

O Uso da Inteligência Estratégica como Instrumento de Informação Organizacional: o caso das Empresas Estratégicas de Defesa

The Use of Strategic Intelligence as an Organizational Information Tool: the case of Strategic Defense Companies

Marcus Vinicius Gonçalves da Silva

<https://orcid.org/0000-0003-2145-0871>

Doutor em Administração. Pontifícia Universidade Católica do

Paraná (PUCPR) – Brasil. marvin.gsilva@gmail.com

RESUMO

No contexto organizacional, a informação tem sido empregada para agregar valor tanto no âmbito interno quanto externo, a fim de garantir a sobrevivência e a competitividade. Considerada um método, a Inteligência Estratégica (IE) tem o objetivo de auxiliar as organizações na tomada de decisão em contextos de rápidas mudanças. Este estudo objetiva analisar as Empresas Estratégicas de Defesa (EED) brasileiras quanto ao uso da IE e, ao mesmo tempo, despertar a relevância desse construto no monitoramento do ambiente a fim de reduzir as incertezas na tomada de decisão, o que de forma prática, pode contribuir com o desempenho organizacional das empresas. A metodologia é qualitativa, utiliza-se de uma pesquisa bibliométrica, e a coleta de dados é realizada por meio de um survey com questões testadas e validadas no estudo de Giacomello (2009). Os resultados permitiram avaliar o nível de IE das empresas participantes da pesquisa.

Palavras-chave: Conhecimento Organizacional. Informação Estratégica. Inteligência Estratégica. Gestão Estratégica. Tomada de Decisões.

ABSTRACT

In the organizational context, information has been used to add value both internally and externally, in order to guarantee survival and competitiveness. Considered a method, Strategic Intelligence aims to assist organizations in decision-making in rapidly changing contexts. This study aims to analyze the Brazilian Strategic Defense Companies (SSD) regarding the use of Strategic Intelligence (SI) and, at the same time, awaken the relevance of this construct in monitoring the environment in order to reduce uncertainties in decision making, which in a practical way can contribute to the organizational performance of companies. The methodology is qualitative, uses a bibliometric research, and data collection is performed through a survey with questions tested and validated in the study by Giacomello (2009). The results allowed evaluating the level of SI of the companies participating in the research.

Keywords: Organizational Knowledge. Strategic Information. Strategic Intelligence. Strategic Management. Decision-making.

Recebido em 12/01/2024. Aprovado em 09/07/2024. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da APA.

<https://doi.org/10.22279/navus.v14.1849>

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento dos conceitos de Inteligência para a obtenção de vantagens competitivas é antigo, tratando-o para fins militares. A Arte da Guerra, de Sun Tzu, datado de 500 a.C., é citada como um dos primeiros trabalhos onde a Inteligência foi desenvolvida (Giacomello, 2009).

A relação da inteligência com a gestão há tempos é evidenciada. Clauser e Weir (1975), por exemplo, revelam que a Inteligência é produzida para que os planejadores e formuladores de política possam tomar decisões efetivamente acertadas. Todavia, as tarefas a serem desenvolvidas nesse modelo de gestão exigem informações especializadas e seletivas.

As informações coletadas do ambiente, o resultado extraído da análise dos dados, e que darão sustentação para o embasamento na tomada de decisão, considerando os eventos futuros, nada mais é que Inteligência, ou seja, o conhecimento que subsidia a ação, no seu perfeito sentido doutrinário. Outra similaridade com a Inteligência encontramos nas palavras de Fernandes (2012).

A Gestão Estratégica (GE) é um processo de transformação organizacional voltado para o futuro, liderado, conduzido e executado pela mais alta administração da entidade, com a colaboração da média gerência, dos supervisores, dos funcionários e demais colaboradores [...] Seu objetivo principal é assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da entidade a longo prazo (Fernandes, 2012, p. 26).

Nota-se que na GE o futuro não é visto como uma mera extrapolação do passado, mas como o resultado das ações presentes, orientadas para uma situação desejável a médio e longo prazos. Desse modo, a Inteligência passa a ser o macroprocesso capaz de dar o suporte necessário ao modelo de gestão que objetiva o futuro e busca a integração das ações em seus diversos campos de atuação.

A Inteligência pode apoiar a equipe de planejamento na identificação dos temas e atores que farão parte do diagnóstico externo. Após essa identificação, caberá à Inteligência o monitoramento do ambiente externo. Se a elaboração do planejamento estratégico for apoiada por estudos de futuro com a utilização de cenários prospectivos, a unidade de Inteligência institucional ou organizacional será a mais apta para tal.

Comparando os fundamentos doutrinários da Inteligência e da GE, fica evidente a proximidade e a sinergia existente entre ambas, pois uma orienta o trabalho da outra. Assim, a Inteligência pode oferecer relevantes contribuições a uma gestão moderna, considerando-se o binômio Inteligência-Gestão Estratégica.

Nesse contexto, busca-se responder à seguinte questão de pesquisa: as Empresas Estratégicas de Defesa (EED) têm adotado conceitos e práticas da IE como ferramenta de informação organizacional para monitorar o ambiente a fim de reduzir as incertezas na tomada de decisão?

Para responder a essa questão, o artigo encontra-se estruturado em oito capítulos, incluindo esta introdução. No capítulo dois são abordados os conceitos de Inteligência Estratégica (IE), suas definições e distinções frente outros conceitos da área. O capítulo três dedica-se aos resultados da pesquisa bibliométrica desenvolvida sobre os estudos realizados no Brasil sobre IE, a fim de identificar lacunas de conhecimento. No capítulo quatro são descritos os conceitos e características da Base Industrial de Defesa, em particular das EED, respondentes do *survey*. O capítulo cinco dedica-se a

apresentar os procedimentos metodológicos do estudo, utilizados como estratégia para atingir o objetivo do estudo e os resultados apresentados e discutidos no capítulo seis. Por último, no capítulo sete são feitas as considerações finais e apontadas as limitações do estudo.

2 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

A IE é influenciada por diferentes disciplinas acadêmicas, como economia, finanças, administração e engenharia. Além disso, existem diferentes ferramentas associadas ao conceito, como vigilância tecnológica, inteligência competitiva, *roadmapping* tecnológico, prospecção estratégica e gestão do conhecimento (Aguirre, 2015).

