



PRPG | Pré-Reitoria de Pós-Graduação
PIBIC/CNPq/UFPG-2009

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E MARKETING COMO SUPORTE DE APOIO PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL: O CONTEXTO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Agerlane Kelly da C. C. do Nascimento¹, Elmano Pontes Cavalcanti²

RESUMO

As empresas atuais encaram uma nova realidade ambiental de competição, na qual inovações e mudanças surgem rapidamente. As empresas necessitam hoje mais do que nunca, manter “olhos” e “ouvidos” em alerta com o propósito de estar em sintonia com o ambiente e detectar a oportunidade da vez. A inteligência competitiva, é uma valiosa ferramenta que se baseia na captura, compilação e análise de informações com o objetivo de gerar conhecimento ainda não explícito, pode ser de grande significância empresarial nesse momento. O objetivo desse trabalho foi avaliar até que ponto a inteligência competitiva contribui para o sucesso organizacional nas empresas de comércio e serviço de Campina Grande. Para tal foi utilizada uma metodologia descritiva e exploratória. A técnica de coleta de dados foi a entrevista. O foco de estudo foi a opinião dos dirigentes da área de marketing, dos gerentes da área de vendas ou dos principais dirigentes das organizações. O universo foi de 104 empresas e a amostra censitária foi representada por 69 delas. Como resultado, se obteve que as empresas estão desempenhando alto nível de inteligência competitiva, porém com menor esforço quanto às informações sobre os clientes e com maior ênfase em aspectos sobre o mercado. A alta competitividade foi constatada, assim como o alto nível de práticas de espionagem no ambiente empresarial. A inteligência competitiva apresentou média relevante e relacionamento positivo e significativo com o sucesso organizacional.

Palavras-chaves: Inteligência Competitiva, Competitividade e Informação.

COMPETITIVE INTELLIGENCE AND MARKETING AS A BUSINESS PERFORMANCE SUPPORT: THE COMPETITIVE INTELLIGENCE PERSPECTIVE

ABSTRACT

The current companies face a new reality competition environment in which innovations and changes occur quickly. Nowadays the businesses need to keep their "eyes" and "ears" on alert in order to be in harmony with the environment and detect the opportunities. The competitive intelligence is a valuable tool that is based on gathering and analyzing information as the aim of create a competitive knowledge that could be a huge differential business at this moment. The study aim was analyze the competitive intelligence level as a business performance support in trade and service businesses of Campina Grande. Was used the descriptive and exploratory methods. The information gathering technique was the interview. The study target was the opinion of leaders that work in the marketing area, the sales managers or the major business directors. The universe was composed by 104 companies and the sample census was represented by 69 of them. As a result, it was found that companies are practicing high level of competitive intelligence, however with less effort on information about customers and greater emphasis on market behaviors. The high level of competitiveness was verified as well as the high intensity of espionage practices in the business environment. The competitive intelligence average presented was relevant and also was find a major and positive relationship with business performance.

Key-words: Competitive intelligence, Competitiveness and Information.

¹ Aluna de Curso de Administração de Empresas, Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade, UFPG, Campina Grande, PB, E-mail: agerlanek@gmail.com

² Administrador, Prof. Doutor, Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade, UFPG, Campina Grande, PB, E-mail: elmanopc@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

No contexto atual, as empresas vivem em pleno campo de batalha, no qual encaram temores e incertezas na disputa pela conquista do sucesso e na luta pela sobrevivência. Nessa “guerra”, a qual pode ser chamada de competitividade empresarial, as organizações necessitam, agora mais do que nunca, encontrar-se revestidas de ferramentas que funcionem como orientadoras do melhor caminho e estratégia a ser utilizada, como forma de garantir e ampliar ao máximo suas vantagens competitivas.

Há algum tempo atrás, uma empresa levava de duas a três gerações para vir à falência, hoje em dia, assim como ocorrem aceleradas mudanças no ambiente organizacional, bastam alguns anos ou até meses para que organizações entrem em decadência e desapareçam. Para encarar esse desafio, as empresas precisam atuar com agilidade e flexibilidade, monitorando o ambiente interno e externo constantemente no sentido de identificar oportunidades e ameaças do mercado, e assim competir de forma proativa na tentativa de antecipar-se às adversidades.

Para evidenciar a importância da proatividade D’aveni (*apud*, CAVALCANTI, 2002) ressalta um estudo realizado com as 50 empresas mais antigas dos Estados Unidos que obteve a proatividade como sendo uma das respostas encontradas para as razões de longevidade das mesmas. Portanto, caso as empresas não queiram ser derrotadas e expulsas da competição, parece fundamental adotarem contínuo estado de alerta para que possam ir se adaptando as novas realidades rapidamente e principalmente para que tenham a capacidade de se antecipar aos problemas, uma vez que este é o âmago da proatividade.

O processo de inteligência cria vantagens competitivas e beneficia as empresas que praticam atividades inteligentes, independentemente do seu tamanho (MILLER 2000). Em uma disputa, a estatura de um concorrente poderá ser um fator de menor importância, o que faz a diferença é a performance e a rapidez de suas atitudes, logo, nada impede que uma empresa pequena possa surpreender ou até superar uma outra maior que esteja despreparada. Quanto a isso, a história está repleta de casos em que grandes corporações são surpreendidas por empresas pequenas, porém, ágeis. Essa é mais uma razão para a preocupação das organizações, afinal, na rivalidade atual elas disputam espaço no mercado com empresas de todos os países e não somente com aquelas que são do mesmo setor, região ou tamanho.

De acordo com Jaworski e Wee (*apud*, MILLER, 2000, p.21) um estudo feito com 223 empresas dos Estados Unidos na indústria farmacêutica, de telecomunicação e de comida empacotada mostrou que empresas com alto nível de engajamento com atividades inteligentes apresentam crescimento na qualidade do produto e/ou serviço, crescimento no conhecimento de mercado e na qualidade do planejamento estratégico. Isso mostra que uma empresa, pode obter benefícios ao aplicar inteligência em suas ações e assim não permitir que se negligenciem oportunidades.

Sun-Tzu (2008) diz que conhecendo o inimigo assim como a si mesmo, não há perigo seja qual for a batalha que esteja enfrentando, conhecer-se a si próprio e desconhecer o inimigo, as chances de ganhar e perder são iguais, porém, se for ignorante tanto do inimigo quanto de si mesmo, certamente o perigo está presente seja em qual for a batalha. Assim ocorre no mundo empresarial, as organizações não devem permitir que seu conhecimento de reduza a apenas suas atividades, para encarar a turbulenta concorrência é preciso que estejam informadas ao máximo sobre todas as forças ambientais que lhe cercam e influenciam.

Motivadas para obter grande número de informações relevantes sobre o ambiente, com a finalidade de se igualar ao concorrente ou até superá-los, as organizações estão percebendo a importância de utilizar inteligência competitiva para conquistarem durabilidade e liderança no mercado. Lesca, Freitas e Janissek (2003) destacam a L’Oréal (empresa francesa de cosméticos líder mundial há 30 ou 40 anos), a Air Liquid e Saint Germain, (empresas que se mantêm por 20 ou 30 anos como as empresas mais fortes do seu segmento), ótimos exemplos de empresas que praticam intensamente atividades inteligentes.

A Inteligência Competitiva (IC) funciona como ferramenta fundamental para o alcance do destaque esperado pelas organizações, ajudando ao administrador a gerir empresas com uma visão holística e de longo prazo. Algumas economias emergentes como China, Vietnã, Coreia e Tailândia, enxergam a inteligência competitiva como uma maneira de vencer a guerra da economia contra países maiores e industrializados, pois para obter crescimento em suas economias no mercado global, apostam na transformação de simples informações em inteligência útil (KAHANER, 1996, p.17).

