por falta de treinamento, falta de recursos e pela dificuldade de buscar informações confiáveis. (MURPHY, 2006; HESFORD, 2008). É importante considerar que no caso do presente estudo, realizado em pequenas e médias empresas, a variação do porte ocorre dentro de um limite cuja diferenciação não é extrema, mesmo assim, os grupos que apresentaram variação se referem à escolaridade (maior média na graduação completa) e cargo (maior média nos gerentes).

Em síntese, as melhores médias entre as variáveis que tem variância significativa encontram-se entre os gerentes (5,18), no que diz respeito às práticas de inteligência competitiva; entre os respondentes de empresas que tem de 100 a 499 funcionários (6,14) no que diz respeito à tomada de decisão baseada em dados; e entre os respondentes que tem ensino médio (6,41) no que diz respeito à compreensão e uso de indicadores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação considerou o uso de indicadores econômicos e sociais relacionados à tomada de decisão, associadas as práticas de inteligência competitiva: uma melhor interpretação dos dados que possibilite uma melhor compreensão da situação econômica e social, contribuindo no processo decisório (BERNSTEIN, 2011); e práticas de inteligência que possam trazer vantagens competitivas às empresas, com os gestores tomando melhores decisões, com maior celeridade e com mais frequência. (McLAUGHLIN; TALBERT, 2006).

Através do estudo de Brynjolfsson, Lorin e Hitt (2011), se identificou que o uso de dados para a tomada de decisão traz benefícios as organizações, tanto financeiros como de produtividade. Porém, esse estudo havia ocorrido em empresas de grande porte, e a literatura indicava que as empresa de menor porte teriam dificuldade de aplicar a inteligência, devido à uma menor disponibilidade de recursos financeiro e de pessoal. (MURPHY, 2006; HESFORD, 2008; SAAYMAN et al., 2008). Outro ponto a se destacar, é que não foram encontrados estudos que analisavam os três construtos de interesse deste estudo em conjunto.

A partir de tais perspectivas, emergiu o objetivo geral deste estudo: examinar as práticas de inteligência competitiva, compreensão de indicadores econômicos e sociais, e a decisão baseada em dados de pequenas e médias empresas de Caxias do Sul. Para atender a esses objetivos, realizou-se uma pesquisa quantitativa, descritiva e exploratória, através de uma *survey*. Inicialmente, para identificar a composição dos dados dos principais indicadores econômicos e sociais nacionais e publicados na grande mídia (objetivo específico A), realizou-se uma busca dos principais indicadores, principalmente nos obras de Baumohl (2012) e Griffis (2011), para então identificar a composição destes indicadores no âmbito nacional, através do IBGE e do BACEN.

Realizada a identificação dos quatro indicadores que seriam usados na pesquisa, foi desenvolvido o primeiro bloco do questionário a ser aplicado em gestores de pequenas e médias empresas. O segundo bloco tratou da tomada de decisão baseada em dados, e foi adaptado do estudo de Brynjolfsson, Lorin e Hitt (2011). Por fim, o terceiro bloco tratou da inteligência competitiva, e foi adaptado dos estudos de Saayman et al. (2008) e Fachinelli e Alberdi (2010).

A partir da realização da pesquisa com 204 gestores de 204 pequenas e médias empresas de Caxias do Sul, realizou-se a caracterização dos respondentes por meio da análise descritiva dos dados, e procedeu-se a análise das variáveis da pesquisa. Para avaliar o nível de

compreensão dos gestores em relação à estrutura dos indicadores (objetivo específico b), foram construídas 20 variáveis, divididas em 3 dimensões: composição dos indicadores, objetivo dos indicadores, e o que os indicadores representam. As médias identificaram que os respondentes tem uma alta compreensão dos indicadores (média do construto 5,41) citados por Baumohl (2012) e Griffis (2011), e que eles compreendem menos a composição do indicador (média 5,27) e mais o que ele representa (5,82).

Ao tratar as atividades de tomada de decisão baseada em dados, a pesquisa se propôs a identificar o uso de dados como base na tomada de decisão nas empresas estudadas (objetivo específico c), através de 7 variáveis divididas em duas dimensões (DDDM e capital humano), aplicadas aos respondentes. Com resultados médios de 5,55 na dimensão DDDM e 4,95 na dimensão capital humano, foi possível aproximar o resultado da pesquisa com a teoria apresentada, visto que o gestor precisa de dados para a tomada de decisão (LEVIN; DATNOW, 2012), e a partir do contato do gestor com os dados, é possível que ele se posicione em relação à situação, podendo assim tomar uma decisão. (DAVENPORT, 2001).

Com o objetivo de identificar as práticas de inteligência competitiva nas pequenas e médias empresas (objetivo específico c), os respondentes foram avaliados através de 13 variáveis. Ficaram identificadas as práticas de inteligência competitiva nas PME's, e verificou-se que as maiores médias ocorreram nas variáveis que indicam uma prática estruturada de inteligência competitiva aproximando os resultados ao estudo de Fachinelli e Alberdi (2014).

Ao tratar a relação do processo decisório com os níveis de compreensão dos indicadores e as práticas de inteligência competitiva (objetivo específico e), foi realizada uma análise correlação entre todas as variáveis. Verificou-se uma correlação significativa moderada entre as variáveis DDD04 e IC03, indicando que os respondentes que afirmaram que “nossa empresa compartilha informações sobre qualquer problema inesperado tão logo quanto possível”, também afirmaram que “nossas descobertas de inteligência são amplamente disseminadas dentro da empresa”. Embora a correlação entre os construtos tenha ocorrido apenas nas variáveis citadas acima, foi possível identificar através da análise de frequências que os respondentes compreendem os indicadores, utilizam os dados para a tomada de decisão e praticam a inteligência competitiva.

Uma vez identificada a correlação entre os dois construtos, foram realizadas as análises de variâncias, com o objetivo de identificar as mudanças das médias de cada perfil de respondente, nas variâncias mais significativas identificadas no instrumento. Dentre os resultados apresentados, foi possível identificar que os respondentes das empresas de grande

porte tiveram maiores médias no uso de dados para a tomada de decisão (6,14), aproximando os resultados ao estudo de Brynjolfsson, Lorin e Hitt (2011).

Como o objetivo geral desta pesquisa foi examinar as práticas de inteligência competitiva, compreensão de indicadores econômicos e sociais, e a decisão baseada em dados de pequenas e médias empresas de Caxias do Sul, observa-se a contribuição do estudo relativa à abordagem dos três construtos no mesmo estudo, algo até então não encontrado na literatura. Este estudo permite afirmar também que, embora tratem os construtos conjuntamente, os resultados nas organizações são muito parecidos, seja do ponto de vista do uso de dados para a tomada de decisão, seja na prática de inteligência competitiva.

Outro fato a ser analisado nesta pesquisa encontra-se no objeto de estudo, as pequenas e médias empresas. Os resultados demonstraram que sim, as PME's praticam inteligência competitiva, embora a literatura reconheça dificuldades relativas a recursos financeiros e de pessoal. O estudo demonstrou também uma aproximação com estudos já existentes na literatura, como os de Fachinelli e Alberdi (2014) e Brynjolfsson, Lorin e Hitt (2011).

Em termos de implicações práticas, os resultados deste estudo podem contribuir para o mapeamento dos gestores de pequenas e médias empresas de Caxias do Sul, e destacar a compreensão dos indicadores, o uso de dados na tomada de decisão e as práticas de inteligência competitiva destes respondentes. Estes resultados podem ser utilizados pelas entidades representativas para definir prioridades de capacitação, permitindo um maior desenvolvimento dos gestores de PME's, fortalecendo as empresas e desenvolvendo competitividade.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No construto indicadores econômicos e sociais, apresenta-se como limitação do estudo o fato de a pesquisa ter sido aplicada através de escala Likert de 7 pontos, o que não nos permite identificar exatamente o acerto e o erro dos respondentes em relação as 20 variáveis apresentadas. Neste sentido, uma escala apenas com as opções “certo, errado e não sei” poderiam ter identificado melhor nível de entendimento de cada respondente sobre cada variável apresentada.

No construto tomada de decisão baseada em dados, o fato de se ter usado apenas uma escala com 7 variáveis também se apresenta como uma limitação do estudo. Se mais escalas tivessem sido identificadas na literatura, mais variáveis poderiam ter sido aplicadas aos

respondentes, como o caso do construto inteligência competitiva, onde duas escalas foram utilizadas.

6.2 PERSPECTIVAS DE ESTUDOS FUTUROS

A partir dos resultados da pesquisa, aponta-se como perspectivas de estudos futuros estudos em empresas de porte menor, as microempresas, para que se observem se o uso de dados e práticas de inteligência também ocorrem nas empresas de menor porte. A mesma perspectiva pode ser analisada em empresas de grande porte, visto que não foram encontrados trabalhos que abordassem os 3 construtos conjuntamente em empresas.

Outros construtos também poderiam ser agregados, principalmente relativos ao compartilhamento do conhecimento visto que a correlação identificada diz respeito aos aspectos de disseminação da informação na organização. Além disso, aspectos relativos à cultura da informação podem ser investigados pois as práticas estão associadas à comportamentos que por sua vez podem sofrer influência da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ANDRADE, R. J. C.; BATISTA, P. C. S.; ALMEIDA, F. E. B. **Práticas de Inteligência Competitiva em Organizações Participantes do Prêmio Delmiro Gouveia no Ceará**. Universidade Estadual do Ceará, 2007.
- BACEN. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Indicadores econômicos consolidados**, 2016. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/Indeco/Port/indeco.asp>>. Acesso em: 01 abr. 2016.
- BAUMOHL, Bernard. **The secrets of economic indicators**: hidden clues to future economic trends and investment opportunities. FT Press, 2012.
- BERGERON, P.; HILLER, C. A. Competitive intelligence. **Annual review of information science and technology**, v. 36, n. 1, p. 353-390, 2002.
- BERNSTEIN, J. H. **The Data-Information-Knowledge-Wisdom Hierarchy and its Antithesis**. 2011. [Online] Disponível em: <<https://journals.lib.washington.edu/index.php/nasko/article/viewFile/12806/11288>>. Acesso em: 16 mar. 2016.
- BOLLIER, D. **The Promise and Peril of Big Data**. US: The Aspen Institute, 2010.
- BOSE, R. Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 4, p. 510–528, 2008.
- BOURRET, C. Standards, evaluation, certification and implications for the study of competitive intelligence. **Journal of Intelligence Studies in Business**, v. 2, n.1, p. 59-67, 2012.
- BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-Opetition**: A revolution mindset that combines competition and cooperation - the game theory strategy that's changing the game of business, 1997.
- BREESE-VITALLY, J. **A comparative analysis of the use of competitive intelligence tools in a multinational corporation**. DSc thesis, Robert Morris University, Chicago, 2011.
- BRYNJOLFSSON, E.; HITT, L. M.; KIM, H. H. **Strength in numbers**: How does data-driven decision making affect firm performance? Available at SSRN 1819486, 2011.
- CALOF, J. L.; WRIGHT, S. Competitive intelligence: A practitioner, academic and interdisciplinary perspective. **European Journal of marketing**, v. 42, n. 7/8, p. 717-730, 2008.
- CARRILLO, F. J. **Sistemas de Capitales y Mercados de Conocimiento**. World Capital Institute, Monterrey, Mexico, 2014.
- CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**: um roteiro para a ação. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

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

COBB, C. W.; RIXFORD, C. **Lessons learned from the history of social indicators**. San Francisco: Redefining Progress, 1998.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Bookman, 2005.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G. **Competing on analytics: The new science of winning**. Harvard Business Press, 2007.