Janissek-Muniz et al. (2006) conceituam a IE como:

[...] o processo informacional coletivo e contínuo pelo qual um grupo de indivíduos buscam (de forma voluntária) e utilizam informações relacionadas às mudanças susceptíveis de se produzirem no ambiente exterior da empresa, com o objetivo de criar oportunidades de negócios e de reduzir riscos e incertezas em geral (p. 95).

A vigilância tecnológica é um sistema organizacional, constituído por um conjunto de métodos, ferramentas, recursos tecnológicos e humanos, com capacidades altamente diferenciadas para selecionar, filtrar, processar, avaliar, armazenar e disseminar informações do passado, transformando-as em conhecimento para a tomada de decisões estratégicas.

Marcial e Suaiden (2022) revelam que em relação à Inteligência Competitiva (IC), as pesquisas contribuíram para o conhecimento ou atividades realizadas pelas organizações no campo do processo decisório ou da GE. Em relação à IE, Fachinelli et al. (2007) a definem como “[...] um processo ético de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre os ambientes de interesse da empresa, visando subsidiar o processo decisório e alcançar as metas estratégicas da organização, de forma sistêmica e rotineira” (pp. 176-77).

Os principais objetivos da IE são “reduzir a incerteza na tomada de decisão, evitar surpresas de mudanças ambientais e obter vantagem competitiva pela redução do tempo de reação e melhorar o posicionamento estratégico da organização” (Fachinelli et al., 2007, p. 177).

A IE tem sua concepção nos princípios da IC, definida como o conjunto de atividades nas quais as organizações determinam e compreendem o setor de atuação, identificam as fraquezas de seus concorrentes e antecipam seus movimentos (Wright et al., 2002).

A expressão *Competitive Intelligence* apareceu no *Journal of Marketing* pela primeira vez em 1960, se referindo ao livro de Burton H. Alden, de 1959 (Marcial, 2013), e consiste em analisar a concorrência por meio do acompanhamento de informações que possam de alguma forma impactar na sua competitividade.

Na concepção de Almeida e Maricato (2015), os estudos sobre a IC no Brasil concentram-se, predominantemente, em empresas privadas, enquanto poucos se dedicam a metodologias e técnicas para organizações públicas. Isso revela uma fragilidade na pesquisa sobre o tema no âmbito governamental e indica uma possível necessidade de expansão dos estudos nesse setor.

Embora seja um conceito menos difundido que a IC, a IE mostra-se mais adequada a apoiar modelos de gestão, visto que a IC está mais direcionada às análises de informações de caráter mercadológico (Casartelli et al., 2010). O principal objetivo da IE é oferecer um suporte de informações para a adequada formulação e implementação de estratégias, utilizando, de forma mais eficaz, os recursos da organização e aprimorando o processo decisório (Janissek-Muniz et al., 2006).

Diferente da IC, a IE tem sido considerada relevante meio para a obtenção de conhecimento sensível por parte de governos e empresas, para suplantar as ameaças e explorar as oportunidades do ambiente externo. A IE permite que a empresa possa agir no momento certo, de forma rápida e eficaz, além de utilizar o mínimo de recursos possíveis.

Fundada nos princípios da oportunidade e da proatividade, a IE tende a favorecer a atuação segura de organizações em contextos adversos, por meio da antecipação de ameaças, da diversificação de alternativas, e do delineamento de cenários futuros.

Atribuir valor à informação e transmiti-la é o maior propósito das iniciativas da IE, tanto que os responsáveis que atuam nessa área compõem um grupo de profissionais cada dia mais valorizados e reconhecidos, em razão da crescente necessidade de se buscar vantagens competitivas nas organizações.

Lesca e Janissek-Muniz (2015) narram que as ameaças e oportunidades são identificadas por meio do monitoramento do ambiente conexo à empresa, e visa fornecer informações voltadas ao futuro para que a organização possa estruturar-se de forma antecipativa contra as ameaças e alavancar as novas oportunidades. Não se trata apenas do monitoramento da concorrência e dos clientes, mas também de outros atores e ambientes que podem interferir nos resultados da empresa.

Castro e Abreu (2007) identificaram que diferentes abordagens de monitoramento de informações são observadas nas empresas, o que demanda diferentes modelos de desenvolvimento do ciclo de inteligência. Ramos (2004) nominou de "flexibilidade" as diferentes formas de IE observadas, tornando difícil obter consenso nas formas de mensurar a implantação de IE.

Entretanto, há diversos desafios ligados à implantação de um projeto de IE na organização e, dentre eles, destacam-se: a necessidade de sensibilizar a direção quanto à importância de implementá-lo; definir uma equipe engajada e de competências diversas; formar e selecionar pessoas para a coleta e análise das informações; delimitar o ambiente prioritário para a ação; identificar os tipos de informações pertinentes para a empresa e as formas adequadas de selecioná-las e interpretá-las; e definir as tecnologias que darão suporte ao processo da IE (Janissek-Muniz et al., 2006).

Nesse contexto, Fernandes (2012) destaca a necessidade de as empresas se empenharem cada vez mais em um trabalho sistemático de monitoramento e análise do macroambiente, como um radar em constante varredura, para detectar ameaças e oportunidades em conformidade com os seus ramos de atuação.

3 ESTUDOS SOBRE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA NO BRASIL

A fim de identificar os estudos realizados no Brasil sobre IE, foi realizado um levantamento bibliométrico, nas bases de dados eletrônicas ANPAD Spell e SciELO Brasil, utilizando a palavra-chave "inteligência estratégica", no idioma "português", com período de "2015 a 2022" e com o tipo de documento

“artigo”. Foram localizadas três publicações no Spell e duas na SciELO Brasil, conforme a Tabela 1.