A IC se torna um imperativo na alavancagem competitiva empresarial ao fazer uso das informações de forma estratégica no processo de tomada de decisões. Como afirma Hamel e Prahalad (*apud*, Cavalcanti, 2004), no que chamam de “a redução da variedade genética”, o sucesso pode funcionar como ponto de acomodação e por isso, nem sempre pode servir como garantia de outro sucesso, daí a importância das empresas adotarem constantemente comportamentos inteligentes.

De fato, a IC tem conquistado grande espaço em debates empresariais e cada vez mais organizações têm implantado o processo de IC em suas atividades, portanto, com tantos benefícios proporcionados por este processo e observando que vários competidores já possuem um sistema de IC, parece ser de grande risco uma organização ficar sem adotar essa ferramenta na competição atual.

Diante desse contexto é pertinente questionar: até que ponto a inteligência competitiva contribui para o sucesso das organizações? O presente trabalho, portanto, tem o objetivo de analisar até que ponto a inteligência competitiva contribui para o sucesso organizacional das empresas do estado da Paraíba, especificamente, das empresas da cidade de Campina Grande.

Segundo Kahaner (1996), a chave para manter o ritmo nessa nova corrida empresarial é obter administração eficiente e utilizar inteligência competitiva. Portanto, esse estudo se justifica, tanto em função do reconhecimento da importância dessa prática por parte das empresas, assim como pelos resultados das pesquisas já realizadas e ainda por ser um trabalho de caráter ainda pouco explorado na realidade do local estudado.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Perspectiva histórica da Inteligência competitiva

Desde a antiguidade o homem encara conflitos e ameaças e tem incorporado a inteligência às suas atividades como alternativa fundamental para superá-los. O general Sun Tzu contribuiu para a alavancagem do uso de estratégias inteligentes ao deixar escrituras antigas, porém significativas, sobre inteligência no âmbito militar que podem ser adaptadas a qualquer situação de conflito, incluindo aquela vivida pelas empresas diante da competitividade do mercado. Para enfatizar a importância de agir de forma antecipada aos fatos ressalta-se uma afirmação de Sun-tzu (2008) a qual ele diz que mesmo que se conheça a estupidez que é apressar-se na guerra, nunca se viu a inteligência associada às ações retardadoras.

No decorrer da história constatam-se indícios do uso de inteligência nas atividades de várias nações podendo-se destacar na Idade Média o conquistador do antigo continente eurasiático, Gêng-Khan, que procurava obter previamente o conhecimento a respeito do ambiente o qual iria conquistar. Na Idade Moderna exércitos e estados trocavam embaixadores entre os diversos Estados europeus para permitir a troca de informações e conhecimentos dos prováveis inimigos e concorrentes econômicos. Na Idade Contemporânea a inteligência foi aperfeiçoada e no início da I Guerra Mundial a Inglaterra obteve sucesso por utilizar serviços de Inteligência Estratégica, o que lhe proporcionou a descoberta de códigos alemães de comunicação naval (MELO, 2008).

Em 1980 o conceito de inteligência competitiva surge no âmbito organizacional inspirada nos princípios de inteligência da área militar, como conhecer bem o inimigo, detectar forças e fraquezas, identificar ameaças e agir menos reativamente e mais proativamente. Empresas passaram a fazer associações de informações relevantes, o que resultou em inteligentes estratégias de combate no campo competitivo da época, cena vivida pelo fracasso de empresas americanas surpreendidas por atitudes apoiadas pela inteligência competitiva de empresas japonesas (CAVALCANTI, 2004).

De acordo com a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) a IC tem acompanhado o desenvolvimento do homem desde que este aprendeu a trocar e vender seus produtos, pois ele sempre procurou obter vantagens competitivas. A ABRAIC (2006) afirma ainda que *“embora, nos últimos três séculos, a Inteligência tenha sido mais utilizada pelos militares e pelos Estados, o fim da Guerra Fria e o começo do processo de globalização da economia passou a exigir que as empresas também contassem com informações acuradas para o seu processo decisório”*.

Como afirma Thomé (2006), a IC veio pra ficar, e por ser uma das principais ferramentas que auxilia no processo de tomada de decisões estratégicas, ela não é mais um privilégio exclusivo do Estado, como instituição, como era até pouco tempo, mas sim uma necessidade de organizações envolvidas em qualquer tipo de competição.

Inteligência competitiva

A informação por si só não é inteligência, estão enganadas aquelas empresas que acham o bastante investir em novas fontes de dados e informações, pois o fator relevante se instala na maneira pela qual os dados e informações colhidos são analisados e processados, ou seja, o fator de sucesso empresarial se baseia na capacidade de transformar informação em inteligência para apoiar gestores na tomada de decisão.

Em uma afirmação de Sun-Tzu (2008) ele diz que não existe mais do que cinco cores primárias, nem mais do que cinco sabores fundamentais, porém quando combinados produzem mais tonalidades e mais sabores do que os que já foram vistos e experimentados. A mesma analogia pode ser feita quanto à inteligência, os dados só serão significativos quando compilados e transformados em informações e estas, por sua vez, só poderão originar inteligência quando forem devidamente combinadas entre si.

A seguir, a figura 1 sintetiza os elementos que compõe a inteligência competitiva, assim como as vantagens que ela proporciona.

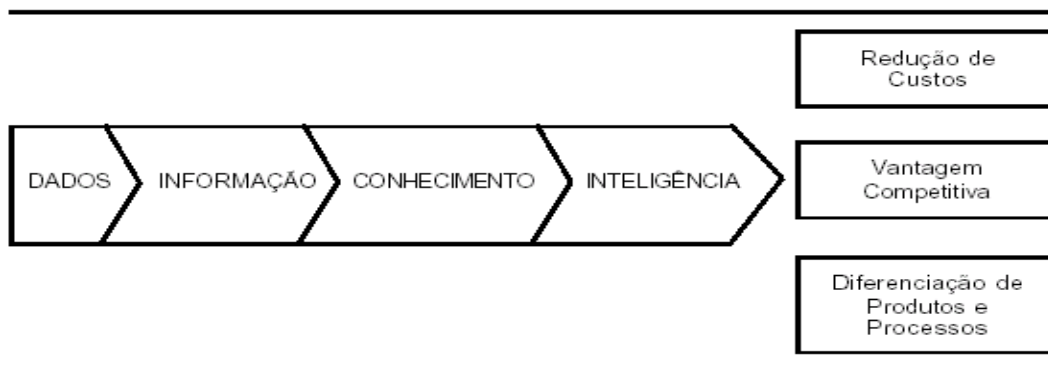


Figura1 - Elementos da Inteligência Competitiva

Fonte: Stollenwerker – Petrobrás, 1997 apud (Battaglia, 1999, p.10)

Segundo a Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP, 1999), a Inteligência Competitiva é definida como um programa sistemático e ético de coleta e análise de informação sobre as atividades dos concorrentes e tendências empresariais no geral que favoreçam os objetivos da empresa. Ou seja, é um processo de obter informações externas que sejam significantes e afetem planos, decisões e operações de uma empresa.

Para Gordon (*apud*, MELO, 2008) a Inteligência Competitiva é um processo no qual se obtém e analisa dados que estão disponíveis publicamente para que informações sejam desenvolvidas e sirvam como elemento de entrada para a projeção de estratégia de negócios. As informações coletadas servirão, portanto, como insumo para projeção de inteligência.