DAVENPORT, T. O. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

DEDIJER, S. Doing business in a changed world: the intelligence revolution and our planetary civilization. **Competitive intelligence review**, v. 10, n. 3, p. 67-78, 1999.

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

DOU, H. Competitive Intelligence for SMEs. From Intellectual Concepts to Actionable CI Rules and Good Practices. In: **Proceedings of the ASIS Annual Meeting**. 2000. p. 320-25.

DRUCKER, P. **Harvard business review on knowledge management**. Harvard Business Press, 1998.

DRUCKER, P. **The principles of management**. New York: HarperBusiness, 1954.

DUNCAN, O. D. Developing social indicators. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 71, n. 12, p. 5096-5102, 1974.

FACHINELLI, A. C. et al. **Inteligência estratégica: desenvolvimento de uma escala para compreensão do construto**. XXXIV Encontro da ANPAD-EnANPAD 2010, p. 1-17, 2010.

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

FARRIS, P. W. et al. **Métricas de Marketing: O Guia Definitivo de Avaliação do Desempenho do Marketing**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**, p. 97-113, 2006.

GARCÍA MEZA, C. J. Indicadores e índices para la medición de sistemas de capitals y mercados de conocimiento. In: CARRILLO, F. J. **Sistemas de Capitales y Mercados de Conocimiento**. World Capital Institute, Monterrey, Mexico, 2014

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. São Paulo: Elsevier, 2004.

GRIFFIS, M. **Economic Indicators For Dummies**. John Wiley & Sons, 2012.

HAIR JR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HASSID, Laurent et al. **Les PME face au défi de l'intelligence économique: le renseignement sans complexe**. Dunod, 1997.

HEDGEBETH, D. Data-driven decision making for the enterprise: an overview of business intelligence applications. **Vine**, v. 37, n. 4, p. 414-420, 2007.

HESFORD, J. W. An empirical investigation of accounting information use in competitive intelligence. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 4, n. 3, p. 17-49, 2008.

HEUS, P. **Maximizing the Potential of Data**: Modern IT Tools, Best Practices, and Metadata Standards for SBE Sciences. Open Data Foundation, 2011. Disponível em http://odaf.org/papers/201010_Heus_Pascal_268.pdf. Acesso em: 22 mar. 2016.

IBGE. **Séries Históricas e Estatísticas**, 2015. Disponível em: <http://serieestatisticas.ibge.gov.br>. Acesso em: 01 abr. 2016.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E. **The Management of Strategy: Concepts & Cases**. Evans Publishing Group, 2008.

JANNUZZI, P. M. **Indicadores sociais no Brasil**: conceitos, medidas e aplicações. 3. ed. Campinas: Alínea, 2004.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence**: from Black Ops to Boardrooms±How Businesses Gather, Analyze, and Use Information in the Global Market Place. New York: Simons & Schuster, 1996.

KÖSEOGLU, M. A.; ROSS, G.; OKUMUS, F. Competitive intelligence practices in hotels. **International Journal of Hospitality Management**, v. 53, p. 161-172, 2016.

LA ROVERE, R. L. **As pequenas e médias empresas na economia do conhecimento**: implicações para políticas de inovação. Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, p. 145-163, 1999.

LEVIN, J. A.; DATNOW, A. The Principal Role in Data Driven Decision Making: Using case study data to develop multimediator models of educational reform. **School Effectiveness and School Improvement**, v. 23, n.2, p. 179-201, 2012.

LEVISTKY, J. Support Systems for SMEs in Developing Countries a Review. Paper commissioned by the Small and Medium Industries Branch n.2, **Small Medium Programme**, Reino Unido, 1996.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D.; WILLIS, P. Marketing research: applied approach 4th edition. New York: Pearson, 2012.

MANDINACH, E. B.; HONEY, M.; LIGHT, D. **A theoretical framework for data-driven decision making**. In: annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA. 2006.

MARSH, J. A.; PANE, J. F.; HAMILTON, L. S. **Making sense of data-driven decision making in education**. 2006. Disponível em: <
http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/occasional_papers/2006/RAND_OP170.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2016.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de balanços**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

McEWIN, G. G. **The birth of notional values**: prime usage valuation. Woodside: Aust, 1995.

McGONAGLE, J. J.; VELLA, C. M. A case for competitive intelligence. **Information Management**, v. 36, n. 4, p. 35, 2002.

McLAUGHLIN, M. W.; TALBERT, J. E. **Building school-based teacher learning communities**: Professional strategies to improve student achievement. Teachers College Press, 2006.

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MURPHY, C. Competitive intelligence: What corporate documents can tell you. **Business Information Review**, v. 23, n. 35, p.35-42, 2006. ^[1]_{SEP}

NENZHELELE, T. E.; PELLISSIER, R. Competitive Intelligence Implementation Challenges of Small and Medium-Sized Enterprises. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 5, n. 16, p. 92, 2014.

OLIVEIRA, P. H.; SADE, W. Inteligência competitiva no contexto das empresas mineiras de artefatos de estanho. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.21, n.1, p.23-41, jan./mar. 2016.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999.

ORTOLL-ESPINET, E. et al. Social Capital as a Source of Competitive Intelligence in Universities. **E-Journal on the Knowledge Society**, p. 1-8, 2008.

PADOVEZE, C. L. **Análise das demonstrações financeiras**. Cengage Learning Editores, 2004.

PASSOS, A.; FERREIRA, D. M. Inteligência competitiva: Percepções e práticas nas empresas da região autônoma dos Açores. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 72-86, jan. 2012.

PATTERSON, L.; MARTZOUKOU, K. An examination of Canadian information professionals' involvement in the provision of business information synthesis and analysis services. **Journal of Librarianship and Information Science**, v. 44, n. 1, p. 47-64, 2012.

PRESCOTT, J. E. **The Evolution of Competitive Intelligence**. Designing a Process For Action. Proposal Management. US: Spring, 1999.

PRESCOTT, J. E.; GIBBONS, P. T. Global competitive intelligence: an overview. Global Perspectives on Competitive Intelligence. Alexandria, VA: **Society of Competitive Intelligence Professionals**, v. 66, 1993.

PRESCOTT, J.; MILLER, S. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PROVOST, F.; FAWCETT, T. **Data Science for Business**: What you need to know about data mining and data-analytic thinking. US: O'Reilly Media Inc., 2013.

RODRIGUES, L. C.; RICCARDI, R. **Inteligência competitiva: nos negócios e organizações**. Maringá: Unicorpore, 2007.

RODRIGUEZ, M. V.; FONTANA, E. W. Inteligência competitiva: nível de uso e influência nas receitas nos pequenos negócios exportadores. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 3, 2005.

ROSS, W. J. Fundamentals of corporate finance. **International Review of Business Research Papers**, v. 3, n. 1, p. 279-300, 2000.

ROUACH, D.; SANTI, P. Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes. **European management journal**, v. 19, n. 5, p. 552-559, 2001.

SAAYMAN, A. et al. Competitive intelligence: Construct exploration, validation and equivalence. **Aslib Proceedings: New Information Perspectives**, v. 60, n. 4, p. 383-411, 2008.

SALMON, R.; DE LINARES, Y. **Competitive intelligence: scanning the global environment**. Washington: Brooking Books, 1999.

SANDMAN, M. Técnicas e modelos analíticos. In: MILLER, Jerry. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCIP. **Strategic and Competitive Intelligence Professionals**. Disponível em: <www.scip.org>. Acesso em: 20 out. 2016.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. 2014. Disponível em: <www.sistema.datasebrae.com.br>. Acesso em: 22 maio 2016.

SETZER, V. W. **Dado, informação, conhecimento e competência**. Depto. de Ciência da Computação da USP – Publicado no jornal do Grupo Folha, Folha Educação No. 27, out./nov. 2004, pp. 6 e 7.

SIMON, H. **The new science of management decision**. New York: Harper, 1994.

SOLIGO, V. Indicadores: conceito e complexidade do mensurar em estudos de fenômenos sociais. **Est. Aval. Educ., São Paulo**, v. 23, n. 52, p. 12-25, 2012.

SWIFT, R. S. **Accelerating customer relationships: Using CRM and relationship technologies**. Prentice Hall Professional, 2001.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Distrito Federal: UNB, 2001.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TRÊS, D. L.; CÂNDIDO, M. Sistema inteligência setorial: acesso e compartilhamento de informação e conhecimento para a obtenção de vantagem competitiva. **Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba**, v. 23, n. 3, p. 245-252, se/dez, 2010.

TYSON, K. **The complete guide to competitive intelligence**. Chicago: Kirk Tyson International, 1998.

WRIGHT, S.; CALOF, J. 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.

YANAZE, M. **Gestão de Marketing e Comunicação**. São Paulo: Saraiva, 2011.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE COLETA DO PRÉ-TESTE

O USO DE INDICADORES ECONÔMICOS E SOCIAIS NAS PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE CAXIAS DO SUL

Os dados solicitados serão utilizados em uma **pesquisa acadêmica** que servirá de base para uma **dissertação de mestrado (Programa de Pós-Graduação em Administração UCS)** sobre o uso de dados e indicadores no processo decisório de gestores de pequenas e médias empresas de Caxias do Sul. O tempo de resposta é de **no máximo 10 minutos**.

Perfil do Respondente

- Gênero: ☐ Masculino ☐ Feminino

- Nível de escolaridade:

☐ Ensino Fundamental

☐ Ensino Médio Incompleto ☐ Ensino Médio Completo

☐ Graduação Incompleta ☐ Graduação Completa

☐ Pós-Graduação ou superior

- Faixa etária:

☐ 18 a 25 anos ☐ 26 a 35 anos

☐ 36 a 50 anos ☐ Acima de 50 anos

- Qual seu cargo na empresa (você pode assinalar mais de uma alternativa):

☐ Gerente ☐ Diretor ☐ Proprietário/Sócio

- Setor e número de funcionários de sua empresa

☐ Comércio ☐ Serviços ☐ Indústria

☐ até 49 funcionários

☐ 50 e 99 funcionários

☐ 100 e 499 funcionários

Por favor, responda as seguintes questões de acordo com o que você sabe sobre cada um dos indicadores econômicos mencionados. Indique seu grau de concordância com cada uma das afirmações apresentados, considerando:

- 7 - concordo totalmente**
6 - concordo em grande parte
5 - concordo em parte
4 - não concordo nem discordo
3 - discordo em parte
2 - discordo em grande parte
1 - discordo totalmente.