Tabela 1

Produções científicas publicadas na ANPAD Spell e SciELO Brasil sobre Inteligência Estratégica

Spell				
Título	Autores	Ano	Revista	Palavras-chaves
Big data e a informação pública - suporte à tomada de decisão estratégica	Conceição & Paletta	2019	Revista Inteligência Competitiva	Big Data, Informação Estratégica, Informação Pública, Inteligência Estratégica, Mineração de Dados, Privacidade dos Dados, Tomada de Decisão
Panorama dos métodos de análise de informação para inteligência competitiva	De Andrade & Azevedo	2018	Revista Inteligência Competitiva	Analistas de Inteligência Competitiva, Inteligência Competitiva, Inteligência Estratégica, Métodos de Análise de Informação
Inteligência Estratégica e Design Thinking: conceitos complementares, sequenciais e recorrentes para estratégia inovativa	Reche & Janissek-Muniz	2018	Future Studies Research Journal: Trends and Strategies	Design thinking, Estratégica Inovativa, Inovação, Inteligência Estratégica
SciELO				
Título	Autores	Ano	Revista	Palavras-chaves
Análise bibliométrica 1990-2014: inteligência competitiva	Prado & Campos	2018	Perspectivas em Ciência da Informação	Bibliometria; Ciclos; Inteligência Competitiva; Modelos; CobiT
Os efeitos do Big Data sobre as atividades de análise dos profissionais de inteligência estratégica no Brasil	Nesello & Fachinelli	2019	Perspectivas em Ciência da Informação	Big Data; Inteligência Estratégica; Análise

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O ANPAD Spell é um sistema de indexação de produção científica, particularmente das áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo. A SciELO Brasil abrange periódicos de áreas multidisciplinares, porém estão indexadas no sistema as principais revistas brasileiras da área de Administração, sendo que as cinco mais acessadas: Revista de Administração de Empresas, Revista de Administração Contemporânea, São Paulo em Perspectiva, Revista de Administração Pública e Cadernos EBAPE.BR, nesta ordem.

Depreende-se da Tabela 1 que nenhum estudo sobre a IE nas bases de dados ANPAD Spell e SciELO Brasil foi realizado na área de Defesa, constatando-se uma oportunidade de pesquisa. Assim, pouco se conhece, empiricamente, sobre o impacto da adoção de práticas de IE na gestão de informação das Empresas Estratégicas de Defesa e, como consequência, há poucos trabalhos que avaliam a implantação da IE de forma que se possa replicar os resultados.

4 BASE INDUSTRIAL DE DEFESA E EMPRESAS ESTRATÉGICAS DE DEFESA

A Base Industrial de Defesa (BID) refere-se ao conjunto das empresas estatais ou privadas que participam de uma ou mais etapas de pesquisa, desenvolvimento, produção, distribuição e manutenção de produtos estratégicos de defesa - bens e serviços que, por suas peculiaridades, possam contribuir para a consecução de objetivos relacionados à segurança ou à defesa do país (Brasil, 2023).

A BID é elemento essencial na defesa de um Estado. Sua importância decorre tanto da sua natureza estratégica, resultante da produção de equipamentos de defesa do país, essencial para garantir a defesa e a sua autonomia, quanto de seus aspectos econômicos, relacionados ao domínio de tecnologias sensíveis, muitas delas de uso dual, geração de inovação, empregos altamente qualificados e exportações com alto valor agregado (Silva & Del Corso, 2023).

Mesmo que se opte pela suposta simplicidade de definição da BID, com base no conjunto de empresas que o compõem, estas são encontradas em diferentes classificações setoriais, com variados processos de produção (tecnologia, insumos) e aplicações e produtos para uso variado, no mercado civil e militar, que são características das Empresas Estratégicas de Defesa (EED).

As EED encontram-se integradas à Base Industrial de Defesa (BID), definidas na Lei nº 12.598, de 21 de março de 2012 (Brasil, 2012), como qualquer pessoa jurídica credenciada pelo Ministério da Defesa mediante cumprimento cumulativo das seguintes condições:

- a) ter como finalidade, em seu objeto social, a realização ou condução de atividades de pesquisa, projeto, desenvolvimento, industrialização, prestação dos serviços referidos no art. 10, produção, reparo, conservação, revisão, conversão, modernização ou manutenção de PED no País, incluídas a venda e a revenda somente quando integradas às atividades industriais supracitadas;
- b) ter no País a sede, a sua administração e o estabelecimento industrial, equiparado a industrial ou prestador de serviço;
- c) dispor, no País, de comprovado conhecimento científico ou tecnológico próprio ou complementado por acordos de parceria com Instituição Científica e Tecnológica para realização de atividades conjuntas de pesquisa científica e tecnológica e desenvolvimento de tecnologia, produto ou processo, relacionado à atividade desenvolvida, observado o disposto no inciso X do caput;
- d) assegurar, em seus atos constitutivos ou nos atos de seu controlador direto ou indireto, que o conjunto de sócios ou acionistas e grupos de sócios ou acionistas estrangeiros não

possam exercer em cada assembleia geral número de votos superior a 2/3 (dois terços) do total de votos que puderem ser exercidos pelos acionistas brasileiros presentes; e

e) assegurar a continuidade produtiva no País (Brasil, 2012).

No estudo de Silva e Del Corso (2023), os autores revelam que no ano de 2021 haviam 120 EEDs credenciadas no Ministério da Defesa, sendo que 69,2% (n= 83) estão localizadas na região Sudeste (57 no estado de São Paulo, 21 no estado do Rio de Janeiro e, 5 em Minas Gerais); 22,5% (n=27) estão localizados no sul região (9 no Rio Grande do Sul, 14 em Santa Catarina e 4 no Paraná); e, 8,3% (n= 10) localizadas no Distrito Federal (3), estado do Amazonas (2), em Pernambuco (2), no Ceará (1), no Mato Grosso do Sul (1), e no estado de Goiás (1).

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada neste trabalho tem natureza qualitativa e descritiva. Utiliza-se como instrumentos, uma pesquisa bibliométrica, e um *survey*, elaborado no *Google Forms*® para a coleta de dados.

Conforme verificou-se no capítulo 3, há uma carência de estudos sobre a adoção de práticas de IE nas organizações. Desse modo, a aplicação do *survey* junto às 120 (cento e vinte) EED revela-se uma oportunidade inédita de pesquisa.

O construto da IE encontra-se estruturado em cinco níveis de análise, quais sejam: Estrutura da Informação (EI), Decisão pela coleta da informação e seu uso (D), Busca e coleta da informação (B) e, Orientação (individual ou estratégica) (O).