De acordo com Kahaner (1996), a Inteligência Competitiva proporciona uma série de benefícios para uma organização, como por exemplo, antecipar-se às ações dos concorrentes, aprender com os sucessos e fracassos destes e ampliar a visão das práticas empresariais proporcionando oportunidades de novos empreendimentos. Benefícios estes que possibilitam decisões mais estruturadas e centradas.

O mesmo autor ainda cita outras vantagens como aprender sobre novas tecnologias, produtos e processos que afetam a empresa e a possibilidade de estar atualizado com mudanças políticas e legislativas assim como descobrir a entrada de novos concorrentes no mercado. Sauner e Balestrin (2006) enfatizam ainda que as informações coletadas pela IC, permitem que uma empresa amplie sua capacidade de inovação e ajudam a manter clientes atuais assim como conquistar novos clientes.

Os executivos têm o conhecimento que na disputa atual existe pouco espaço para erros, portanto, permanecer na era da informação não deixa de ser uma grande falha, diante dos benefícios proporcionados pela IC pode-se dizer que o uso da inteligência em práticas empresariais é um fator crítico de sucesso e aquelas empresas que despertarem para a importância da utilização dessa ferramenta, com certeza avançará nessa disputa com passos mais largos.

Processo de inteligência competitiva

Para Kahaner (1996), o ciclo da inteligência é a unidade básica do sistema de inteligência competitiva e segundo ele este ciclo de transformar informações em inteligência se baseia em quatro passos. O primeiro é o planejamento e direção, onde as necessidades de informação são identificadas, o segundo é a coleta de informações, o terceiro é a análise das informações coletadas e a transformação dessas em inteligência para que, por fim, no último passo o resultado da inteligência seja disseminado na empresa.

Este ciclo mostra o processo necessário para que a informação seja transformada em inteligência, que é o princípio básico da inteligência competitiva, afinal, estamos na era da inteligência, nos deparamos com grandes quantidades de informações em formatos estatísticos, de números, de dados e relatos que podem ser acessíveis facilmente, por outro lado, não disponível com tanta fluência, o fator chave é a inteligência, ou seja, é a informação após ser filtrada e analisada, pronta para ser utilizada na prática.

Portanto, o processo de IC é um pouco mais abrangente, o seu início se dá a partir de coleta de dados, que podem ser tanto de fontes primárias (relatórios anuais, conversas, documentos governamentais), como de fontes secundárias (revistas, livros, rádio). Esses dados são compilados e transformados em informações que ao serem analisadas e conferida a sua validade passam a ter valor agregado. Esse processo gera conhecimento e este é incorporado pelo tomador de decisão em atitudes inteligentes com o propósito de obter determinado resultado que será então, disseminado na empresa. O processo de IC pode ser graficamente representado segundo a SCIP como apresenta a figura 2.

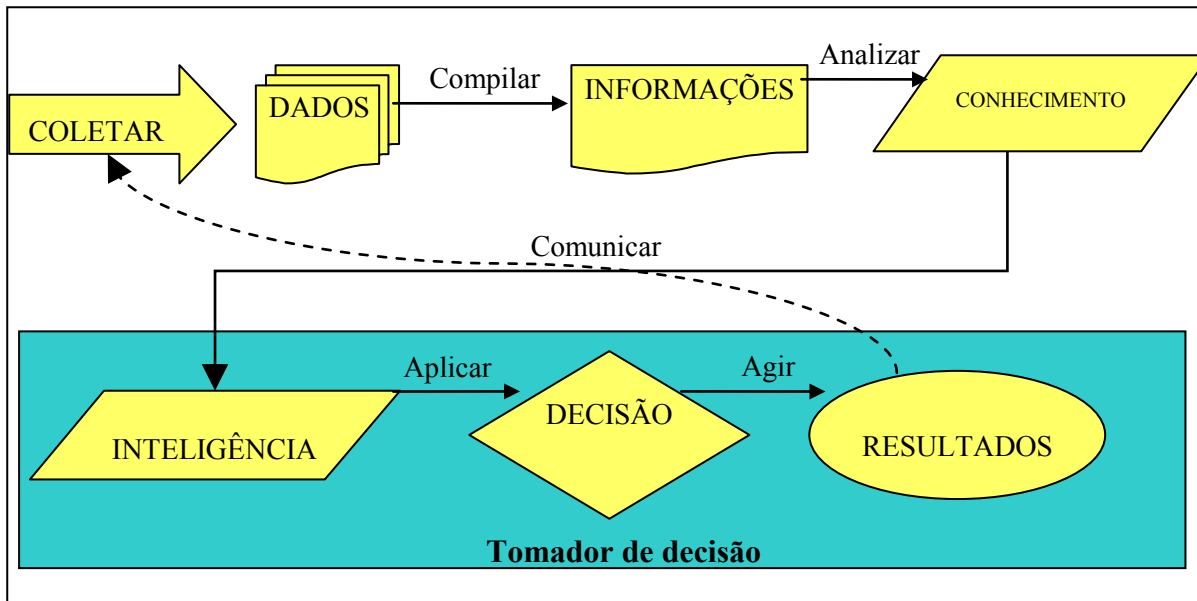


Figura 2 - O processo de Inteligência Competitiva

Fonte: Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) *Adapted from William Y. Wilson, NextStep and Timothy W. Powell, InfoStrat.* Disponível em: <http://www.scip.org/>

O processo de inteligência competitiva é um fluxo contínuo e que para ser bem sucedido precisa contar com uma cultura organizacional voltada para o compartilhamento de informações, afinal, todos devem estar engajados nesse processo, de muito não adiantaria se a disponibilidade de informação fosse apenas para alguns, porque não teria como a informação ser trabalhada como matéria-prima para produção de inteligência.

Esse processo se caracteriza ainda por ser inteiramente constituído por atividades éticas, o que diferencia IC de espionagem. Para a ABRAIC (2006), “*espionagem é a busca ou acesso não autorizado a dados, informações e outros conhecimentos sensíveis, ou seja, é o uso de práticas ilegais para a obtenção de dados e informações*”. Então, poderia ser definida como utilização ilegal de meios para adquirir informações. Kahaner (1996) evidencia a falta de necessidade em adotar métodos antiéticos para obter informação afirmando que 85% a 90% das informações que uma empresa precisa pode ser encontrada legalmente e de forma ética.

Dimensões da inteligência competitiva

A inteligência competitiva pode ser analisada a partir da compreensão da inteligência sob duas dimensões: inteligência de mercado e a inteligência do consumidor.

A inteligência de mercado está relacionada aos aspectos mercadológicos. Compreende os esforços despendidos por uma empresa para obter informações a respeito de agentes de mercado que de certa forma influenciam em suas atividades. Nessa perspectiva as empresas se preocupam em monitorar, por exemplo, concorrentes diretos e indiretos, fornecedores, distribuidores, produtos, estruturas e conjunturas de mercado.

Segundo Ansoff (*apud* CAVALCANTI, 2002) “*para ter êxito e sobreviver numa indústria, a empresa deve ajustar a agressividade de seus comportamentos operacional e estratégico à mutabilidade das exigências e oportunidades no mercado*”. Daí a importância de estar atento ao mercado a fim de tomar decisões proativas. São tipos de informações mais disponíveis para empresa, pelo fato de ser a respeito de agentes com os quais ela tem uma relação de parceria.

A inteligência do consumidor por sua vez, está ligada às informações a respeito do público alvo da empresa. Envolve a tentativa de conhecer melhor o perfil desse público, levando em consideração suas necessidades, seus desejos, motivações, cultura e percepções a fim de satisfazê-lo da melhor forma possível. Para isso, parece fundamental que as organizações tenham a preocupação de acompanhar de perto os hábitos de seus clientes de transação, do consumidor final, dos clientes potenciais, esquecidos ou perdidos, de variáveis psicográficas e demográficas do público alvo. Dessa forma, a empresa cria a capacidade de detectar previamente, prováveis mudanças no comportamento dos consumidores e rapidamente ajustar-se a tais.