Nº	Questões	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				
01	O PIB é a soma de todos os bens e serviços finais produzidos em uma determinada região, em um período de tempo.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○			
02	A despesa de consumo das famílias está contida no cálculo do PIB.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○			
03	O saldo de importações e exportações está contida no cálculo do PIB.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○			
04	As despesas de consumo de bens não-duráveis está contida no cálculo do PIB.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○			
05	A taxa de desemprego é calculada através da fórmula: Taxa de Desemprego = População Desempregada dividido pela População Economicamente Ativa e multiplicado por 100: $TD = PD / PEA * 100$	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○			
06	A taxa de desemprego representa em porcentagem a população desocupada sobre a população economicamente ativa.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○			
07	A inflação é um aumento no nível geral de preços ao longo do tempo.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○			
08	Os gastos em despesas pessoais estão inclusos no cálculo do IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo).	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○			
09	O IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo) representa o aumento do custo de vida para a população com renda de 1 a 40 salários mínimos.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○			
10	Os gastos em habitação estão inclusos no cálculo do IPCA	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○			
11	A taxa SELIC é obtida mediante o cálculo da taxa média ponderada e ajustada das operações de financiamento por um dia, lastreadas em títulos públicos federais e cursadas no referido sistema ou em câmaras de compensação e liquidação de ativos, na forma de operações compromissadas.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○			
12	A taxa SELIC é um índice pelo qual as taxas de juros cobradas pelos bancos no Brasil se balizam.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○			
13	O PIB nacional indica a saúde econômica do país.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○			
14	A taxa de desemprego indica as condições das famílias de gastar em bens e serviços.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○			
15	A inflação indica as variações no custo de vida da população ao longo do tempo.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○			
16	A taxa SELIC é utilizada com o objetivo de atingir metas inflacionárias e de taxas de juros.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○			
17	Com o PIB em alta, posso aumentar os investimentos da minha empresa.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○			

18	Uma taxa de desemprego alta significa uma diminuição no consumo, o que representa uma queda nas vendas da minha empresa.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
19	Com uma inflação em alta, não conseguiremos comprar os mesmos produtos com a mesma quantidade de dinheiro.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
20	A taxa SELIC baixa proporciona uma facilidade de captação de dinheiro para investimentos da minha empresa	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○

Responda as questões abaixo de acordo com a realidade da sua empresa:

21	Em nossa empresa, dados servem como base na decisão de criação de novos produtos ou serviços.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
22	Nossa empresa depende de dados para apoiar a tomada de decisão.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
23	Nossa empresa possui os dados que necessita para a tomada de decisão.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
24	Nossa empresa compartilha informações sobre qualquer problema inesperado tão logo quanto possível.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
25	Na nossa empresa, a formação educacional do candidato a emprego é importante na tomada de decisão da contratação.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
26	A maior parte dos nossos funcionários trabalha com computadores/notebooks	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
27	A maior parte dos nossos funcionários usa e-mail da empresa	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
28	Nossa empresa tem maneiras convenientes para os funcionários reportarem observações e informações.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
29	Nossa empresa tem uma variedade de métodos de coleta de informação (por exemplo, feiras, websites, relatórios da indústria, etc).	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
30	Nossas descobertas de inteligência são amplamente disseminadas dentro da empresa.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
31	Nossa empresa mantém um mapa ou inventário de informações internas e conhecimento.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
32	Nossa empresa mantém um registro central das fontes confiáveis de informação.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
33	Estamos preocupados com os planos e intenções dos nossos principais concorrentes, alianças, fornecedores, distribuidores e outras partes interessadas.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
34	Nossa empresa analisa os planos e estratégias dos concorrentes para prever e antecipar as suas ações.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
35	Nossa empresa utiliza modelos básicos de análise dos concorrentes (por exemplo SWOT).	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
36	Usamos ferramentas de informação de gestão (por exemplo, mineração de dados, armazenamento de dados OLAP e software "business intelligence") para entender os nossos clientes.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
37	Em nossa empresa, toda informação é verificada quanto à	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO FINAL

O USO DE INDICADORES ECONÔMICOS E SOCIAIS NAS PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE CAXIAS DO SUL

Os dados solicitados serão utilizados em uma **pesquisa acadêmica** que servirá de base para uma **dissertação de mestrado (Programa de Pós-Graduação em Administração UCS)** sobre o uso de dados e indicadores no processo decisório de gestores de pequenas e médias empresas de Caxias do Sul. O tempo de resposta é de **no máximo 10 minutos**.

Perfil do Respondente

- Gênero: 1. () Masculino 2. () Feminino

- Nível de escolaridade:

- | | |
|----------------------------------|------------------------------|
| 1. () Ensino Fundamental | |
| 2. () Ensino Médio Incompleto | 3. () Ensino Médio Completo |
| 4. () Graduação Incompleta | 5. () Graduação Completa |
| 6. () Pós-Graduação ou superior | |

- Faixa etária:

- | | |
|---------------------|-------------------------|
| 1. () 18 a 25 anos | 2. () 26 a 35 anos |
| 3. () 36 a 50 anos | 4. () Acima de 50 anos |

- Qual seu cargo na empresa (você pode assinalar mais de uma alternativa):

- | | | |
|----------------|----------------|---------------------------|
| 1. () Gerente | 2. () Diretor | 3. () Proprietário/Sócio |
|----------------|----------------|---------------------------|

- Setor e número de funcionários de sua empresa

- | | | |
|-------------------------------|-----------------|------------------|
| 1. () Comércio | 2. () Serviços | 3. () Indústria |
| 1. () até 49 funcionários | | |
| 2. () 50 e 99 funcionários | | |
| 3. () 100 e 499 funcionários | | |

Por favor, responda as seguintes questões de acordo com o que você sabe sobre cada um dos indicadores econômicos mencionados. Indique seu grau de concordância com cada uma das afirmações apresentados, considerando:

- 7 - concordo totalmente**
- 6 - concordo em grande parte**
- 5 - concordo em parte**
- 4 - não concordo nem discordo**
- 3 - discordo em parte**
- 2 - discordo em grande parte**
- 1 - discordo totalmente**

Nº	Questões	Discordo Totalmente							Concordo Totalmente						
01	O PIB é a soma de todos os bens e serviços finais produzidos em uma determinada região, em um período de tempo.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○							
02	A despesa de consumo das famílias está contida no cálculo do PIB.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○							
03	O saldo de importações e exportações está contida no cálculo do PIB.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○							
04	As despesas de consumo de bens não-duráveis está contida no cálculo do PIB.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○							
05	A taxa de desemprego é calculada através da fórmula: Taxa de Desemprego = População Desempregada dividido pela População Economicamente Ativa e multiplicado por 100: $TD = PD/PEA * 100$	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○							
06	A taxa de desemprego representa em porcentagem a população desocupada sobre a população economicamente ativa.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○							
07	A inflação é um aumento no nível geral de preços ao longo do tempo.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○							
08	Os gastos em despesas pessoais estão inclusos no cálculo do IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo).	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○							
09	O IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo) representa o aumento do custo de vida para a população com renda de 1 a 40 salários mínimos.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○							
10	Os gastos em habitação estão inclusos no cálculo do IPCA	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○							
11	A taxa SELIC é obtida mediante o cálculo da taxa média ponderada e ajustada das operações de financiamento por um dia, lastreadas em títulos públicos federais e cursadas no referido sistema ou em câmaras de compensação e liquidação de ativos, na forma de operações compromissadas.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○							
12	A taxa SELIC é um índice pelo qual as taxas de juros cobradas pelos bancos no Brasil se balizam.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○							
13	O PIB nacional indica a saúde econômica do país.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○							
14	A taxa de desemprego indica as condições das famílias de gastar em bens e serviços.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○							
15	A inflação indica as variações no custo de vida da população ao longo do tempo.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○							
16	A taxa SELIC é utilizada com o objetivo de atingir metas inflacionárias e de taxas de juros.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○							
17	Com o PIB em alta, posso aumentar os investimentos da minha empresa.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○							
18	Uma taxa de desemprego alta significa uma diminuição no consumo, o que representa uma queda nas vendas da minha empresa.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○							
19	Com uma inflação em alta, não conseguiremos comprar os mesmos produtos com a mesma quantidade de dinheiro.	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○							
20	A taxa SELIC baixa proporciona uma facilidade de captação de dinheiro para investimentos da minha empresa	1.○	2.○	3.○	4.○	5.○	6.○	7.○							

Responda as questões abaixo de acordo com a realidade da sua empresa:

21	Em nossa empresa, dados servem como base na decisão de criação de novos produtos ou serviços.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
22	Nossa empresa depende de dados para apoiar a tomada de decisão.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
23	Nossa empresa possui os dados que necessita para a tomada de decisão.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
24	Nossa empresa compartilha informações sobre qualquer problema inesperado tão logo quanto possível.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
25	Na nossa empresa, a formação educacional do candidato a emprego é importante na tomada de decisão da contratação.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
26	A maior parte dos nossos funcionários trabalha com computadores/notebooks	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
27	A maior parte dos nossos funcionários usa e-mail da empresa	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
28	Nossa empresa tem maneiras convenientes para os funcionários reportarem observações e informações.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
29	Nossa empresa tem uma variedade de métodos de coleta de informação (por exemplo, feiras, websites, relatórios da indústria, etc).	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
30	Nossas descobertas de inteligência são amplamente disseminadas dentro da empresa.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
31	Nossa empresa mantém um registro central das fontes confiáveis de informação.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
32	Estamos preocupados com os planos e intenções dos nossos principais concorrentes, alianças, fornecedores, distribuidores e outras partes interessadas.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
33	Nossa empresa utiliza modelos básicos de análise dos concorrentes (por exemplo SWOT).	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
34	Usamos ferramentas de informação de gestão da informação para entender os nossos clientes.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
35	Em nossa empresa, toda informação é verificada quanto à precisão e validado por pelo menos uma outra pessoa.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
36	Nós treinamos nossos empregados antes de irem para feiras, exposições, convenções, etc, sobre quais informações eles devem buscar.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
37	Na nossa empresa, as informações são sempre analisadas por especialistas no assunto antes de serem utilizados no processo de tomada de decisão.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
38	Na nossa empresa, o fluxo de informações é espontâneo e não é estritamente orientado por objetivos específicos.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
39	Na nossa empresa, procuramos primeiramente a informação que é relevante para a execução de nossas estratégias.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○
40	Na nossa empresa, a busca de informações é uma atividade planejada resultante das diretivas dos gestores.	1.○ 2.○ 3.○ 4.○ 5.○ 6.○ 7.○