Com 23 (vinte e três) questões (Q), o *survey* foi testado e validado no estudo de Giacomello (2009), aplicado junto às empresas do setor moveleiro gaúcho.

As questões foram operacionalizadas utilizando-se uma escala de concordância de cinco pontos do tipo *Likert*, variando de 1 a 5 (1-discordo totalmente, 2-discordo parcialmente, 3-não concordo/nem discordo, 4-concordo parcialmente, 5-concordo totalmente).

Embora "as escalas do tipo *Likert* com cinco pontos não tenham originalmente uma distribuição contínua, elas cumprem parcialmente o requisito de continuidade quando utilizadas de forma somada" (Byrne, 2001, p. 71). A seguir é descrito a forma de tabulação dos dados após a coleta.

5.1 Tratamento dos Dados

No tratamento dos dados atribuiu-se o somatório da pontuação da Escala *Likert* (1 a 5) conforme o número das questões de cada uma das quatro dimensões (E, D, C e O), a fim de avaliar o nível de IE das empresas respondentes.

A pontuação referente aos níveis de Inteligência Estratégica Organizacional (IEO) por dimensão e o somatório geral das dimensões das Empresas será estruturada conforme se segue.

▪ **Estrutura da Informação (EI):** - Número de Indicadores: 10 (dez), Escala *Likert* (pontuação máxima): 5 (cinco), Nível de IEO (pontuação máxima): 50 pontos (10 x 5).

▪ **Decisão pela coleta da informação e seu uso (D)** - Número de Indicadores: 5 (cinco), Escala *Likert* (pontuação máxima): 5 (cinco), Nível de IEO (pontuação máxima): 25 (5 x 5).

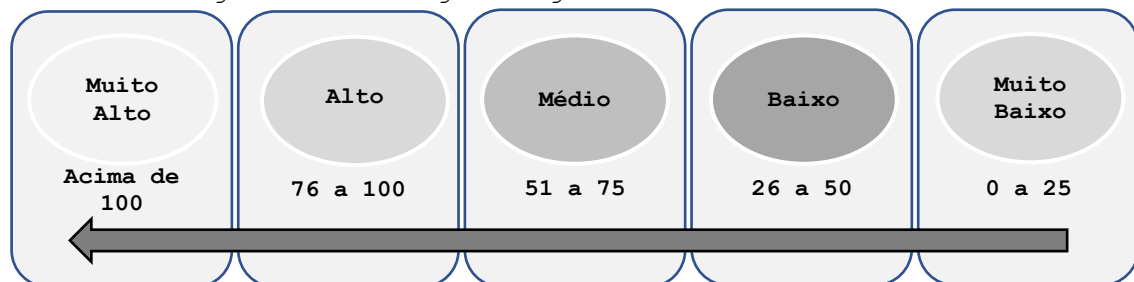
▪ **Busca e coleta da informação (C)** - Número de Indicadores: 4 (quatro), Escala *Likert* (pontuação máxima): 5 (cinco), Nível de IEO (pontuação máxima): 20 pontos (4 x 5).

▪ **Orientação (individual ou estratégica) (O)** - Número de Indicadores: 4 (quatro), Escala *Likert* (pontuação máxima): 5 (cinco), Nível de IEO (pontuação máxima): 20 pontos (4 x 5).

O nível de IEO pode considerar a soma de todas as dimensões do construto. Estrutura da Informação (50 pontos), Decisão pela coleta da informação e seu uso (25 pontos), Busca e coleta da informação (20 pontos) e Orientação Individual ou Estratégica (20 pontos), totalizando o máximo de 115 pontos. Desse modo, o nível de IEO pode ser avaliado de muito baixo a muito alto, conforme a pontuação obtida (Figura 1).

Figura 1

Nível de Inteligência Estratégica Organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Das 120 (cento e vinte) EED cadastradas junto ao Ministério da Defesa, no ano de 2021, apenas sete retornaram o questionário enviado no mês de agosto de 2022, com uma taxa de resposta de 5,8%. Apesar do baixo percentual, a empresa *Delighted by Qualtrics* (2023) revela que em torno de 6% dos questionários encaminhados por e-mail são respondidos. O questionário foi submetido em agosto de 2022.

Entre os fatores que contribuem para a baixa taxa de respostas nos questionários online incluem "nível de educação, motivação, interesse pela pesquisa, restrições de tempo, grau de experiência, familiaridade e interação com a internet ou com a tecnologia, questões de sigilo e privacidade, entre vários outros" (Cendón et al., 2014, p. 31).

Além das razões de ordem pessoal e comportamental existem fatores de ordem técnica como medidas de proteção contra mensagens de marketing através da limitação do tamanho das caixas postais, utilização de *software antispam*, que pode impedir que a pesquisa chegue ao usuário. Ou ainda, o respondente pode "se perder em meio ao volume de mensagens recebidas ou evitar abrir as mensagens por temer contágio de vírus, por desinteresse ou por falta de tempo" (Cendón et al., 2014, p. 31).

Quanto ao ramo de atividade, as EED respondentes pertencem ao setor de Tecnologia e Segurança da Informação (2), Equipamentos para Resgates e Emergências (1), Calçados de Segurança (01), Equipamentos de comunicação (01); Roupas militares (1); Gerenciamento de Programas e Projetos (1).

Quanto ao porte, segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2011), 03 (três) EED são de grande porte (acima de 500 empregados), 03 (três) são de médio porte (de 100 a 499 empregados), e 01 (uma) é de pequeno porte (de 20 a 99 empregados).

Quanto ao faturamento, o Banco Nacional de Desenvolvimento (2023) classifica o tamanho da empresa conforme a Receita Operacional Bruta (ROB): Pequena empresa (01 EED) - ROB maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões; Média empresa (03 EED) - ROB maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões; e, Grande empresa (03 EED) - ROB maior que R\$ 300 milhões.

Quanto aos cargos e funções dos respondentes na empresa: 03 (três) são diretores, 03 (três) são analistas administrativos, e 01 (um) é *head* de *marketing*.

Quanto às áreas de formação acadêmica dos respondentes, 03 (três) são da área de engenharia, 01 (um) da área de comunicação, 01 (um) da área de logística, 01 (um) da área comercial e 01 (um) *controller*.