A Inteligência Competitiva possibilita que seja feito o monitoramento tanto do ambiente externo, quanto do interno. Ao vasculhar o ambiente externo, ela procura analisar à concorrência, o poder de barganha dos concorrentes, fornecedores, o poder de negociação dos clientes, ameaças de novos entrantes e de novos produtos e serviços substitutos. Enquanto que do ambiente interno, ela se preocupa em acompanhar o desenvolvimento das competências essenciais, a disponibilização dos recursos financeiros e humanos e ajustes de suas estratégias diante das exigências do ambiente externo (BATTAGLIA, 1999).

Portanto, o segredo está não apenas na captura das informações ambientais. É necessário que estas sejam interpretadas e que a empresa adote estratégias que se ajustem ao comportamento demonstrado pelo ambiente. Agir proativamente é apenas um dos vários fatores que podem contribuir no alcance do sucesso por uma empresa.

Contra-inteligência

Segundo a ABRAIC (2006), as técnicas de contra-inteligência *“podem ser entendidas como sendo as que objetivam neutralizar as ações de espionagem. As ações de contra-inteligência buscam detectar o invasor, neutralizar sua atuação, recuperar, ou mesmo contra-atacar por meio da produção de desinformação”*. Dessa forma, a contra inteligência pode ser entendida como a proteção de informações que podem trazer vantagem competitiva ao concorrente que conseguir obtê-las.

Como já se foi dito, a IC é um processo ético, porém na realidade existem aqueles que fogem à regra e estão à procura de informações relevantes do concorrente e que para isto não se preocupam em usar meios antiéticos e ilegais. Devido a tal fato, as empresas devem estar atentas àquelas informações consideradas valiosas para ela e que também podem ser de grande significância para o concorrente, e tentar ao máximo evitar vazamento indesejado dessas informações para o meio em geral.

Como afirma Cury (2008), existem os bons profissionais, que são aqueles que corrigem os erros, porém a preocupação dos profissionais excelentes se concentra em preveni-los, assim, as empresas que utilizarem a ferramenta Inteligência Competitiva, estarão à frente dos demais concorrentes e mais próximas de se tornarem excelentes, porque na feroz competitividade atual não basta ser bom é preciso ser excelente.

3. METODOLOGIA

O método de pesquisa adotado foi a pesquisa exploratória e descritiva. *“A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”* (MATTAR, 1994, p.84). A utilização desse método justifica-se pela intenção de obter um conhecimento mais profundo sobre o assunto. A pesquisa caracteriza-se também como descritiva, que segundo Mattar (1994) é aquela pesquisa que tem por objetivo expor o fenômeno em estudo, uma vez que este estudo visa expor e descrever as características deste assunto na realidade local com este foco de estudo. Foi realizado um levantamento bibliográfico incluindo leituras de livros sobre o assunto, revistas especializadas e artigos publicados.

A unidade de análise, ou foco analítico deste estudo, foi representada pela opinião dos dirigentes da área de marketing, dos gerentes da área de vendas ou dos principais dirigentes das organizações.

O universo da pesquisa foi constituído por grandes, médias e pequenas empresas do setor de comércio e de serviço da cidade de Campina Grande. Tendo por base os critérios do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e os arquivos da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba, o universo da pesquisa inicialmente era de 134 organizações, porém a lista de empresas cedida pela Secretaria continha algumas empresas repetidas e outras que já não existem mais, o que alterou o tamanho do universo para 104 empresas, conseguindo uma amostra de 69 destas. Empresas estas identificadas através do Cadastro da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba (<http://www.receita.pb.gov.br/index.php>). Foi feita uma análise para três extratos amostrais: a amostra T que envolve as 69 empresas pesquisadas, a amostra C, formada por 51 empresas do setor de comércio e a amostra S constituída por 18 empresas do setor de serviço.

O instrumento foi elaborado através de uma adaptação de um modelo proposto por Cavalcanti (2002) para a realidade do foco de estudo desta pesquisa, além de considerar as contribuições de outros estudos. Tal instrumento mensurou o nível de atividades de Inteligência competitiva praticadas pelas organizações considerando variáveis como: concorrentes, fornecedores, produtos, mercado, clientes, variáveis demográficas e psicográficas, intercâmbio de informações. Variáveis relacionadas ao sucesso alcançado pela empresa e às atividades de inteligência praticada pelo concorrente também estavam inclusas no instrumento. Para que cada variável fosse avaliada, foi utilizada uma escala de 7 pontos de Likert, na qual os valores de 1,0 a 2,9 representa baixo nível de inteligência competitiva, de 3,0 a 4,9 moderado e de 5 a 7 alto nível.

O processamento dos dados ocorreu da seguinte maneira: a medida que foram coletados, os dados foram digitados no computador e em seguida processados por meio do software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS.

Os dados foram submetidos à análises quantitativas e também à análises qualitativas, uma vez que esta última proporciona mais riqueza de opiniões dos entrevistados. Os dados foram analisados através de análise descritiva e das análises de correlação de Pearson, Kendall e Spearman. Na interpretação dos resultados dos testes foi considerado o nível de 0,05 de significância. Nos testes de correlação tentou-se interpretar a força do relacionamento. Isso foi feito através das seguintes faixas para os coeficientes de correlação: 0 a 0,2 muito fraco; 0,21 a 0,4 fraco; 0,41 a 0,6 moderado; 0,61 a 0,8 forte e 0,81 a 1 muito forte.

Durante o período de desenvolvimento de projeto, várias atividades foram desenvolvidas. Foram feitas reuniões constantes com o orientador com a finalidade de traçar as diretrizes no andamento da pesquisa,

leituras sobre o assunto, discussões sobre o material bibliográfico, pesquisa sobre quais variáveis influenciam a IC e o sucesso, estudo do questionário que foi aplicado. Em seguida, ocorreu a organização das empresas a serem pesquisadas segundo a lista encaminhada pelo Cadastro da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba, foi feita uma busca dos telefones destas empresas através de lista telefônica e internet. Realizaram-se ligações telefônicas para as empresas participantes da pesquisa a fim de confirmar todos os dados cedidos pelo Cadastro da Secretaria de Estado da Receita da Paraíba, seguido do envio de fax e e-mail para os executivos de cada empresa com informes sobre o procedimento da pesquisa. Posteriormente, outro contato foi realizado com as empresas para agendar a entrevista com os executivos. Para a realização da entrevista com os dirigentes, houve o deslocamento até as empresas participantes e em alguns casos, o envio do instrumento de pesquisa foi feito via e-mail para aqueles executivos que solicitaram que fosse desta forma. Após as entrevistas, os dados foram digitados, processados e analisados através de sistemas estatísticos como já foi anteriormente mencionado.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir serão dispostos os resultados, comentários e análises para o conjunto de variáveis abordadas nesta pesquisa, que estão relacionadas com a inteligência competitiva. Assim como também avaliar a intensidade com a qual as empresas praticam inteligência competitiva em suas atividades e verificar sua influência no sucesso empresarial. Os resultados seguintes estão divididos em cinco partes: resultados do indicador inteligência de mercado, do indicador inteligência do consumidor, da inteligência competitiva, do sucesso e de questões adicionais.