APÊNDICE C – TESTE DE NORMALIDADE POR ASSIMETRIA E CURTOSE

Tabela 7 – Normalidade por Assimetria e Curtose

		IND01	IND02	IND03	IND04	IND05	IND06	IND07	IND08	IND09	IND10	IND11
N	Válido	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
	Ausente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Assimetria		-1,468	-,290	,053	-,090	-,788	-1,861	-2,094	-,218	-,885	-,460	-,981
Erro de assimetria padrão		,170	,170	,170	,170	,170	,170	,170	,170	,170	,170	,170
Curtose		1,052	-1,559	-1,499	-,894	,010	2,668	5,955	-,329	-,202	-,243	,957
Erro de Curtose padrão		,339	,339	,339	,339	,339	,339	,339	,339	,339	,339	,339
		IND12	IND13	IND14	IND15	IND16	IND17	IND18	IND19	IND20	DDD01	DDD02
N	Válido	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
	Ausente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Assimetria		-2,134	-2,440	-,315	-,714	-1,216	-1,379	-1,500	-2,482	-1,196	-1,530	-,810
Erro de assimetria padrão		,170	,170	,170	,170	,170	,170	,170	,170	,170	,170	,170
Curtose		5,824	6,360	-1,073	-,650	,502	1,790	1,596	7,234	1,171	2,186	,024
Erro de Curtose padrão		,339	,339	,339	,339	,339	,339	,339	,339	,339	,339	,339
		DDD03	DDD04	DDD05	DDD06	DDD07	IC01	IC02	IC03	IC04	IC05	IC06
N	Válido	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
	Ausente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Assimetria		-,756	-,799	-1,103	-,362	-,234	-,890	-,567	-,916	-,952	-1,023	-,424
Erro de assimetria padrão		,170	,170	,170	,170	,170	,170	,170	,170	,170	,170	,170
Curtose		,424	,029	1,341	-1,039	-1,251	-,088	-,589	,257	,218	1,374	-,608
Erro de Curtose padrão		,339	,339	,339	,339	,339	,339	,339	,339	,339	,339	,339
		IC07	IC08	IC09	IC10	IC11	IC12	IC13				
N	Válido	204	204	204	204	204	204	204				
	Ausente	0	0	0	0	0	0	0				
Assimetria		-,427	-,407	-,681	-1,404	,108	-1,106	-1,702				
Erro de assimetria padrão		,170	,170	,170	,170	,170	,170	,170				
Curtose		-,592	-,743	,330	2,433	-1,553	1,392	2,933				
Erro de Curtose padrão		,339	,339	,339	,339	,339	,339	,339				

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

APÊNDICE D – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS POR PERFIL

Tabela 8 – Escolaridade

(continua)					
Variáveis	Escolaridade	N	Média	D. Padrão	Coefficiente de variação (%)
IND01	Ensino Médio Completo	25	6,76	0,43589	6,45
	Graduação Incompleta	38	6,3947	0,82329	12,87
	Graduação Completa	83	6,6506	0,57241	8,61
	Pós-Graduação ou Superior	58	6,7241	0,52292	7,78
	Total	204	6,6373	0,60847	9,17
IND02	Ensino Médio Completo	25	5,48	1,63605	29,85
	Graduação Incompleta	38	5,2105	2,0945	40,20
	Graduação Completa	83	4,3855	2,42865	55,38
	Pós-Graduação ou Superior	58	3,569	2,79167	78,22
	Total	204	4,4412	2,47976	55,84
IND03	Ensino Médio Completo	25	5,32	1,43527	26,98
	Graduação Incompleta	38	3,7368	2,17708	58,26
	Graduação Completa	83	3,7229	2,45602	65,97
	Pós-Graduação ou Superior	58	3,3621	2,48291	73,85
	Total	204	3,8186	2,37006	62,07
IND04	Ensino Médio Completo	25	4,24	0,92556	21,83
	Graduação Incompleta	38	4,2632	1,70348	39,96
	Graduação Completa	83	4,012	2,08065	51,86
	Pós-Graduação ou Superior	58	3,9828	2,43866	61,23
	Total	204	4,0784	2,01563	49,42
IND05	Ensino Médio Completo	25	4,8	1,08012	22,50
	Graduação Incompleta	38	5,9737	1,17374	19,65
	Graduação Completa	83	5,8193	1,2508	21,49
	Pós-Graduação ou Superior	58	5,8966	1,67216	28,36
	Total	204	5,7451	1,39094	24,21
IND06	Ensino Médio Completo	25	6,84	0,55377	8,10
	Graduação Incompleta	38	6,3158	1,27566	20,20
	Graduação Completa	83	5,9036	1,72933	29,29
	Pós-Graduação ou Superior	58	5,8621	1,83961	31,38
	Total	204	6,0833	1,61212	26,50
IND07	Ensino Médio Completo	25	6,92	0,27689	4,00
	Graduação Incompleta	38	5,8158	1,00956	17,36
	Graduação Completa	83	6,0602	1,26249	20,83
	Pós-Graduação ou Superior	58	6,2241	1,25716	20,20
	Total	204	6,1667	1,17514	19,06
IND08	Ensino Médio Completo	25	4,08	0,27689	6,79
	Graduação Incompleta	38	4,4737	1,81193	40,50
	Graduação Completa	83	4,9518	1,65208	33,36
	Pós-Graduação ou Superior	58	4,6724	2,04672	43,80
	Total	204	4,6765	1,72299	36,84
IND09	Ensino Médio Completo	25	5,2	1,35401	26,04
	Graduação Incompleta	38	6,1053	1,26895	20,78
	Graduação Completa	83	6,0964	1,32163	21,68
	Pós-Graduação ou Superior	58	5,7414	1,49338	26,01
	Total	204	5,8873	1,39034	23,62

(continuação)

Variáveis	Escolaridade	N	Média	D. Padrão	Coefficiente de variação (%)
IND10	Ensino Médio Completo	25	4,36	0,6377	14,63
	Graduação Incompleta	38	4,7368	1,50107	31,69
	Graduação Completa	83	4,9759	1,73891	34,95
	Pós-Graduação ou Superior	58	4,7759	2,20878	46,25
	Total	204	4,799	1,75712	36,61
IND11	Ensino Médio Completo	25	4,76	1,53514	32,25
	Graduação Incompleta	38	5,5789	1,10604	19,83
	Graduação Completa	83	5,747	1,36902	23,82
	Pós-Graduação ou Superior	58	5,7241	1,43629	25,09
	Total	204	5,5882	1,39212	24,91
IND12	Ensino Médio Completo	25	6,36	0,99499	15,64
	Graduação Incompleta	38	6,3158	0,87318	13,83
	Graduação Completa	83	6,3494	1,01733	16,02
	Pós-Graduação ou Superior	58	6,3966	1,28336	20,06
	Total	204	6,3578	1,06646	16,77
IND13	Ensino Médio Completo	25	6,92	0,27689	4,00
	Graduação Incompleta	38	6,1842	1,08691	17,58
	Graduação Completa	83	6,4699	0,86019	13,30
	Pós-Graduação ou Superior	58	5,8793	1,77781	30,24
	Total	204	6,3039	1,23407	19,58
IND14	Ensino Médio Completo	25	5,12	1,9	37,11
	Graduação Incompleta	38	3,8421	1,56872	40,83
	Graduação Completa	83	4,1084	1,74616	42,50
	Pós-Graduação ou Superior	58	3,9655	2,24754	56,68
	Total	204	4,1422	1,91555	46,24
IND15	Ensino Médio Completo	25	5,48	2,06398	37,66
	Graduação Incompleta	38	4,2632	1,99573	46,81
	Graduação Completa	83	4,4819	1,93404	43,15
	Pós-Graduação ou Superior	58	5,4483	1,63484	30,01
	Total	204	4,8382	1,93956	40,09
IND16	Ensino Médio Completo	25	6	1,22474	20,41
	Graduação Incompleta	38	5,1579	1,91052	37,04
	Graduação Completa	83	5,6024	1,87369	33,44
	Pós-Graduação ou Superior	58	5,1552	1,94487	37,73
	Total	204	5,4412	1,8467	33,94
IND17	Ensino Médio Completo	25	6,68	0,74833	11,20
	Graduação Incompleta	38	5,6053	1,24204	22,16
	Graduação Completa	83	5,3614	1,65705	30,91
	Pós-Graduação ou Superior	58	5	1,66491	33,30
	Total	204	5,4657	1,57686	28,85
IND18	Ensino Médio Completo	25	6,52	1,19443	18,32
	Graduação Incompleta	38	6	1,67655	27,94
	Graduação Completa	83	5,9759	1,25888	21,07
	Pós-Graduação ou Superior	58	5,4138	1,84519	34,08
	Total	204	5,8873	1,54793	26,29
IND19	Ensino Médio Completo	25	6,4	1,41421	22,10
	Graduação Incompleta	38	6,6842	0,57447	8,59
	Graduação Completa	83	6,3494	0,83277	13,12
	Pós-Graduação ou Superior	58	5,9655	1,64333	27,55
	Total	204	6,3088	1,18185	18,73

(continuação)

Variáveis	Escolaridade	N	Média	D. Padrão	Coefficiente de variação (%)
IND20	Ensino Médio Completo	25	6,04	1,3687	22,66
	Graduação Incompleta	38	5,6579	1,21425	21,46
	Graduação Completa	83	5,3614	1,59709	29,79
	Pós-Graduação ou Superior	58	5,8276	1,5118	25,94
	Total	204	5,6324	1,49123	26,48
DDD01	Ensino Médio Completo	25	4,96	1,59374	32,13
	Graduação Incompleta	38	6,1053	0,79829	13,08
	Graduação Completa	83	5,9398	1,38238	23,27
	Pós-Graduação ou Superior	58	5,8103	1,61633	27,82
	Total	204	5,8137	1,42622	24,53
DDD02	Ensino Médio Completo	25	4,52	1,55778	34,46
	Graduação Incompleta	38	5,2105	1,41723	27,20
	Graduação Completa	83	5,4337	1,26098	23,21
	Pós-Graduação ou Superior	58	5,9655	1,42614	23,91
	Total	204	5,4314	1,43503	26,42
DDD03	Ensino Médio Completo	25	4,96	1,61967	32,65
	Graduação Incompleta	38	5,2632	1,08264	20,57
	Graduação Completa	83	5,3494	1,17321	21,93
	Pós-Graduação ou Superior	58	5,3103	1,17289	22,09
	Total	204	5,2745	1,21693	23,07
DDD04	Ensino Médio Completo	25	6,24	1,3626	21,84
	Graduação Incompleta	38	5,8947	1,35147	22,93
	Graduação Completa	83	5,9277	1,25701	21,21
	Pós-Graduação ou Superior	58	4,9138	1,52505	31,04
	Total	204	5,6716	1,44351	25,45
DDD05	Ensino Médio Completo	25	5,56	1,35647	24,40
	Graduação Incompleta	38	5,3684	1,51428	28,21
	Graduação Completa	83	5,6867	1,30597	22,97
	Pós-Graduação ou Superior	58	5,6552	1,14787	20,30
	Total	204	5,6029	1,30712	23,33
DDD06	Ensino Médio Completo	25	3,8	1,65831	43,64
	Graduação Incompleta	38	4,3947	1,6198	36,86
	Graduação Completa	83	5,1325	1,73747	33,85
	Pós-Graduação ou Superior	58	5,0345	1,94635	38,66
	Total	204	4,8039	1,81694	37,82
DDD07	Ensino Médio Completo	25	3,2	1,44338	45,11
	Graduação Incompleta	38	3,7895	1,78822	47,19
	Graduação Completa	83	4,6867	1,97501	42,14
	Pós-Graduação ou Superior	58	5,0172	1,92392	38,35
	Total	204	4,4314	1,95773	44,18
IC01	Ensino Médio Completo	25	6,12	1,05357	17,22
	Graduação Incompleta	38	6,0526	1,08919	18,00
	Graduação Completa	83	6,2289	1,09684	17,61
	Pós-Graduação ou Superior	58	5,6034	1,13848	20,32
	Total	204	6,0049	1,12516	18,74
IC02	Ensino Médio Completo	25	3,16	1,72434	54,57
	Graduação Incompleta	38	4,2895	1,59234	37,12
	Graduação Completa	83	4,0241	1,6891	41,97
	Pós-Graduação ou Superior	58	5,1379	1,08334	21,09
	Total	204	4,2843	1,63928	38,26