A seguir são apresentados as respostas referentes ao construto da IE, das EED.

6.1 Estrutura da Informação

A dimensão Estrutura da Informação (EI) está em consonância com os antecedentes propostos por Jaworski et al. (2002), relacionados principalmente com os fatores interdepartamentais e sistemas organizacionais e apresenta relação com a organização da empresa para o desenvolvimento de IE.

A EI pode trazer maior competitividade ao negócio se comunicar as informações com foco nas atividades de fornecedores, clientes, mercado e concorrentes com o objetivo de trazer um direcionamento estratégico e decisões em tempo real (Barbosa, 2015).

A informação é a comunicação em potencial, quando se compreende a sua habilidade de ser estocada, armazenada e reconvertida em outra situação (Martino, 2013; Barbosa, 2015). Estocada refere-se ao processo de coletar e reter dados ou conhecimento de forma sistemática. Assim como estocamos alimentos para uso futuro, informações também podem ser guardadas em bancos de dados, arquivos etc., para serem acessadas quando necessário.

Em relação ao armazenamento da informação, isto significa mantê-la em um local específico, seja ele físico ou digital. O armazenamento visa garantir a preservação da informação para que ela não se perca e possa ser acessada rapidamente e de maneira organizada.

Reconverter a informação implica usar a informação armazenada em novos contextos ou sob diferentes formatos. Por exemplo, dados coletados de uma pesquisa científica podem ser reconvertidos para criar relatórios, artigos, apresentações, gráficos ou outras formas de comunicação, dependendo do público-alvo ou da necessidade específica. Na tabela 2 são descritas as respostas das EED relacionadas à Estrutura da Informação.

Tabela 2

Questões e Respostas das empresas relacionadas à dimensão Estrutura da Informação

Q1. Em nossa empresa, dispomos de ferramentas (softwares) de busca sistemática de informações na internet.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	3	5	5	1	5	5	5
Q2. Em nossa empresa, dispomos de uma estrutura formal (setor, software, pessoa responsável etc.) que sistematiza a busca, a análise e a disseminação de informações.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	3	5	5	4	5	5	5
Q3. Em nossa empresa, os fluxos de informações são mapeados na maior parte dos setores da organização, segundo objetivos pré-determinados.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	2	5	5	5	4	5	4
Q4. Em nossa empresa, existe um grupo de especialistas de diferentes áreas que analisam as informações obtidas em nosso ambiente de negócios.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	3	5	5	3	3	5	5
Q5. Em nossa empresa, dispomos de um sistema de registro para as informações obtidas no nosso ambiente de negócios.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	4	5	5	2	5	5	5
Q6. Em nossa empresa, dispomos de um sistema organizado de fontes de informação que consultamos sistemática e periodicamente.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	4	5	5	2	5	5	4
Q7. Em nossa empresa, as informações que obtemos sempre passam pela análise de pessoas especializadas no assunto tratado antes de serem utilizadas no processo decisório.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	4	5	5	5	5	5	5
Q8. Em nossa empresa, divulgamos as informações estratégicas para os colaboradores dos setores aos quais tais informações dizem respeito.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	5	3	5	5	3	5	5
Q9. Em nossa empresa, definimos as fontes a serem consultadas a partir dos temas de interesse estratégico sobre os quais buscamos informações.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	5	4	5	3	4	5	5
Q10. Em nossa empresa, as decisões se pautam pelo resultado do processo de busca e tratamento de informação.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	4	4	5	5	3	5	5
Pontuação	37	46	50	35	42	50	48

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Na dimensão EI da escala de IE, a pontuação máxima possível de ser obtida é de 50 pontos (10 Questões x 5 pontos^{máx. likert}). Das sete empresas respondentes, duas obtiveram a pontuação máxima na escala *Likert* (E3: 50 pontos e E6: 50 pontos). A E3 é uma empresa de grande porte (acima de 500 colaboradores) e atua no ramo de material de comunicações. A E6 é uma empresa de médio porte (100 a 499 colaboradores), do ramo de tecnologia e segurança da informação.

A E4 obteve a menor pontuação na escala *Likert* (35 pontos). A empresa é do ramo de confecções de artigos militares e de médio porte. Destaca-se que a empresa não dispõe de ferramentas (*softwares*) de busca sistemática de

informações na internet (Q1) e um sistema de registro para as informações obtidas no nosso ambiente de negócios (Q5) e, de um sistema organizado de fontes de informação que consultamos sistemática e periodicamente (Q6).

Barbosa (2015) aponta que a tecnologia desempenha um papel fundamental no campo do conhecimento, ao criar técnicas e métodos que possibilitam a captura, organização e disseminação do conhecimento gerado, o qual anteriormente se encontrava desorganizado e disperso dentro da empresa, muitas vezes acessível apenas a um grupo restrito de pessoas. No entanto, o fator mais importante não é a capacidade da tecnologia em si, mas sim a maneira como ela é utilizada pelas pessoas, visando transformar a rede em um facilitador do conhecimento.

Ressalta-se então, que a dimensão EI na IE deve possuir um sistema informatizado que engloba o planejamento, coleta, análise e a disseminação do conhecimento. É tarefa da IE dar o respaldo informacional necessário para que decisores e gestores da administração pública ou privada possam implementar ações que respondam aos anseios da sociedade e ou clientes.

6.2 Decisão

A dimensão Decisão (D) refere-se à identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades, e como são definidas as prioridades dos esforços da IE. Reconhece-se que os sistemas de inteligência cumprem a finalidade quando são “organizados com o objetivo de proporcionar esclarecimentos e clareza a questões que os tomadores de decisão identificaram como importantes para o eixo competitivo de uma empresa” (Miller, 2002, p. 69). Na tabela 3 são descritas as respostas das EED relacionadas à Decisão.