4.1 Inteligência de Mercado

Observando a primeira variável deste indicador, ou seja, a variável *concorrentes diretos*, o resultado encontrado para a amostra T foi média 5,5 e desvio padrão de 1,2. Este aspecto foi positivamente avaliado pelos altos executivos quando 79,7% deles responderam que atuam com alto nível de inteligência quanto aos seus concorrentes diretos. A amostra C, assim como a amostra S, obtiveram resultados próximos. A primeira teve média 5,4 com desvio padrão de 1,2 e a segunda amostra teve média 5,5 com desvio padrão 1,4. Tal resultado pode ser explicado pelo cenário competitivo na qual as empresas estão inseridas atualmente. Monitorar as forças e fraquezas dos concorrentes é uma necessidade das organizações para atuarem de forma proativa a fim de garantir sua permanência nessa disputa.

O cenário dos negócios guarda algumas semelhanças com o das guerras. Quanto a isso, Sun-Tzu (2008) há muito tempo atrás, já afirmava que numa guerra é necessário comparar o exército adversário com o seu, a fim de conhecer onde existem e onde faltam forças, ou seja, analisar as forças e fraquezas do concorrente pode ser uma análise que resulte em vantagem competitiva.

Em uma pesquisa sobre Inteligência Competitiva realizada por membros da Global Intelligence Alliance (GIA, 2005) em 287 companhias de 18 países, incluindo 33 empresas do Brasil, informações sobre concorrentes foi uma dentre as três primeiras necessidades empresariais mais relevantes consideradas pelos entrevistados. Havendo algumas variações dentre os países, no Brasil a variável informações sobre concorrentes predominou o topo das principais necessidades organizacionais.

A variável *concorrentes indiretos* foi avaliada com média 4,5 e desvio padrão de 1,3. Dos entrevistados, 52,2% afirmaram que atuam com alto nível de inteligência no monitoramento dos concorrentes indiretos. Sendo esta porcentagem inferior ao encontrado na variável anterior, pode-se avaliar que as empresas estudadas estão sendo apoiadas por um nível moderado de inteligência quanto aos *concorrentes indiretos*. Numa visão fracionada da variável concorrentes indiretos, nota-se que os resultados foram próximos daqueles encontrados na amostra T. Para a amostra C a média foi 4,5 e desvio padrão 1,2. Enquanto que para a mostra S o resultado foi média 4,2 e desvio padrão 1,5.

É interessante destacar que a variável concorrentes indiretos está positivamente correlacionada com a variável concorrentes diretos a um nível de significância de 0,01. A força do relacionamento variou entre fraco e moderado. Os resultados obtidos foram os seguintes: r de Pearson = 0,470, τ - b de Kendall = 0,370 e ρ de Spearman = 0,439. Esta ligação pode ser explicada pela globalização, na qual empresas competem com organizações de diferentes tamanhos e lugares. Por isso, as empresas percebem a importância de monitorar também aquelas que hoje são consideradas concorrentes indiretos, pelo fato de que estas algum dia podem vir a surpreender e se tornarem concorrentes diretos.

Para a variável *fornecedores e parceiros* foi verificado uma média de 5,5 e desvio padrão 1,4. A mesma média foi encontrada pela pesquisa de Rodrigues e Cavalcanti (2008), porém com um desvio padrão um pouco menor, no valor de 1,1. Sendo esta umas das médias mais altas deste indicador, a explicação pode estar baseada na fato de que as empresas precisam manter um relacionamento muito próximo com seus fornecedores e parceiros por serem agentes de significativa relevância em suas atividades. Monitorar esses agentes permite que a empresa esteja atenta ao cumprimento das obrigações dos mesmos, de modo a suprir adequadamente suas necessidades.

Considerando apenas a amostra C, a média foi de 5,6 e desvio padrão 1,3. Para a amostra S o resultado foi: média 5,1 e desvio padrão 1,6. Percebe-se, portanto, que existe uma maior dispersão de respostas entre as empresas de serviço.

A variável *distribuidores* obteve na amostra T média 5,4 e desvio padrão de 1,4. A maioria dos entrevistados parece reconhecer a importância desses participantes em suas atividades. Os resultados mostram que mais de 70% dos entrevistados praticam alto nível de inteligência quando se refere aos distribuidores. O motivo pode ser entendido pelo fato destes atuarem como intermediários das empresas no mercado. Daí a perspicácia de monitorar aquele que está lhe representando.

Para a variável *produtos* foi constatado média 5,9 e desvio padrão 1,4. É interessante ressaltar que esta foi a variável de maior média deste indicador. O mesmo aconteceu na pesquisa realizada entre as grandes indústrias de Campina Grande, na qual a média foi de 6,0 e desvio padrão 1,2 (RODRIGUES e CAVALCANTI, 2008).

Dos entrevistados, 85,1% afirmaram que adotam práticas de alto nível de inteligência em relação aos produtos. Este resultado é compreendido pelo fato de que as atividades de uma empresa se justificam pela existência de um produto que satisfaça as reais necessidades do cliente, afinal, o produto é o elo entre empresas e clientes. Organizações como a Coca-Cola, por exemplo, apostam na vantagem competitiva do valor agregado dos seus produtos e investem muito dinheiro na tentativa de convencer possíveis clientes da diferenciação do seu produto (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

É interessante destacar a relação entre a variável produtos e a variável fornecedores e parceiros. Elas se apresentaram positivamente correlacionadas a um nível de significância de 0,01. A força dessa ligação ficou entre as faixas fraca e moderada. Foram encontrados os seguintes valores: r de Pearson = 0,462, τ - b de Kendall = 0,371 e ρ de Spearman = 0,423. Esta ligação pode ser explicada pela influência que os fornecedores e parceiros exercem no produto. Fatores como localização do fornecedor ou parceiro, o custo e tipo da matéria fornecida, tempo de entrega, interferem diretamente na formação de preço do produto final assim como na qualidade do mesmo.

Outra correlação a um nível de significância de 0,01 é observada entre as variáveis produtos e distribuidores. Com uma força de relação de fraco e moderado, para tal os resultados foram estes: r de Pearson = 0,432, τ - b de Kendall = 0,336 e ρ de Spearman = 0,389. A imagem que o distribuidor representa perante o mercado pode estar contribuindo para esse relacionamento, uma vez que será ele quem levará o produto até o cliente.

Considerando ainda a mesma variável, *produtos*, houve diferenças nos resultados encontrados para a amostra C e para a amostra S. A primeira teve média 6,1 e desvio padrão 1,2. A segunda apresentou média 5,4 e desvio padrão 1,6. Talvez, seja mais fácil para empresas comerciais obter informações e fazer o monitoramento dos produtos, uma vez que trabalham com produtos tangíveis. Já para as empresas de serviço, a média inferior e a grande dispersão das respostas, pode ser entendida que para elas é mais difícil mensurar aspectos sobre o seu produto, por conta da intangibilidade.

Quanto a variável *estrutura de mercado*, a média encontrada para a amostra T foi de 4,9 e desvio padrão 1,6. Observando separadamente, a amostra C teve média 5,1 e desvio padrão 1,4. Enquanto que a amostra S teve média 4,3 e desvio padrão 2,0. Os resultados sugerem que as empresas de serviço, quando comparadas com empresas de comércio, são apoiadas por uma menor quantidade de informações a respeito de aspectos que não são passíveis de mudança a curto ou médio prazo, ocorrendo ainda grande heterogeneidade nas respostas. Esse aspecto poderia ser um gap das empresas de serviço.

Entretanto, a variável *conjuntura de mercado* constatou média 5,7 e desvio padrão de 1,2. Sendo interessante destacar que essa foi a segunda maior média do grupo das variáveis deste indicador, na qual 85,5% dos entrevistados afirmaram praticar alto nível de inteligência. Tal resultado mostra que as práticas empresariais são mais apoiadas por informações de aspectos que são passíveis de mudança a curto prazo, o que proporciona benefícios para as empresas pelo fato de estarem atentas às mudanças que possam ocorrer repentinamente.