(continuação)

Variáveis	Escolaridade	N	Média	D. Padrão	Coefficiente de variação (%)
IC03	Ensino Médio Completo	25	6,32	1,06927	16,92
	Graduação Incompleta	38	5,1842	1,69028	32,60
	Graduação Completa	83	5,6988	1,54395	27,09
	Pós-Graduação ou Superior	58	4,8621	1,50378	30,93
	Total	204	5,4412	1,57614	28,97
IC04	Ensino Médio Completo	25	5,12	1,26886	24,78
	Graduação Incompleta	38	5,1579	1,40513	27,24
	Graduação Completa	83	5,5181	1,6628	30,13
	Pós-Graduação ou Superior	58	4,6379	2,14965	46,35
	Total	204	5,152	1,75927	34,15
IC05	Ensino Médio Completo	25	4,84	1,1431	23,62
	Graduação Incompleta	38	5,2895	1,39319	26,34
	Graduação Completa	83	5,1807	1,41546	27,32
	Pós-Graduação ou Superior	58	5,3276	1,23385	23,16
	Total	204	5,201	1,32939	25,56
IC06	Ensino Médio Completo	25	4,16	1,54596	37,16
	Graduação Incompleta	38	4,6316	1,71513	37,03
	Graduação Completa	83	4,3976	1,91235	43,49
	Pós-Graduação ou Superior	58	4,6379	1,85149	39,92
	Total	204	4,4804	1,81255	40,46
IC07	Ensino Médio Completo	25	4,28	1,48661	34,73
	Graduação Incompleta	38	4,5263	1,68838	37,30
	Graduação Completa	83	4,6024	1,84748	40,14
	Pós-Graduação ou Superior	58	4,8448	1,90845	39,39
	Total	204	4,6176	1,7924	38,82
IC08	Ensino Médio Completo	25	4,68	1,40594	30,04
	Graduação Incompleta	38	3,9211	1,87993	47,94
	Graduação Completa	83	4,5663	1,76132	38,57
	Pós-Graduação ou Superior	58	4,4483	1,54661	34,77
	Total	204	4,4265	1,69307	38,25
IC09	Ensino Médio Completo	25	4,16	1,772	42,60
	Graduação Incompleta	38	4,2368	1,23975	29,26
	Graduação Completa	83	4,4578	1,51658	34,02
	Pós-Graduação ou Superior	58	4,5517	1,55792	34,23
	Total	204	4,4069	1,5106	34,28
IC10	Ensino Médio Completo	25	5,52	1,00499	18,21
	Graduação Incompleta	38	5,3421	1,04691	19,60
	Graduação Completa	83	5,8434	1,3204	22,60
	Pós-Graduação ou Superior	58	5,1897	1,52703	29,42
	Total	204	5,5245	1,3259	24,00
IC11	Ensino Médio Completo	25	2,28	1,98997	87,28
	Graduação Incompleta	38	2,8158	1,52201	54,05
	Graduação Completa	83	3,3735	2,11101	62,58
	Pós-Graduação ou Superior	58	4,4828	1,89405	42,25
	Total	204	3,451	2,06127	59,73
IC12	Ensino Médio Completo	25	6,4	0,76376	11,93
	Graduação Incompleta	38	5,5263	1,44703	26,18
	Graduação Completa	83	5,6506	1,13087	20,01
	Pós-Graduação ou Superior	58	5,9483	0,80399	13,52
	Total	204	5,8039	1,10564	19,05

(conclusão)					
Variáveis	Escolaridade	N	Média	D. Padrão	Coefficiente de variação (%)
IC13	Ensino Médio Completo	25	5,96	1,45717	24,45
	Graduação Incompleta	38	6,2105	0,84335	13,58
	Graduação Completa	83	6,0602	1,39991	23,10
	Pós-Graduação ou Superior	58	5,3621	1,69311	31,58
	Total	204	5,8775	1,44511	24,59

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Tabela 9 – Idade

(continua)					
Descritivos	Idade	N	Média	D. Padrão	Coefficiente de variação (%)
IND01	26 a 35 anos	46	6,61	0,65	9,82
	36 a 50 anos	116	6,59	0,62	9,41
	Acima de 50 anos	42	6,81	0,51	7,42
	Total	204	6,64	0,61	9,17
IND02	26 a 35 anos	46	4,26	2,65	62,28
	36 a 50 anos	116	4,50	2,47	54,79
	Acima de 50 anos	42	4,48	2,37	52,97
	Total	204	4,44	2,48	55,84
IND03	26 a 35 anos	46	3,59	2,50	69,68
	36 a 50 anos	116	3,66	2,31	63,23
	Acima de 50 anos	42	4,52	2,31	51,03
	Total	204	3,82	2,37	62,07
IND04	26 a 35 anos	46	4,15	2,24	53,96
	36 a 50 anos	116	3,92	1,95	49,66
	Acima de 50 anos	42	4,43	1,94	43,80
	Total	204	4,08	2,02	49,42
IND05	26 a 35 anos	46	5,74	1,34	23,36
	36 a 50 anos	116	5,63	1,44	25,51
	Acima de 50 anos	42	6,07	1,30	21,33
	Total	204	5,75	1,39	24,21
IND06	26 a 35 anos	46	5,96	1,65	27,63
	36 a 50 anos	116	6,15	1,61	26,21
	Acima de 50 anos	42	6,05	1,61	26,58
	Total	204	6,08	1,61	26,50
IND07	26 a 35 anos	46	5,85	1,48	25,23
	36 a 50 anos	116	6,23	0,91	14,56
	Acima de 50 anos	42	6,33	1,41	22,24
	Total	204	6,17	1,18	19,06
IND08	26 a 35 anos	46	4,67	1,58	33,77
	36 a 50 anos	116	4,58	1,74	38,02
	Acima de 50 anos	42	4,95	1,83	37,03
	Total	204	4,68	1,72	36,84
IND09	26 a 35 anos	46	5,70	1,35	23,66
	36 a 50 anos	116	5,91	1,44	24,36
	Acima de 50 anos	42	6,05	1,31	21,59
	Total	204	5,89	1,39	23,62
IND10	26 a 35 anos	46	4,30	1,70	39,45
	36 a 50 anos	116	4,98	1,64	32,95
	Acima de 50 anos	42	4,83	2,05	42,36
	Total	204	4,80	1,76	36,61

(continuação)					
Variáveis	Idade	N	Média	D. Padrão	Coefficiente de variação (%)
IND11	26 a 35 anos	46	5,57	1,41	25,31
	36 a 50 anos	116	5,66	1,15	20,34
	Acima de 50 anos	42	5,43	1,91	35,27
	Total	204	5,59	1,39	24,91
IND12	26 a 35 anos	46	6,13	1,38	22,45
	36 a 50 anos	116	6,44	0,90	13,93
	Acima de 50 anos	42	6,38	1,10	17,29
	Total	204	6,36	1,07	16,77
IND13	26 a 35 anos	46	5,98	1,51	25,30
	36 a 50 anos	116	6,23	1,26	20,22
	Acima de 50 anos	42	6,86	0,35	5,17
	Total	204	6,30	1,23	19,58
IND14	26 a 35 anos	46	3,74	1,94	51,81
	36 a 50 anos	116	4,16	1,84	44,11
	Acima de 50 anos	42	4,52	2,06	45,60
	Total	204	4,14	1,92	46,24
IND15	26 a 35 anos	46	4,17	2,05	49,05
	36 a 50 anos	116	4,86	1,85	38,06
	Acima de 50 anos	42	5,50	1,86	33,90
	Total	204	4,84	1,94	40,09
IND16	26 a 35 anos	46	5,37	2,05	38,14
	36 a 50 anos	116	5,60	1,78	31,83
	Acima de 50 anos	42	5,07	1,77	34,95
	Total	204	5,44	1,85	33,94
IND17	26 a 35 anos	46	4,59	1,98	43,26
	36 a 50 anos	116	5,62	1,28	22,83
	Acima de 50 anos	42	6,00	1,47	24,42
	Total	204	5,47	1,58	28,85
IND18	26 a 35 anos	46	4,70	1,90	40,37
	36 a 50 anos	116	6,03	1,36	22,49
	Acima de 50 anos	42	6,79	0,52	7,66
	Total	204	5,89	1,55	26,29
IND19	26 a 35 anos	46	5,83	1,73	29,69
	36 a 50 anos	116	6,36	0,95	15,00
	Acima de 50 anos	42	6,69	0,81	12,12
	Total	204	6,31	1,18	18,73
IND20	26 a 35 anos	46	5,22	1,71	32,81
	36 a 50 anos	116	5,71	1,33	23,23
	Acima de 50 anos	42	5,88	1,61	27,39
	Total	204	5,63	1,49	26,48
DDD01	26 a 35 anos	46	5,43	1,71	31,43
	36 a 50 anos	116	5,89	1,21	20,50
	Acima de 50 anos	42	6,02	1,60	26,56
	Total	204	5,81	1,43	24,53
DDD02	26 a 35 anos	46	5,17	1,39	26,81
	36 a 50 anos	116	5,53	1,41	25,49
	Acima de 50 anos	42	5,43	1,55	28,52
	Total	204	5,43	1,44	26,42
DDD03	26 a 35 anos	46	4,78	1,47	30,83
	36 a 50 anos	116	5,33	1,13	21,12
	Acima de 50 anos	42	5,67	0,98	17,28
	Total	204	5,27	1,22	23,07