Tabela 3

Questões e Respostas das empresas relacionadas à dimensão decisão pela coleta da informação e seu uso

Q11. Em nossa empresa, as informações obtidas em nosso ambiente de negócios são utilizadas para fomentar a inovação.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	5	4	5	5	5	5	5
Q12. Em nossa empresa, a coleta e o tratamento da informação permitem que aprendamos com o nosso ambiente de negócios.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	5	3	5	5	4	5	5
Q13. Em nossa empresa, as informações obtidas em nosso ambiente de negócios são fundamentais para o processo de criação de conhecimento.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	5	3	5	5	4	5	5
Q14. Em nossa empresa o processo de análise resulta em uma decisão que leva em conta as competências dos responsáveis pela sua execução.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	3	4	5	5	3	5	5
Q15. Em nossa empresa, os gestores são orientados para agir segundo as informações geradas por um processo sistemático de coleta e tratamento de dados.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	3	4	5	5	3	5	4
Pontuação	21	18	25	25	19	25	24

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Na dimensão D da escala de IE, a pontuação máxima possível de ser obtida é de 25 pontos (5 Questões x 5 pontos^{máx. likert}), sendo que três empresas obtiveram a pontuação máxima (E3, E4 e E6).

Na E1 e E5 o processo de análise resulta em uma decisão que não leva em conta as competências dos responsáveis pela sua execução (Q14), e os gestores não são orientados para agir segundo as informações geradas por um processo sistemático de coleta e tratamento de dados (Q15).

A pontuação abaixo da média (22 pontos), das empresas E1, E2 e E5, revelam a necessidade de reavaliar qual o domínio das decisões tomadas, por níveis hierárquicos em relação à informação obtida, além da observação das limitações de tempo para a tomada das decisões.

6.3 Busca e Coleta

A dimensão Busca e Coleta (BC) da escala de IE busca identificar quais as fontes de informação mais relevantes, o que implica em perceber o valor das informações não estruturadas para a tomada de decisão.

Giacomello (2009) aponta que as fontes podem ser primárias ou secundárias. As fontes primárias são os especialistas de diversos setores, consumidores, fornecedores, colaboradores e outros, e possuem um caráter de maior exclusividade, pois os dados são coletados com um propósito específico.

Enquanto as fontes secundárias apresentam a informação disponível a diversos interessados, e podem ser obtidas em revistas, boletins, relatórios e bases de dados, além da internet que tem sido um grande canal de busca de informações secundárias.

A coleta de dados deve ser feita a partir do monitoramento do ambiente, chamado de vigília (Janissek-Muniz et al., 2006). A IE, de forma análoga ao radar, deve monitorar o ambiente, observando e registrando os sinais identificados, para, a partir deles, desenvolver a etapa de análise.

Na tabela 4 encontram-se descritas as respostas relacionadas à dimensão Busca e Coleta de Informações.

Tabela 4

Questões e Respostas das empresas relacionadas à dimensão Busca e Coleta das Informações

Q16. Em nossa empresa, buscamos informações sistematicamente sobre temas de interesse estratégico.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	4	4	4	4	4	4	4
Q17. Em nossa empresa a busca de informações ocorre de forma sistemática sob a responsabilidade de pelo menos uma pessoa.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	4	5	5	5	4	5	5
Q18. Em nossa empresa dispomos de software de vigília e ou inteligência para monitorar nossos ambientes de interesse.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	1	5	5	2	1	5	4
Q19. Em nossa empresa buscamos informação estratégica por meio de uma rede de relacionamentos que construímos para esse fim.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	2	3	5	5	1	5	5
Pontuação	11	17	19	16	10	19	18

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Na dimensão BC, a pontuação máxima possível de ser obtida na escala da IE é de 20 pontos (4 Questões x 5 pontos^{máx. likert}). Nessa dimensão, nenhuma das empresas obtiveram a pontuação máxima, sendo que as empresas E1 e E5 ficaram abaixo da média (15,7 pontos). Nessas empresas, não há software de vigília e ou inteligência para monitorar os ambientes de interesse (Q18). Outro fator contribuinte para a baixa pontuação é que a E1 e E5 não buscam informações estratégicas por meio de uma rede de relacionamentos construídas para esse fim (Q19).

Na dimensão BC se faz necessário que as empresas adotem um sistema de informações em rede, de modo que possam apoiar o levantamento de cenários, a formulação de estratégias e o devido monitoramento de fatores decisivos.

À medida que as redes favorecem a circulação da informação, a aprendizagem organizacional se torna relevante para a criação de estratégias e outras ações que têm como objetivo aumentar a competitividade da empresa.

6.4 Orientação (Estratégica ou Individual)

A dimensão Orientação (O) refere-se a análise das informações. Na Orientação Estratégica (OE) são desenvolvidos projetos a nível estratégico organizacional. Ela se difere da Orientação Individual (OI), pois nesta são observados esforços que partem de um ou outro indivíduo da organização.

Gomes e Braga (2001) afirmam que nesta dimensão o analista decompõe as informações coletadas em uma avaliação significativa, completa e confiável.

A Orientação envolve a entrega do conhecimento gerado àqueles que são responsáveis pela tomada de decisão, fechando o ciclo, sendo necessário definir os mecanismos de distribuição e a linguagem adequada para o público que irá receber o produto do sistema e definir a frequência do envio.

Na tabela 5 são descritas as respostas das EED relacionadas à dimensão Orientação.

Tabela 5

Questões e Respostas das empresas relacionadas à dimensão Orientação

Q20. Em nossa empresa, a busca de informações é um processo de iniciativa individual que acontece em função de situações pontuais.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	4	1	5	5	5	2	2
Q21. Em nossa empresa, a busca de informação é um processo coletivo de observação constante do ambiente.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	4	4	5	5	2	5	5
Q22. Em nossa empresa, a busca de informação é um processo conduzido por um grupo de especialistas nos temas de interesse estratégico.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	3	2	5	5	1	5	5
Q23. Em nossa empresa, os fluxos de informações são espontâneos, ou seja, não seguem uma orientação pré-definida.							
Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Resposta	4	2	5	1	5	1	2
Pontuação	15	9	20	16	13	13	14

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Na dimensão OE, a pontuação máxima possível de ser obtida na escala da IE é de 20 pontos (4 Questões x 5 pontos^{máx. likert}). Nesta dimensão, a pontuação média das empresas foi de 14,2 pontos. Apenas a E3 e E5 obteve a pontuação máxima nesta dimensão.