Um exemplo desse benefício é citado por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a Cutco Cutlery, empresa de marca famosa na produção de facas e utensílios de corte. Ela tinha previsto um aumento de 25% nas vendas no ano de 2001, porém, elas aumentaram 47%. Ainda assim ela conseguiu atender aos pedidos com sua habitual pontualidade, ajustando as entregas que eram de 2 a 3 semanas para 5 ou 6 semanas. Portanto, é importante estar em alerta quanto às mudanças, com a finalidade de se ajustar as mesmas para que o nível de competitividade possa ser garantido.

Os resultados das amostras C e S foram bem próximos daquele apresentado pela amostra T. Respectivamente média igual a 5,8 com desvio padrão de 1,1 e média 5,6 com desvio padrão de 1,4. Isso reflete a arena de competitividade que as empresas encaram atualmente. As mudanças ocorrem rapidamente e as organizações precisam se adaptar a estas na mesma velocidade, para que não se tornem uma peça fora do jogo.

Fazendo uma análise geral do comportamento de todas essas variáveis que compõe o indicador *inteligência de mercado*, obteve-se para este último na amostra T, média 5,3 e desvio padrão 0,8. Para a amostra C foi constatado média 5,4 e desvio padrão 0,8. Já a amostra S, alcançou média 5,0 e desvio padrão 1,0. Valores bem próximos daqueles encontrados por Rodrigues e Cavalcanti (2008): média 5,2 e

desvio padrão 0,9. A explicação poderia estar contida no seguinte fato: independentemente do setor em que atua, uma empresa precisa obter informações mercadológicas a fim de descartar o uso da intuição ou suposição e ganhar mais confiabilidade na tomada de decisão. Tal resultado pode ser considerado relativamente satisfatório, quando comparado com aquele encontrado pela pesquisa de Cavalcanti (2002), no qual as empresas brasileiras apresentaram média de 4,6 e desvio padrão 0,8 e as empresas estrangeiras média 5,1 e desvio padrão 0,9. Os avanços da tecnologia de informação poderiam de certa forma explicar o aumento para essa variável na pesquisa atual.

4.2 Inteligência do Consumidor

A primeira variável deste indicador é *clientes atuais (de transação)*. Foi verificado para tal uma média de 5,2 e desvio padrão de 1,5. Dos entrevistados, 72,46% responderam que praticam alto nível de inteligência quanto aos clientes com os quais comercializam. Para a amostra C, a média foi de 5,2 com desvio padrão 1,5. A amostra S obteve média próxima, no valor de 5,3 e desvio padrão de 1,6. Os resultados aproximados podem sugerir que as empresas, seja de comércio ou de serviço, sejam apoiadas por informações sobre o cliente com o qual estão negociando. Essa prática pode ser considerada vantajosa, uma vez que, segundo Peters e Waterman (1982), as empresas que alcançam a excelência, mantêm relações próximas com seus clientes.

Quanto a variável *clientes (consumidor final)* a média encontrada na amostra T foi de 5,5 e desvio padrão 1,5. A amostra C obteve média 5,5 com desvio padrão de 1,5. Enquanto que a amostra S teve média 5,6 e desvio padrão 1,6.

Analisando as variáveis *clientes atuais (de transação)* e *clientes (consumidor final)*, percebe-se uma correlação positiva entre elas em um nível de significância de 0,01. A força de relacionamento variou entre as faixas fraco e moderado. Os testes demonstraram os seguintes resultados: r de Pearson = 0,370, τ - b de Kendall = 0,412 e ρ de Spearman = 0,458. A razão pode estar centrada no fato de que para algumas empresas, muitos de seus clientes de transação são também os consumidores finais. Daí a importância de conhecer seus desejos e interesses.

A proximidade dos resultados entre essas duas variáveis mostra que as empresas se preocupam não somente com o cliente o qual ela realiza suas transações mas principalmente com aquele que consome o seu produto. Na pesquisa de Rodrigues e Cavalcanti (2008) nas empresas industriais, o resultado foi o inverso, ou seja, a média da variável *clientes atuais (de transação)* foi maior do que a variável *clientes (consumidor final)*, sendo no valor de 5,6 e 5,5 respectivamente. Era de se esperar essa inversão de resultados na pesquisa de Rodrigues e Cavalcanti (2008) pelo fato de que para as empresas industriais é muito mais complexo obter informações do consumidor final pela distância que existe entre eles.

Empresas que conseguem a excelência não são apenas ótimas prestadoras de serviços, elas são primorosas ouvintes. Tais empresas são fortes em qualidade e serviço, mas o que conta em grande medida como vantagem é prestar atenção no que os seus clientes querem. A empresa Procter & Gamble, foi a primeira empresa a colocar nas embalagens de seus produtos o número do telefone para ligação gratuita. Em 1979, o relatório anual da empresa constatou 200.000 ligações das quais 800 foram com reclamações ou ideias de clientes. Tal proximidade com o cliente proporcionou uma fonte auxiliar de novas ideias para melhoria de seus produtos e, portanto, de alavancagem competitiva para empresa (Peters e Waterman, 1982).

No que diz respeito a variável *clientes potenciais, esquecidos ou perdidos* os resultados da amostra T foram: média 4,6 e desvio padrão 1,5. Dos entrevistados, 49,27% responderam que atuam com alto nível de inteligência neste aspecto. Observando a amostra C e a amostra S, percebe-se que as médias se assemelham sendo elas, 4,6 e 4,7 respectivamente. É interessante destacar que comparando as médias da amostra T, essa variável apresentou um valor menor do que a média das outras duas variáveis acima.

É importante fazer uma ressalva quanto a correlação entre esta variável e a variável *consumidor final*. As mesmas estão correlacionadas positivamente a um nível de significância obtido foi de 0,01. A força dessa relação variou entre fraco e moderado. Os valores apresentados foram: r de Pearson = 0,468, τ - b de Kendall = 0,355 e ρ de Spearman = 0,421. A explicação dessa ligação parece simples, caso a empresa não consiga satisfazer seu consumidor, este será um cliente perdido. E por isso, algumas organizações mantêm o foco somente nos clientes que possuem. Isto foi confirmado por um dos entrevistados com a seguinte afirmação “*nos preocupamos apenas com a fidelização dos nossos clientes*”. Porém, vale salientar que apenas manter os clientes não é o suficiente, as empresas precisam estar atentas também aos demais de modo a desenvolver práticas para conquistar novos clientes e reconquistar aqueles que deixaram de ser.

Quanto a *variáveis demográficas do público-alvo* a média foi 4,3 e desvio padrão 2,1. É interessante destacar que esta variável obteve exatamente a mesma média e desvio padrão muito próximo do encontrado pela pesquisa de Rodrigues e Cavalcanti (2008) que foi no valor 2,0. Houve uma discrepância de valores entre os resultados das amostras C e S. A primeira apresentou média de 4,6 com desvio padrão 1,9 e a segunda teve média 3,7 e desvio padrão 2,4.

Foi verificado para as *variáveis psicográficas do público alvo* média 4,0 e desvio padrão 1,8. Sendo esta a menor média dentre este grupo de variáveis. Tal variável obteve o mesmo comportamento na

pesquisa de Rodrigues e Cavalcanti (2008) com uma média ainda inferior, no valor de 3,4 e desvio padrão de 1,9. Na amostra C a média foi 4,1 com desvio padrão de 1,7 e na amostra S a média foi de 3,8 com desvio padrão de 1,9. Sem desprezar a grande dispersão das respostas, esses resultados sugerem que as empresas não dão muita importância aos aspectos psicológicos e pessoais de seus clientes. Durante as entrevistas, foi perceptível o quanto os gestores consideravam tal conhecimento irrelevante para as atividades de suas empresas ao responderem rapidamente que pouco sabia a respeito. Outros foram ainda mais diretos, como afirmou um dos entrevistados: “*não temos nenhum conhecimento desse tipo*”. Este resultado pode estar baseado no fato de que as empresas possuem um acesso mais restrito a tais informações.