(continuação)					
Variáveis	Idade	N	Média	D. Padrão	Coefficiente de variação (%)
DDD04	26 a 35 anos	46	5,00	1,73	34,51
	36 a 50 anos	116	5,80	1,20	20,74
	Acima de 50 anos	42	6,05	1,51	25,02
	Total	204	5,67	1,44	25,45
DDD05	26 a 35 anos	46	5,20	1,38	26,49
	36 a 50 anos	116	5,68	1,19	20,97
	Acima de 50 anos	42	5,83	1,46	25,09
	Total	204	5,60	1,31	23,33
DDD06	26 a 35 anos	46	5,28	1,87	35,40
	36 a 50 anos	116	4,77	1,76	36,94
	Acima de 50 anos	42	4,38	1,83	41,86
	Total	204	4,80	1,82	37,82
DDD07	26 a 35 anos	46	4,76	2,22	46,69
	36 a 50 anos	116	4,46	1,89	42,30
	Acima de 50 anos	42	4,00	1,81	45,20
	Total	204	4,43	1,96	44,18
IC01	26 a 35 anos	46	5,74	1,44	25,03
	36 a 50 anos	116	6,11	0,92	15,07
	Acima de 50 anos	42	6,00	1,23	20,50
	Total	204	6,00	1,13	18,74
IC02	26 a 35 anos	46	4,09	1,35	32,96
	36 a 50 anos	116	4,47	1,65	36,87
	Acima de 50 anos	42	3,98	1,85	46,63
	Total	204	4,28	1,64	38,26
IC03	26 a 35 anos	46	4,78	1,87	39,16
	36 a 50 anos	116	5,59	1,41	25,16
	Acima de 50 anos	42	5,74	1,50	26,12
	Total	204	5,44	1,58	28,97
IC04	26 a 35 anos	46	5,00	2,30	46,00
	36 a 50 anos	116	5,33	1,60	29,99
	Acima de 50 anos	42	4,83	1,46	30,28
	Total	204	5,15	1,76	34,15
IC05	26 a 35 anos	46	5,28	0,96	18,14
	36 a 50 anos	116	5,22	1,29	24,62
	Acima de 50 anos	42	5,05	1,75	34,72
	Total	204	5,20	1,33	25,56
IC06	26 a 35 anos	46	3,76	1,86	49,57
	36 a 50 anos	116	4,75	1,74	36,71
	Acima de 50 anos	42	4,52	1,77	39,13
	Total	204	4,48	1,81	40,46
IC07	26 a 35 anos	46	4,02	1,83	45,55
	36 a 50 anos	116	4,80	1,75	36,35
	Acima de 50 anos	42	4,76	1,78	37,34
	Total	204	4,62	1,79	38,82
IC08	26 a 35 anos	46	4,13	1,80	43,49
	36 a 50 anos	116	4,41	1,47	33,41
	Acima de 50 anos	42	4,79	2,08	43,42
	Total	204	4,43	1,69	38,25
IC09	26 a 35 anos	46	3,85	1,66	43,13
	36 a 50 anos	116	4,60	1,38	30,03
	Acima de 50 anos	42	4,48	1,57	34,97
	Total	204	4,41	1,51	34,28

Variáveis	Idade	N	Média	D. Padrão	(conclusão)
					Coefficiente de variação (%)
IC10	26 a 35 anos	46	5,39	1,68	31,16
	36 a 50 anos	116	5,57	1,14	20,54
	Acima de 50 anos	42	5,55	1,38	24,93
	Total	204	5,52	1,33	24,00
IC11	26 a 35 anos	46	4,02	2,12	52,81
	36 a 50 anos	116	3,20	1,98	61,88
	Acima de 50 anos	42	3,52	2,13	60,52
	Total	204	3,45	2,06	59,73
IC12	26 a 35 anos	46	5,70	1,09	19,19
	36 a 50 anos	116	5,81	0,99	17,12
	Acima de 50 anos	42	5,90	1,39	23,60
	Total	204	5,80	1,11	19,05
IC13	26 a 35 anos	46	5,09	2,25	44,21
	36 a 50 anos	116	6,15	0,91	14,75
	Acima de 50 anos	42	6,00	1,25	20,82
	Total	204	5,88	1,45	24,59

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Tabela 10 – Cargo

Descritivos	Cargo	N	Média	D. Padrão	(continua)
					Coefficiente de variação (%)
IND01	Gerente	64	6,5781	0,662	10,06
	Diretor	48	6,8333	0,47639	6,97
	Proprietário/Sócio	92	6,5761	0,61544	9,36
	Total	204	6,6373	0,60847	9,17
IND02	Gerente	64	4,1719	2,66401	63,86
	Diretor	48	4,9167	2,23924	45,54
	Proprietário/Sócio	92	4,3804	2,45774	56,11
	Total	204	4,4412	2,47976	55,84
IND03	Gerente	64	4,0313	2,51326	62,34
	Diretor	48	4,1042	2,05498	50,07
	Proprietário/Sócio	92	3,5217	2,41096	68,46
	Total	204	3,8186	2,37006	62,07
IND04	Gerente	64	3,8125	2,21019	57,97
	Diretor	48	4,3333	1,73	39,92
	Proprietário/Sócio	92	4,1304	2,01215	48,72
	Total	204	4,0784	2,01563	49,42
IND05	Gerente	64	5,9844	1,33918	22,38
	Diretor	48	5,7083	1,30398	22,84
	Proprietário/Sócio	92	5,5978	1,46054	26,09
	Total	204	5,7451	1,39094	24,21
IND06	Gerente	64	6,3125	1,28329	20,33
	Diretor	48	6,2292	1,64044	26,33
	Proprietário/Sócio	92	5,8478	1,7786	30,41
	Total	204	6,0833	1,61212	26,50
IND07	Gerente	64	6,4063	0,88585	13,83
	Diretor	48	6,0417	1,33621	22,12
	Proprietário/Sócio	92	6,0652	1,24745	20,57
	Total	204	6,1667	1,17514	19,06

(continuação)

Descritivos	Cargo	N	Média	D. Padrão	Coefficiente de variação (%)
IND08	Gerente	64	5,0313	1,7087	33,96
	Diretor	48	4,6667	1,71766	36,81
	Proprietário/Sócio	92	4,4348	1,71166	38,60
	Total	204	4,6765	1,72299	36,84
IND09	Gerente	64	6,2188	1,11936	18,00
	Diretor	48	6,25	1,21165	19,39
	Proprietário/Sócio	92	5,4674	1,53674	28,11
	Total	204	5,8873	1,39034	23,62
IND10	Gerente	64	5	1,87718	37,54
	Diretor	48	4,4375	1,55613	35,07
	Proprietário/Sócio	92	4,8478	1,75996	36,30
	Total	204	4,799	1,75712	36,61
IND11	Gerente	64	6,1094	0,9778	16,00
	Diretor	48	5,7917	1,18426	20,45
	Proprietário/Sócio	92	5,1196	1,58178	30,90
	Total	204	5,5882	1,39212	24,91
IND12	Gerente	64	6,5781	0,70833	10,77
	Diretor	48	6,625	0,78889	11,91
	Proprietário/Sócio	92	6,0652	1,30766	21,56
	Total	204	6,3578	1,06646	16,77
IND13	Gerente	64	6,0156	1,5378	25,56
	Diretor	48	6,8542	0,46078	6,72
	Proprietário/Sócio	92	6,2174	1,19363	19,20
	Total	204	6,3039	1,23407	19,58
IND14	Gerente	64	4,1406	1,93438	46,72
	Diretor	48	4,6042	1,4694	31,91
	Proprietário/Sócio	92	3,9022	2,07581	53,20
	Total	204	4,1422	1,91555	46,24
IND15	Gerente	64	4,1875	2,32225	55,46
	Diretor	48	5,0417	1,63679	32,47
	Proprietário/Sócio	92	5,1848	1,68333	32,47
	Total	204	4,8382	1,93956	40,09
IND16	Gerente	64	5,0938	1,90003	37,30
	Diretor	48	5,7708	1,70406	29,53
	Proprietário/Sócio	92	5,5109	1,86049	33,76
	Total	204	5,4412	1,8467	33,94
IND17	Gerente	64	5,125	1,63785	31,96
	Diretor	48	5,6667	1,76651	31,17
	Proprietário/Sócio	92	5,5978	1,39906	24,99
	Total	204	5,4657	1,57686	28,85
IND18	Gerente	64	5,7344	1,46105	25,48
	Diretor	48	6,5	0,92253	14,19
	Proprietário/Sócio	92	5,6739	1,77967	31,37
	Total	204	5,8873	1,54793	26,29
IND19	Gerente	64	6,2656	1,01171	16,15
	Diretor	48	6,5417	0,96664	14,78
	Proprietário/Sócio	92	6,2174	1,37342	22,09
	Total	204	6,3088	1,18185	18,73
IND20	Gerente	64	5,5625	1,4351	25,80
	Diretor	48	5,5417	1,80965	32,66
	Proprietário/Sócio	92	5,7283	1,35146	23,59
	Total	204	5,6324	1,49123	26,48

(continuação)

Descritivos	Cargo	N	Média	D. Padrão	Coefficiente de variação (%)
DDD01	Gerente	64	5,9375	1,44612	24,36
	Diretor	48	6,0417	1,23699	20,47
	Proprietário/Sócio	92	5,6087	1,48957	26,56
	Total	204	5,8137	1,42622	24,53
DDD02	Gerente	64	5,7656	1,42252	24,67
	Diretor	48	5,1875	1,23178	23,75
	Proprietário/Sócio	92	5,3261	1,51265	28,40
	Total	204	5,4314	1,43503	26,42
DDD03	Gerente	64	5,375	1,14781	21,35
	Diretor	48	5,3542	1,13905	21,27
	Proprietário/Sócio	92	5,163	1,30323	25,24
	Total	204	5,2745	1,21693	23,07
DDD04	Gerente	64	5,5	1,14087	20,74
	Diretor	48	6,2708	1,25035	19,94
	Proprietário/Sócio	92	5,4783	1,64068	29,95
	Total	204	5,6716	1,44351	25,45
DDD05	Gerente	64	5,3594	1,22626	22,88
	Diretor	48	5,2708	1,72268	32,68
	Proprietário/Sócio	92	5,9457	1,00945	16,98
	Total	204	5,6029	1,30712	23,33
DDD06	Gerente	64	4,8438	1,53498	31,69
	Diretor	48	4,2292	1,87071	44,23
	Proprietário/Sócio	92	5,0761	1,91715	37,77
	Total	204	4,8039	1,81694	37,82
DDD07	Gerente	64	4,7813	1,68531	35,25
	Diretor	48	3,6875	1,96952	53,41
	Proprietário/Sócio	92	4,5761	2,04474	44,68
	Total	204	4,4314	1,95773	44,18
IC01	Gerente	64	6,0625	1,05221	17,36
	Diretor	48	6,4792	0,85027	13,12
	Proprietário/Sócio	92	5,7174	1,21643	21,28
	Total	204	6,0049	1,12516	18,74
IC02	Gerente	64	5	1,24722	24,94
	Diretor	48	3,8125	1,73397	45,48
	Proprietário/Sócio	92	4,0326	1,68021	41,67
	Total	204	4,2843	1,63928	38,26
IC03	Gerente	64	4,9844	1,52744	30,64
	Diretor	48	5,7917	1,50118	25,92
	Proprietário/Sócio	92	5,5761	1,59142	28,54
	Total	204	5,4412	1,57614	28,97
IC04	Gerente	64	5,4063	1,60078	29,61
	Diretor	48	5,2083	1,67533	32,17
	Proprietário/Sócio	92	4,9457	1,89484	38,31
	Total	204	5,152	1,75927	34,15
IC05	Gerente	64	5,6094	0,91923	16,39
	Diretor	48	4,9167	1,47076	29,91
	Proprietário/Sócio	92	5,0652	1,43584	28,35
	Total	204	5,201	1,32939	25,56
IC06	Gerente	64	5,0156	1,57855	31,47
	Diretor	48	4,3125	1,80019	41,74
	Proprietário/Sócio	92	4,1957	1,90568	45,42
	Total	204	4,4804	1,81255	40,46