No caso da E5 verifica-se que a busca de informação não é um processo conduzido por especialistas nos temas de interesse estratégico (Q22) e a busca de informação não é um processo coletivo de observação constante do ambiente (Q21).

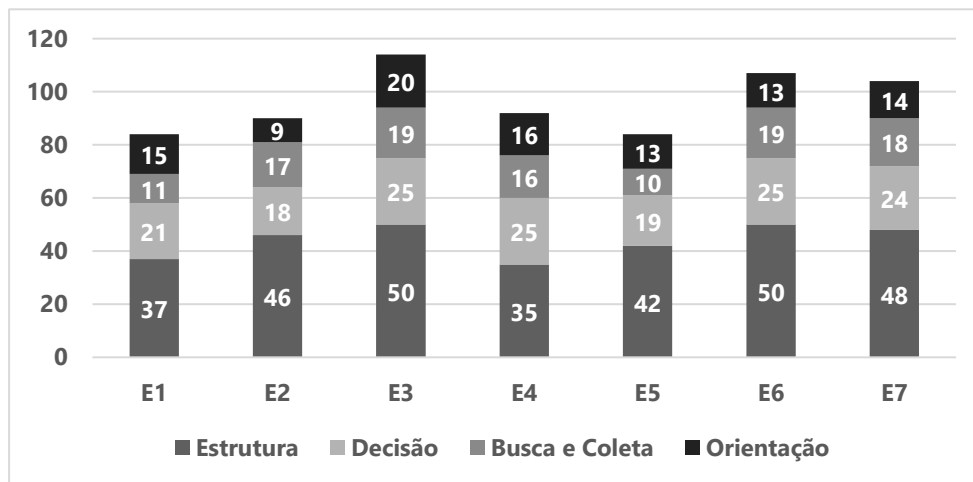
Para se alcançar o êxito esperado na IE é necessário que na dimensão OE haja a troca de informações, sendo fundamental a disponibilidade de canais de comunicação para a disseminação da informação tratada. Não basta apenas gerar o conhecimento, é imprescindível compartilhar as informações obtidas.

O compartilhamento do conhecimento gerado internamente pelas empresas deve fluir livremente no ambiente organizacional. Entretanto, é indispensável haver precaução, a fim de se evitar fugas ou vazamento de informações estratégicas, por meio da criação de mecanismos gerenciais de tratamento diferenciados para conhecimentos de alto valor agregado.

O resultado geral revela que as sete EED, agregando as quatro dimensões (Estrutura, Decisão, Busca e Coleta e Orientação), apresentam os seguintes níveis de Inteligência Estratégica conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2

Nível de Inteligência Estratégica das Empresas Pesquisadas



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

As empresas E1, E2, E4 e E5 possuem um nível "alto" de IE Organizacional, com 84, 90, 92 e 84 pontos, respectivamente. As empresas E3, E6 e E7 apresentaram um nível "muito alto" de IE, com 114, 107 e 104 pontos, respectivamente.

Isto posto, os dados e resultados da pesquisa contribuem para o conhecimento na área da IE no contexto organizacional, ao aplicar uma escala para medir a percepção do fenômeno em empresas pertencentes à Base Industrial de Defesa, de diferentes ramos de atividade e porte.

Em relação ao estudo anterior, de Giacomello (2009), este permitiu analisar os dados de forma quantitativa em empresas do setor de Defesa, pois naquele os dados foram validados de forma quantitativa no setor moveleiro.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou verificar que a área da IE tem grande potencial para auxiliar a gestão estratégica das empresas, portanto, contribuir com o diferencial competitivo da marca e aumentar a rentabilidade.

Outro fator que pode ser destacado é a contribuição para o desenvolvimento da teoria de IE com a utilização de uma escala para avaliá-la, pois há pouca pesquisa empírica sobre o impacto da IE no desempenho organizacional.

Por meio da pesquisa bibliométrica, realizada em duas importantes base de dados nacionais, a ANPAD Spell e a SciELO Brasil, constatou-se que os estudos sobre IE são bastante incipientes, revelando-se uma oportunidade para futuras pesquisas tanto no campo teórico quanto prático.

A metodologia da IE tem despertado o interesse da comunidade acadêmica, por meio da integração de diferentes ferramentas de apoio à gestão empresarial, embora nenhum dos trabalhos sobre o tema, buscou analisar o nível de IE de Empresas Estratégicas de Defesa.

Conforme proposto neste estudo, o uso da IE como instrumento de informação organizacional visa sensibilizar os decisores estratégicos sobre a relevância do monitoramento do ambiente externo e interno, com o objetivo de reduzir as incertezas na tomada de decisão, evitar surpresas em relação as mudanças ambientais e obter vantagem competitiva pela redução do tempo de reação, e melhorar o posicionamento estratégico da organização.

A metodologia de pesquisa escolhida apresentou algumas limitações. Uma primeira limitação refere-se à revisão teórica, pois a produção científica na área de Defesa ainda é bastante embrionária, somado ao fato que muitos dos periódicos nacionais com foco nessa temática não estão indexados em bases de dados internacionais como *Scopus* e *Web of Science*.

Uma segunda limitação refere-se ao baixo retorno dos questionários, porém, de modo geral, em razão do desenvolvimento tecnológico, as EED não fornecem informações, decorrente do sigilo e da proteção à concorrência.

Salienta-se que os resultados deste estudo contribui com o conhecimento no campo da gestão aliada à tecnologia, uma vez que propõe um instrumento de avaliação da Inteligência Estratégica Organizacional, proporcionando uma abordagem que pode ser aplicada a uma organização pública ou privada, empresa de diferentes setores de atividade ou *cluster* empresarial.