Para a variável *intercâmbio de informações e conhecimento* foi constatado média 4,8 e desvio padrão 1,7. Resultado bastante próximo do encontrado nas indústrias na pesquisa de Rodrigues e Cavalcanti (2008): média 4,8 e desvio padrão 1,8. Mostra a grande dispersão, entre as empresas estudadas, quanto a esse tipo de interação. Na amostra C a média foi 4,9 com desvio padrão de 1,7 e na amostra S a média foi 4,5 com desvio padrão 1,8. Essa alta dispersão de resultados apresentada em todas as amostras pode ser entendida pelo fato de que muitas dessas empresas atuam diretamente com seus clientes sem depender da intervenção de intermediários para lhes repassar as informações. Para aquelas que dependem do intermediário para o contato, elas poderiam aproveitar mais as informações que tais agentes de mercado dispõem do consumidor final derivado do contato direto entre eles.

A variável *tendências emergentes do público-alvo* apresentou na amostra T média 5,1 e desvio padrão 1,5. Média maior do que a encontrada na pesquisa entre as indústrias que obteve valor de 4,8 e desvio padrão 1,6. Dos entrevistados, 71,01% responderam que são apoiados por um nível elevado de atividades de inteligência a respeito das mudanças e tendências do ambiente. As médias para as amostras C e S foram idênticas a da amostra T, com desvio padrão 1,4 e 1,7 respectivamente.

Esta variável está correlacionada com a variável intercâmbio de informações e conhecimento a um nível de significância de 0,01. A ligação está na faixa de força moderada. Obtiveram-se os seguintes resultados: r de Pearson = 0,517, τ - b de Kendall = 0,425 e ρ de Spearman = 0,510. A explicação pode estar apoiada no seguinte fato: quanto mais as empresas obtêm informações dos consumidores derivadas dos intermediários, mais facilidade elas têm de detectar e adaptar-se às tendências de mudanças de comportamento destes consumidores.

Em uma perspectiva geral do conjunto dessas variáveis, o indicador *inteligência do consumidor* atingiu média 4,8 e desvio padrão 1,1. Considerando a pesquisa de Cavalcanti (2002), as empresas brasileiras obtiveram média 3,8 e desvio padrão 1,1 e as estrangeiras média 4,2 e desvio padrão 1,3. Fazendo a comparação de resultados, percebe-se que atualmente as empresas são mais apoiadas por informações a respeito do cliente. Isto pode ter sido decorrente do aumento do poder de persuasão que os clientes têm sobre as empresas. Afinal, as empresas existem para servir aos seus clientes, daí a necessidade de conhecê-los bem.

Percebe-se ainda, que este indicador teve menor resultado do que o indicador inteligência de mercado. Comportamento este também encontrado na pesquisa de Cavalcanti (2002) e na pesquisa de Rodrigues e Cavalcanti (2008). A razão pode estar baseada no acesso mais restrito às informações sobre os clientes por se tratar de dados pessoais.

4.3 Inteligência Competitiva

O conjunto de informações obtidas pelas variáveis dos dois indicadores, ou seja, inteligência de mercado e inteligência do consumidor convergem para a mensuração do nível de inteligência competitiva desenvolvida pelas empresas desta pesquisa. Portanto, para a inteligência competitiva foi verificado a média de 5,1 e desvio padrão 0,9. Resultado um pouco maior do que o obtido na pesquisa de Rodrigues e Cavalcanti (2008) com empresas industriais, na qual a média foi de 4,9 e desvio padrão 0,8. A baixa discrepância de resultados mostra o equilíbrio no nível de utilização de informações tanto das empresas industriais como de comércio e serviço. Uma explicação pode ser o fato de estarem inseridas em um mesmo ambiente de competição, no qual o concorrente não é apenas aquele que disputa a venda de um produto igual ou similar, e sim todos os agentes que atuam no mercado. Por isso, adequar-se aos níveis de inteligência competitiva do mercado é o mínimo que uma empresa precisa fazer para garantir sua sobrevivência.

O resultado deste estudo superou ainda a média da pesquisa de Cavalcanti (2002) que foi no valor de 4,7 com desvio padrão de 0,7. Considerando que a pesquisa de Cavalcanti foi realizada há sete anos, deve ser levado em consideração que a agressividade competitiva do ambiente atual é bem mais forte. Este motivo pode ter forçado as empresas a utilizarem cada vez mais informações como fator chave na luta pela sobrevivência ou sucesso. Outro aspecto que difere no ambiente dessas duas pesquisas é a quantidade relativamente maior de ferramentas das quais as empresas de hoje dispõem no auxílio à captura, compilação e análise de informações. Atualmente o acesso às informações é bem mais prático.

É interessante destacar ainda que a média da Inteligência Competitiva nas empresas de comércio foi de 5,1 e desvio padrão 0,83 enquanto que a média das empresas de serviço foi de 4,9 e desvio padrão

1,0. Pouco diferem no nível, entretanto, é significativo enfatizar a baixa dispersão de respostas entre as empresas.

4.4 Sucesso alcançado pela empresa

Para a variável *estratégias de conquista/ expansão de mercados* foi verificado na amostra T uma média de 5,8 indicando um desempenho relativamente alto e o desvio padrão no valor de 1,2 mostra a baixa dispersão das respostas. Esta foi a maior média dentre este grupo de variáveis, enquanto que na pesquisa de Rodrigues e Cavalcanti (2008) foi a menor média, no valor de 5,4, encontrada para tal indicador. Na amostra C foi registrado uma média maior do que na amostra S, no valor de 6,0 e 5,2 respectivamente.

A variável *estratégias de retenção/manutenção de mercados* alcançou na amostra T média 5,6 e desvio padrão 1,1. A amostra C teve média muito próxima, no valor de 5,5 e desvio padrão 1,2. A amostra S também não apresentou discrepância nos resultados: média 5,4 e desvio padrão 1,1.

Considerando a variável *atendimento das expectativas dos clientes de maneira geral* na amostra T a média encontrada foi 5,6 e desvio padrão 1,0. A mesma média foi obtida na amostra C e de 5,5 na amostra S, com desvio padrão de 1,1 e 1,0 respectivamente. A partir de testes de correlação realizados entre essa variável e a variável *estratégias de retenção/manutenção de mercados*, verificou-se uma relativa correlação entre as mesmas, a um nível de significância de 0,01 com força moderada. Os resultados apresentados foram: r de Pearson = 0,512, τ - b de Kendall = 0,431 e ρ de Spearman = 0,498. As empresas se empenham em desenvolver programas de fidelização de seus clientes para não perdê-los para a concorrência, mas para que estes programas tenham êxito é necessário que as expectativas dos clientes sejam atendidas e estes se encontrem satisfeitos. As médias da amostra T dessas duas variáveis foram iguais, comportamento este também apresentado na pesquisa de Rodrigues e Cavalcanti (2008). Isto pode mostrar a equivalência de nível entre as duas estratégias.

Quanto a variável *desempenho da empresa de maneira geral* foi constatado na amostra T uma média no valor de 5,7 e desvio padrão 1,1. Para a amostra C foi observado média 5,8 e desvio padrão 1,1 e para a amostra S média 5,6 e desvio padrão 0,9. Os dois segmentos apresentaram resultados que mostram o desempenho relativamente alto com grande concentração nas respostas. Este fato pode ser explicado pela agressividade competitiva, afinal aquelas empresas que não alcançam bom desempenho são automaticamente expulsas da arena competitiva por aquelas que conseguem superá-las no quesito performance.