(conclusão)

Descritivos	Cargo	N	Média	D. Padrão	Coefficiente de variação (%)
IC07	Gerente	64	5,2031	1,41623	27,22
	Diretor	48	4,6042	1,72268	37,42
	Proprietário/Sócio	92	4,2174	1,96019	46,48
	Total	204	4,6176	1,7924	38,82
IC08	Gerente	64	4,4844	1,55321	34,64
	Diretor	48	5,2708	1,48381	28,15
	Proprietário/Sócio	92	3,9457	1,72483	43,71
	Total	204	4,4265	1,69307	38,25
IC09	Gerente	64	4,6406	1,47322	31,75
	Diretor	48	4,4583	1,39845	31,37
	Proprietário/Sócio	92	4,2174	1,58167	37,50
	Total	204	4,4069	1,5106	34,28
IC10	Gerente	64	5,75	0,89087	15,49
	Diretor	48	5,6458	1,2289	21,77
	Proprietário/Sócio	92	5,3043	1,58106	29,81
	Total	204	5,5245	1,3259	24,00
IC11	Gerente	64	3,5938	2,01359	56,03
	Diretor	48	2,5833	1,85465	71,79
	Proprietário/Sócio	92	3,8043	2,08732	54,87
	Total	204	3,451	2,06127	59,73
IC12	Gerente	64	5,7188	1,10509	19,32
	Diretor	48	5,7292	1,14371	19,96
	Proprietário/Sócio	92	5,9022	1,09001	18,47
	Total	204	5,8039	1,10564	19,05
IC13	Gerente	64	5,9844	1,1477	19,18
	Diretor	48	6,0833	1,12672	18,52
	Proprietário/Sócio	92	5,6957	1,73989	30,55
	Total	204	5,8775	1,44511	24,59

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Tabela 11 – Setor

(continua)

Descritivos	Setor	N	Média	D. Padrão	Coefficiente de variação (%)
IND01	Comércio	74	6,5676	0,64279	9,79
	Serviços	69	6,6522	0,58977	8,87
	Indústria	61	6,7049	0,5872	8,76
	Total	204	6,6373	0,60847	9,17
IND02	Comércio	74	4,5	2,51707	55,93
	Serviços	69	4,3333	2,57629	59,45
	Indústria	61	4,4918	2,35671	52,47
	Total	204	4,4412	2,47976	55,84
IND03	Comércio	74	3,5946	2,49887	69,52
	Serviços	69	3,3333	2,25354	67,61
	Indústria	61	4,6393	2,15277	46,40
	Total	204	3,8186	2,37006	62,07
IND04	Comércio	74	3,6622	1,80772	49,36
	Serviços	69	4,1884	2,30903	55,13
	Indústria	61	4,459	1,83097	41,06
	Total	204	4,0784	2,01563	49,42

(continuação)

Descritivos	Setor	N	Média	D. Padrão	Coefficiente de variação (%)
IND05	Comércio	74	5,5811	1,51709	27,18
	Serviços	69	5,942	1,2589	21,19
	Indústria	61	5,7213	1,36786	23,91
	Total	204	5,7451	1,39094	24,21
IND06	Comércio	74	5,9189	1,84878	31,24
	Serviços	69	6,0435	1,67538	27,72
	Indústria	61	6,3279	1,16507	18,41
	Total	204	6,0833	1,61212	26,50
IND07	Comércio	74	6,1486	0,82233	13,37
	Serviços	69	6,0145	1,33387	22,18
	Indústria	61	6,3607	1,32957	20,90
	Total	204	6,1667	1,17514	19,06
IND08	Comércio	74	4,6351	1,59257	34,36
	Serviços	69	4,4928	2,0119	44,78
	Indústria	61	4,9344	1,50409	30,48
	Total	204	4,6765	1,72299	36,84
IND09	Comércio	74	5,9054	1,47276	24,94
	Serviços	69	5,8261	1,3822	23,72
	Indústria	61	5,9344	1,3149	22,16
	Total	204	5,8873	1,39034	23,62
IND10	Comércio	74	4,5541	1,70529	37,45
	Serviços	69	4,913	1,80473	36,73
	Indústria	61	4,9672	1,76037	35,44
	Total	204	4,799	1,75712	36,61
IND11	Comércio	74	5,7973	1,1101	19,15
	Serviços	69	5,4638	1,62318	29,71
	Indústria	61	5,4754	1,40957	25,74
	Total	204	5,5882	1,39212	24,91
IND12	Comércio	74	6,1486	1,13092	18,39
	Serviços	69	6,3913	1,21531	19,02
	Indústria	61	6,5738	0,71784	10,92
	Total	204	6,3578	1,06646	16,77
IND13	Comércio	74	6,4595	0,72507	11,22
	Serviços	69	6,029	1,4948	24,79
	Indústria	61	6,4262	1,35964	21,16
	Total	204	6,3039	1,23407	19,58
IND14	Comércio	74	4,027	1,71195	42,51
	Serviços	69	4,1304	1,97717	47,87
	Indústria	61	4,2951	2,0924	48,72
	Total	204	4,1422	1,91555	46,24
IND15	Comércio	74	4,6081	1,68651	36,60
	Serviços	69	5,4493	1,68502	30,92
	Indústria	61	4,4262	2,31991	52,41
	Total	204	4,8382	1,93956	40,09
IND16	Comércio	74	5,5811	1,68805	30,25
	Serviços	69	5,4928	1,92219	34,99
	Indústria	61	5,2131	1,95034	37,41
	Total	204	5,4412	1,8467	33,94
IND17	Comércio	74	5,4189	1,69614	31,30
	Serviços	69	5,2609	1,55915	29,64
	Indústria	61	5,7541	1,42192	24,71
	Total	204	5,4657	1,57686	28,85

(continuação)

Descritivos	Setor	N	Média	D. Padrão	Coefficiente de variação (%)
IND18	Comércio	74	6,2027	1,34449	21,68
	Serviços	69	5,3333	1,72069	32,26
	Indústria	61	6,1311	1,41981	23,16
	Total	204	5,8873	1,54793	26,29
IND19	Comércio	74	6,2432	1,13247	18,14
	Serviços	69	6,1594	1,2322	20,01
	Indústria	61	6,5574	1,16225	17,72
	Total	204	6,3088	1,18185	18,73
IND20	Comércio	74	5,5405	1,41604	25,56
	Serviços	69	5,4493	1,62278	29,78
	Indústria	61	5,9508	1,39554	23,45
	Total	204	5,6324	1,49123	26,48
DDD01	Comércio	74	5,6216	1,39178	24,76
	Serviços	69	6,3043	1,04747	16,62
	Indústria	61	5,4918	1,68941	30,76
	Total	204	5,8137	1,42622	24,53
DDD02	Comércio	74	5,3108	1,36418	25,69
	Serviços	69	5,9565	1,25364	21,05
	Indústria	61	4,9836	1,54372	30,98
	Total	204	5,4314	1,43503	26,42
DDD03	Comércio	74	5,3378	1,07623	20,16
	Serviços	69	5,4058	1,43812	26,60
	Indústria	61	5,0492	1,08668	21,52
	Total	204	5,2745	1,21693	23,07
DDD04	Comércio	74	5,9324	1,22005	20,57
	Serviços	69	5,4638	1,53948	28,18
	Indústria	61	5,5902	1,55324	27,79
	Total	204	5,6716	1,44351	25,45
DDD05	Comércio	74	5,473	1,2845	23,47
	Serviços	69	5,7391	1,49166	25,99
	Indústria	61	5,6066	1,09968	19,61
	Total	204	5,6029	1,30712	23,33
DDD06	Comércio	74	4,5	1,51024	33,56
	Serviços	69	6,2754	1,39204	22,18
	Indústria	61	3,5082	1,37384	39,16
	Total	204	4,8039	1,81694	37,82
DDD07	Comércio	74	3,9054	1,69745	43,46
	Serviços	69	5,8986	1,66402	28,21
	Indústria	61	3,4098	1,56394	45,87
	Total	204	4,4314	1,95773	44,18
IC01	Comércio	74	6,1351	0,99759	16,26
	Serviços	69	6,0435	1,09053	18,04
	Indústria	61	5,8033	1,28866	22,21
	Total	204	6,0049	1,12516	18,74
IC02	Comércio	74	3,9324	1,74647	44,41
	Serviços	69	4,7391	1,51125	31,89
	Indústria	61	4,1967	1,54725	36,87
	Total	204	4,2843	1,63928	38,26
IC03	Comércio	74	5,527	1,3571	24,55
	Serviços	69	5,4203	1,64858	30,41
	Indústria	61	5,3607	1,7515	32,67
	Total	204	5,4412	1,57614	28,97

(conclusão)					
Descritivos	Setor	N	Média	D. Padrão	Coefficiente de variação (%)
IC04	Comércio	74	5,3649	1,56655	29,20
	Serviços	69	5,1304	2,07869	40,52
	Indústria	61	4,918	1,57369	32,00
	Total	204	5,152	1,75927	34,15
IC05	Comércio	74	5,3919	1,14458	21,23
	Serviços	69	5,0435	1,44949	28,74
	Indústria	61	5,1475	1,38848	26,97
	Total	204	5,201	1,32939	25,56
IC06	Comércio	74	4,4189	1,88728	42,71
	Serviços	69	4,2319	2,0084	47,46
	Indústria	61	4,8361	1,41634	29,29
	Total	204	4,4804	1,81255	40,46
IC07	Comércio	74	4,2973	1,87799	43,70
	Serviços	69	4,9855	1,92883	38,69
	Indústria	61	4,5902	1,44196	31,41
	Total	204	4,6176	1,7924	38,82
IC08	Comércio	74	4,0811	1,57686	38,64
	Serviços	69	4,4493	1,92152	43,19
	Indústria	61	4,8197	1,4777	30,66
	Total	204	4,4265	1,69307	38,25
IC09	Comércio	74	4,4595	1,37681	30,87
	Serviços	69	4,4348	1,64029	36,99
	Indústria	61	4,3115	1,53342	35,57
	Total	204	4,4069	1,5106	34,28
IC10	Comércio	74	5,6216	1,17861	20,97
	Serviços	69	5,6232	1,51562	26,95
	Indústria	61	5,2951	1,25624	23,72
	Total	204	5,5245	1,3259	24,00
IC11	Comércio	74	3	1,88723	62,91
	Serviços	69	4,0145	2,12473	52,93
	Indústria	61	3,3607	2,07391	61,71
	Total	204	3,451	2,06127	59,73
IC12	Comércio	74	5,7027	1,19048	20,88
	Serviços	69	6	0,93934	15,66
	Indústria	61	5,7049	1,15966	20,33
	Total	204	5,8039	1,10564	19,05
IC13	Comércio	74	6,1081	0,92998	15,23
	Serviços	69	5,8116	1,78454	30,71
	Indústria	61	5,6721	1,51351	26,68
	Total	204	5,8775	1,44511	24,59