REFERÊNCIAS

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 31(134), p. 100-110.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>
- Almeida, A. L., & Maricato, J. M. (2015). Prospecção de cenários e monitoramento informacional como ferramentas de inteligência competitiva para o planejamento de políticas públicas no Estado de Goiás. *Informação & Informação*, v. 20, n. 3, p. 248-273.
<https://doi.org/10.5433/1981-8920.2015v20n3p248>
- Barbosa, P. A. R. (2015). Inteligência Compartilhada: uma análise entre inteligência competitiva e estratégias de comunicação. *Intelig. Compet.*, São Paulo, 5(1), 2015, p. 55-67, jan./mar.
<https://doi.org/10.24883/IberoamericanIC.v5i1.112>

- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates, 338 p.
- Banco Nacional do Desenvolvimento. (2023). *Porte de Empresa*. <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>
- Brasil. (2023). Ministério da Defesa. *Base Industrial de Defesa*. <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/industria-de-defesa/base-industrial-de-defesa>
- Brasil. (2012). *Lei nº 12.598*. Estabelece normas especiais para as compras, as contratações e o desenvolvimento de produtos e de sistemas de defesa, Brasília, DF.
- Casartelli, A. O., Rodrigues, A. C. M., Bittencourt, H. R., & Garibotti, V. (2010). Inteligência estratégica em instituições de ensino superior. *Perspect. ciênc. inf.*, 15 (2), ago. <https://doi.org/10.1590/S1413-99362010000200012>
- Conceição, R. S., & Paleta, F. C. (2019). Big data e a informação pública - suporte à tomada de decisão estratégica. *Revista Inteligência Competitiva*, 9(2), p. 31-52, abr./jun. <https://doi.org/10.24883/IberoamericanIC.v9i2.319>
- Castro, J. M., & Abreu, P. G. F. (2007). Estaremos cegos pelo ciclo da inteligência tradicional? Uma releitura a partir das abordagens de monitoramento ambiental. *Ciência da Informação*, 36, 2007, p. 45-49. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652007000100001>
- Cendón, B. V., Ribeiro, N. A., & Chaves, C. J. (2014). Pesquisas de Survey: análise das reações dos respondentes. *Inf. & Soc.*, João Pessoa, 24(3), p. 29-48, set./dez. <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/19963>
- Clauser, J. K., & Weir, S. M. (1975). *Intelligence Research Methodology: an introduction to techniques and procedures for conducting research in defense intelligence*. Washington, D. C., Defense Intelligence School.
- De Andrade, Ítalo W., & Azevedo, A. W. (2018). Panorama dos métodos de análise de informação para inteligência competitiva. *Revista Inteligência Competitiva*, 8(1), 23-43. <https://doi.org/10.24883/IberoamericanIC.v8i1.245>
- Delighted by Qualtrics. (2023). *O que é uma boa taxa de resposta para pesquisas on-line com clientes?* <https://delighted.com/pt-br/blog/taxa-media-de-resposta-a-pesquisa>.
- Fachinelli, A. C., Rech, J., Mattia, O. M., & Roveda, V. (2007). Vigília e Inteligência Estratégica: ferramentas metodológicas para a definição de estratégias de relações públicas. *Conexão - Comunicação e Cultura*, UCS, Caxias do Sul, 6(11), jan./jun. <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/198>
- Fernandes, F. C. (2012). Inteligência e Gestão Estratégica: uma relação sinérgica. *Revista Brasileira de Inteligência*. Brasília: Abin, n. 7, jul. <https://doi.org/10.58960/rbi.2012.7.92>
- Giacomello, C. P. (2009). *Relação entre Inteligência Estratégica e Orientação para o Mercado e seus Impactos no Desempenho das Organizações*. (Tese) Doutorado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 166 f.
- Gomes, E., & Braga, F. (2001). *Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. Rio de Janeiro: Campus.

- Janissek-Muniz, R., Lesca, H. & Freitas, H. (2006). Inteligência estratégica antecipativa e coletiva para tomada de decisão. *Revista Organização em Contexto*, 2(4), p.92-118.
<https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v2n4p%2092%20-%20118>
- Jaworski, B. J., Macinnis, D. J., & Kohli, A. (2002). Generating competitive intelligence in organizations. *Journal of Market-Focused Management*, 5, p.279-307.
<https://doi.org/10.1023/B:JMFM.0000008071.19917.36>
- Lesca, H., & Janissek-Muniz, R. (2015). *Inteligência Estratégica Antecipativa: o método lescanning*. Porto Alegre: Pallotti.
- Marcial, E. C., & Suaiden, E. J. (2022). A estrutura científica da inteligência competitiva. *Transinformação*, v. 28, n. 1.
<https://periodicos.puc-campinas.edu.br/transinfo/article/view/6006>.
- Marcial, E. C. (2013). *Aspectos Fundamentais da Inteligência Competitiva e a Ciência da Informação*. Tese (Doutorado em Ciência da Informação), Brasília: 252p.
- Martino, L. C. (2013). De qual comunicação estamos falando? In: Hohlfeldt, A., Martino, L. C., & França; Vera V. (Org). *Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. Petrópolis, RJ: Vozes, p. 11-39.
- Miller, J. P. (2002). *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 293p.
- Nesello, A. P., & Fachinelli, C. (2019). Os efeitos do Big Data sobre as atividades de análise dos profissionais de inteligência estratégica no Brasil. *Perspect. ciênc. inf.*, 24 (02), Apr-Jun.
<https://doi.org/10.1590/1981-5344/3310>
- Prado, A. E. & Campos, F. C. (2018). Campos. Análise bibliométrica 1990-2014: inteligência competitiva. *Perspect. ciênc. inf.* 23(1), Jan-Mar.
<https://doi.org/10.1590/1981-5344/2375>
- Ramos, P. T. C. S. (2004). *Flexibilidade no processo de inteligência competitiva: análise baseada em técnicas multivariadas*. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade. Brasília, DF.
- Reche, M. M., & Janissek-Muniz, R. (2018). Inteligência Estratégica e Design Thinking: Conceitos Complementares, Sequenciais e Recorrentes para Estratégia Inovativa. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 10(1), 82-108.
<https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2018.v10i1.325>
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2011). *Anuário do Trabalho*.
<https://www.dieese.org.br/anuario/2011/anuarioSebrae10-11/index.html?page=1>
- Silva, M. V. G., & Del Corso, J. M. (2023). Dynamic Capabilities: proposition of an analysis tool for a defense industry in Brazil. *Defence Studies*, 23(2), 238-253.
<https://doi.org/10.1080/14702436.2023.2206959>
- Wright, S., Pickton, D., & Callow, J. (2002). Competitive intelligence in UK firms: a typology. *Marketing Intelligence & Planning*, (20)6, p. 349-360. <https://doi.org/10.1108/02634500210445400>