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Tabela 12 – Porte

(continua)					
Descritivos	Porte	N	Média	D. Padrão	Coefficiente de variação (%)
IND01	Até 49 funcionários	157	6,6051	0,62796	9,51
	50 a 99 funcionários	26	6,6154	0,6373	9,63
	100 a 499 funcionários	21	6,9048	0,30079	4,36
	Total	204	6,6373	0,60847	9,17

(continuação)

Descritivos	Porte	N	Média	D. Padrão	Coefficiente de variação (%)
IND02	Até 49 funcionários	157	4,3439	2,54123	58,50
	50 a 99 funcionários	26	4,7692	2,15977	45,29
	100 a 499 funcionários	21	4,7619	2,42703	50,97
	Total	204	4,4412	2,47976	55,84
IND03	Até 49 funcionários	157	3,7643	2,44199	64,87
	50 a 99 funcionários	26	4,2308	1,83973	43,48
	100 a 499 funcionários	21	3,7143	2,4524	66,03
	Total	204	3,8186	2,37006	62,07
IND04	Até 49 funcionários	157	4,051	2,06868	51,07
	50 a 99 funcionários	26	3,9231	1,3542	34,52
	100 a 499 funcionários	21	4,4762	2,31558	51,73
	Total	204	4,0784	2,01563	49,42
IND05	Até 49 funcionários	157	5,6943	1,40814	24,73
	50 a 99 funcionários	26	5,5	0,98995	18,00
	100 a 499 funcionários	21	6,4286	1,5353	23,88
	Total	204	5,7451	1,39094	24,21
IND06	Até 49 funcionários	157	6,1083	1,61555	26,45
	50 a 99 funcionários	26	6,1923	1,02056	16,48
	100 a 499 funcionários	21	5,7619	2,14254	37,18
	Total	204	6,0833	1,61212	26,50
IND07	Até 49 funcionários	157	6,1656	1,06727	17,31
	50 a 99 funcionários	26	5,9231	1,85306	31,29
	100 a 499 funcionários	21	6,4762	0,81358	12,56
	Total	204	6,1667	1,17514	19,06
IND08	Até 49 funcionários	157	4,6815	1,73958	37,16
	50 a 99 funcionários	26	4,2692	1,4299	33,49
	100 a 499 funcionários	21	5,1429	1,87845	36,53
	Total	204	4,6765	1,72299	36,84
IND09	Até 49 funcionários	157	5,7962	1,44887	25,00
	50 a 99 funcionários	26	6	1,26491	21,08
	100 a 499 funcionários	21	6,4286	0,92582	14,40
	Total	204	5,8873	1,39034	23,62
IND10	Até 49 funcionários	157	4,6943	1,70468	36,31
	50 a 99 funcionários	26	5,1923	1,49718	28,83
	100 a 499 funcionários	21	5,0952	2,34318	45,99
	Total	204	4,799	1,75712	36,61
IND11	Até 49 funcionários	157	5,4331	1,44237	26,55
	50 a 99 funcionários	26	5,8462	1,04661	17,90
	100 a 499 funcionários	21	6,4286	1,02817	15,99
	Total	204	5,5882	1,39212	24,91
IND12	Até 49 funcionários	157	6,2357	1,16652	18,71
	50 a 99 funcionários	26	6,6923	0,47068	7,03
	100 a 499 funcionários	21	6,8571	0,35857	5,23
	Total	204	6,3578	1,06646	16,77
IND13	Até 49 funcionários	157	6,3185	1,14376	18,10
	50 a 99 funcionários	26	6,0769	1,62291	26,71
	100 a 499 funcionários	21	6,4762	1,36452	21,07
	Total	204	6,3039	1,23407	19,58
IND14	Até 49 funcionários	157	3,9745	1,88091	47,32
	50 a 99 funcionários	26	3,8846	1,9458	50,09
	100 a 499 funcionários	21	5,7143	1,41926	24,84
	Total	204	4,1422	1,91555	46,24

(continuação)					
Descritivos	Porte	N	Média	D. Padrão	Coefficiente de variação (%)
IND15	Até 49 funcionários	157	4,9427	1,77678	35,95
	50 a 99 funcionários	26	3,3077	2,31118	69,87
	100 a 499 funcionários	21	5,9524	1,56449	26,28
	Total	204	4,8382	1,93956	40,09
IND16	Até 49 funcionários	157	5,6369	1,72891	30,67
	50 a 99 funcionários	26	4,9615	2,27122	45,78
	100 a 499 funcionários	21	4,5714	1,85934	40,67
	Total	204	5,4412	1,8467	33,94
IND17	Até 49 funcionários	157	5,4522	1,54192	28,28
	50 a 99 funcionários	26	5,6154	1,6267	28,97
	100 a 499 funcionários	21	5,381	1,82965	34,00
	Total	204	5,4657	1,57686	28,85
IND18	Até 49 funcionários	157	5,7962	1,65149	28,49
	50 a 99 funcionários	26	6,0769	1,29377	21,29
	100 a 499 funcionários	21	6,3333	0,79582	12,57
	Total	204	5,8873	1,54793	26,29
IND19	Até 49 funcionários	157	6,2038	1,24416	20,05
	50 a 99 funcionários	26	6,7692	0,42967	6,35
	100 a 499 funcionários	21	6,5238	1,20909	18,53
	Total	204	6,3088	1,18185	18,73
IND20	Até 49 funcionários	157	5,4841	1,46587	26,73
	50 a 99 funcionários	26	6,3846	0,75243	11,79
	100 a 499 funcionários	21	5,8095	2,04007	35,12
	Total	204	5,6324	1,49123	26,48
DDD01	Até 49 funcionários	157	5,6624	1,51723	26,79
	50 a 99 funcionários	26	6	0,9798	16,33
	100 a 499 funcionários	21	6,7143	0,64365	9,59
	Total	204	5,8137	1,42622	24,53
DDD02	Até 49 funcionários	157	5,3057	1,49642	28,20
	50 a 99 funcionários	26	5,4615	1,17408	21,50
	100 a 499 funcionários	21	6,3333	0,85635	13,52
	Total	204	5,4314	1,43503	26,42
DDD03	Até 49 funcionários	157	5,1911	1,28169	24,69
	50 a 99 funcionários	26	5,2692	0,91903	17,44
	100 a 499 funcionários	21	5,9048	0,83095	14,07
	Total	204	5,2745	1,21693	23,07
DDD04	Até 49 funcionários	157	5,6752	1,47725	26,03
	50 a 99 funcionários	26	5,6923	1,4634	25,71
	100 a 499 funcionários	21	5,619	1,20317	21,41
	Total	204	5,6716	1,44351	25,45
DDD05	Até 49 funcionários	157	5,6178	1,19043	21,19
	50 a 99 funcionários	26	5,8077	1,29674	22,33
	100 a 499 funcionários	21	5,2381	1,99762	38,14
	Total	204	5,6029	1,30712	23,33
DDD06	Até 49 funcionários	157	4,8917	1,89324	38,70
	50 a 99 funcionários	26	4,1538	1,25514	30,22
	100 a 499 funcionários	21	4,9524	1,71686	34,67
	Total	204	4,8039	1,81694	37,82
DDD07	Até 49 funcionários	157	4,3885	2,07132	47,20
	50 a 99 funcionários	26	4,1923	1,29674	30,93
	100 a 499 funcionários	21	5,0476	1,68749	33,43
	Total	204	4,4314	1,95773	44,18

(conclusão)					
Descritivos	Porte	N	Média	D. Padrão	Coefficiente de variação (%)
IC01	Até 49 funcionários	157	5,9873	1,18206	19,74
	50 a 99 funcionários	26	6,2692	0,66679	10,64
	100 a 499 funcionários	21	5,8095	1,12335	19,34
	Total	204	6,0049	1,12516	18,74
IC02	Até 49 funcionários	157	4,1656	1,6712	40,12
	50 a 99 funcionários	26	4,3077	1,15825	26,89
	100 a 499 funcionários	21	5,1429	1,71131	33,28
	Total	204	4,2843	1,63928	38,26
IC03	Até 49 funcionários	157	5,5669	1,60238	28,78
	50 a 99 funcionários	26	5,2308	1,0318	19,73
	100 a 499 funcionários	21	4,7619	1,78619	37,51
	Total	204	5,4412	1,57614	28,97
IC04	Até 49 funcionários	157	5,1465	1,82509	35,46
	50 a 99 funcionários	26	5,1923	1,64971	31,77
	100 a 499 funcionários	21	5,1429	1,42428	27,69
	Total	204	5,152	1,75927	34,15
IC05	Até 49 funcionários	157	5,1847	1,19733	23,09
	50 a 99 funcionários	26	5,1154	1,55761	30,45
	100 a 499 funcionários	21	5,4286	1,91237	35,23
	Total	204	5,201	1,32939	25,56
IC06	Até 49 funcionários	157	4,1783	1,78492	42,72
	50 a 99 funcionários	26	5,3846	1,23538	22,94
	100 a 499 funcionários	21	5,619	1,85678	33,04
	Total	204	4,4804	1,81255	40,46
IC07	Até 49 funcionários	157	4,3312	1,83061	42,27
	50 a 99 funcionários	26	5,1538	1,1897	23,08
	100 a 499 funcionários	21	6,0952	1,17918	19,35
	Total	204	4,6176	1,7924	38,82
IC08	Até 49 funcionários	157	4,3312	1,71863	39,68
	50 a 99 funcionários	26	4,5	1,14018	25,34
	100 a 499 funcionários	21	5,0476	1,98686	39,36
	Total	204	4,4265	1,69307	38,25
IC09	Até 49 funcionários	157	4,3057	1,49642	34,75
	50 a 99 funcionários	26	4,8846	1,39505	28,56
	100 a 499 funcionários	21	4,5714	1,69031	36,98
	Total	204	4,4069	1,5106	34,28
IC10	Até 49 funcionários	157	5,4841	1,42147	25,92
	50 a 99 funcionários	26	5,5769	0,75753	13,58
	100 a 499 funcionários	21	5,7619	1,13599	19,72
	Total	204	5,5245	1,3259	24,00
IC11	Até 49 funcionários	157	3,5223	2,05559	58,36
	50 a 99 funcionários	26	2,4615	1,74885	71,05
	100 a 499 funcionários	21	4,1429	2,12804	51,37
	Total	204	3,451	2,06127	59,73
IC12	Até 49 funcionários	157	5,8217	1,05917	18,19
	50 a 99 funcionários	26	5,3846	1,47179	27,33
	100 a 499 funcionários	21	6,1905	0,7496	12,11
	Total	204	5,8039	1,10564	19,05
IC13	Até 49 funcionários	157	5,8535	1,58039	27,00
	50 a 99 funcionários	26	6	0,89443	14,91
	100 a 499 funcionários	21	5,9048	0,83095	14,07
	Total	204	5,8775	1,44511	24,59

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).