Essas variáveis constituem o indicador sucesso empresarial e ao fazer uma avaliação do mesmo, este apresentou média 5,7 com desvio padrão de 0,9. Este resultado mostra a alta performance alcançada pelas empresas assim como a baixa dispersão das respostas. Observou-se que as empresas da amostra C obtiveram para tal indicador média 5,7 e desvio padrão 0,9. Já para a amostra S, foi encontrado média 5,4 e desvio padrão 0,9.

A partir de testes realizados com a amostra T, observou-se que o sucesso está positivamente relacionado com a inteligência competitiva a um nível de significância de 0,01. A força do relacionamento varia entre moderado e forte. Os seguintes valores foram apresentados: r de Pearson = 0,641, τ - b de Kendall = 0,499 e ρ de Spearman = 0,664. Isto significa que quanto maior for a intensidade com a qual se utiliza a inteligência competitiva, maior será o sucesso alcançado pelas empresas.

4.5 Questões adicionais

A variável *inteligência concorrente* apresentou média 5,0 e desvio padrão 1,4. É curioso destacar que as empresas brasileiras da pesquisa de Cavalcanti (2002), avaliaram esta inteligência em uma média próxima, no valor de 4,8 e desvio padrão 1,17 e as empresas estrangeiras média 4,6 e desvio padrão de 1,1. Observando a média dessa variável e a média de inteligência competitiva percebe-se que há pouca diferença, o que mostra que as empresas atuam com quase o mesmo nível de inteligência competitiva praticada pelos seus concorrentes. A explicação é clara, caso uma empresa não tenha capacidade de atuar com o mesmo nível de competitividade que seu concorrente, o próximo passo será o fracasso.

Quanto à *espionagem* obteve-se média 5,0 e desvio padrão 1,6. Resultado considerado alto, porém deve-se ressaltar a elevada dispersão das respostas. Prescott e Bhardwaj (*apud*, CAVALCANTI, 2002) destacaram uma pesquisa realizada nos Estados Unidos com 390 membros da Society of Competitive Intelligence Professionals, na qual 34,6% deles responderam afirmativamente quanto à existência de problemas éticos no ambiente empresarial. Aqui, porém, o caso é mais preocupante pelo fato de 60,87% dos entrevistados terem respondido que os concorrentes desempenham alto nível de espionagem. Comparando com a inteligência do concorrente, a semelhança das médias mostra que os concorrentes praticam atividades de inteligência competitiva no mesmo alto nível que praticam atividades ilícitas para obterem informações. Dado preocupante, porém, amenizado pelo alto desvio padrão que mostra ser uma característica adotada apenas por algumas empresas.

Considerando a variável *contra-inteligência* a média obtida foi 5,0 e desvio padrão 1,7. Esse resultado mostra que os gestores estão preocupados em manter suas informações dentro do seu ambiente organizacional, sendo essa média bastante considerável quando comparada à pesquisa de Cavalcanti (2002) que obteve para essa mesma variável média 3,3 e desvio padrão 1,35. Talvez, pelo fato dos concorrentes estarem utilizando cada vez mais atividades de inteligência competitiva, as empresas perceberam o valor de suas informações internas e priorizaram práticas que evitem o vazamento indesejado dessa informações para o ambiente.

A variável *competitividade* teve média 5,9 (maior média dentre essas variáveis) e desvio padrão 1,1. A acirrada competitividade do mercado mundial atual é confirmada por 89,85% dos entrevistados ao responderem que suas empresas disputam em altos níveis de competitividade. Esta variável também foi a que obteve maior valor dentre esse grupo de variáveis na pesquisa de Rodrigues e Cavalcanti (2008), na qual a média foi de 5,6. Fato este não surpreendente, afinal o ambiente empresarial ganha a cada dia, mais competidores, mais produtos e, com isso, a globalização torna essa competição ainda mais intensa e acirrada, na qual a rivalidade só tem a aumentar. Sobreviver a toda esta turbulência é um dos maiores desafios encontrados pelas empresas.

5. Conclusão

Na dinâmica competitiva atual, as mudanças ocorrem rapidamente e as empresas dispõem cada vez mais de um menor espaço de tempo para tomada de decisão. Daí, a necessidade de uma ferramenta auxiliadora capaz de proporcionar informações ambientais de alta qualidade e que supram suas necessidades a respeito dos fatores que lhe influenciam. Assim as organizações podem tomar suas decisões baseadas em conhecimentos da realidade e, portanto, atuar no ambiente de maneira proativa almejando o sucesso.

Diante desse contexto, a inteligência competitiva pode ser o instrumento ideal, que Segundo Miller (*apud* MELO, 2008), pode ser uma excelente ferramenta no auxílio ao processo de tomada de decisões estratégicas a fim de proporcionar vantagem competitiva. A inteligência competitiva tem como objetivo ir em busca de informações que ainda não estão totalmente explícitas, ela faz da análise das informações disponíveis o fator chave para descobrir oportunidades e reduzir riscos ligados à incerteza.

Dessa forma, este estudo procurou atender ao objetivo geral que foi verificar até que ponto a inteligência competitiva contribui para o sucesso organizacional. Os resultados encontrados foram relativamente satisfatórios. No primeiro grupo de variáveis que formam o indicador inteligência de mercado, foi constatado que as empresas de modo geral são apoiadas por um alto nível de informações ambientais. Aspectos sobre os produtos parecem ser os mais relevantes para o conhecimento dessas empresas. Monitorar aspectos como variações do preço de produtos, políticas de vendas e de promoção, assim como todos aqueles que envolvem a conjuntura de mercado, constitui o segundo tipo de informação mais enfatizada pelas organizações. Em uma perspectiva segmentada, verificou-se que as empresas de comércio, em comparação com as de serviço, são mais apoiadas por este tipo de informação.

No segundo grupo de variáveis, que constitui o indicador inteligência do consumidor, foi observado que as empresas apresentam um nível moderado de informações a respeito dos clientes. Este nível pode ser compreendido pela característica pessoal desse tipo de informação, o que torna o acesso muito mais restrito. Através dos resultados se percebe que as organizações despendem pouco esforço para obter informações a respeito dos clientes potenciais, esquecidos ou perdidos, para elas a prioridade está na fidelização de seus clientes.

De maneira geral, as empresas em estudo parecem reconhecer a importância de obter informações sobre o ambiente a qual estão inseridas, uma vez que, o resultado mostra que estas se encontram na faixa de alto nível quanto à prática de inteligência competitiva. Quanto às variáveis que compõe o indicador sucesso alcançado pela empresa, altos níveis foram encontrados. As evidências estatísticas mostraram uma forte relação entre a inteligência competitiva e o sucesso, o que pode indicar que esta ferramenta contribui positivamente para o alcance do sucesso. Outros estudos, tais como o de Cavalcanti (2002) e o de Cavalcanti (2004), também encontraram o relacionamento positivo entre inteligência competitiva e o sucesso. A explicação dessa ligação pode estar centrada nos benefícios que a inteligência competitiva proporciona diante do comportamento do ambiente atual.

Parece pertinente afirmar que a inteligência competitiva é uma valiosa ferramenta que pode trazer uma série de benefícios para uma empresa. Kahaner (1996) cita alguns: capacidade de se antecipar à mudanças no mercado, antever à ações dos concorrentes, possibilidade de identificar novos concorrentes, adquirir conhecimento com o sucesso e fracasso de outras organizações. Acrescentando, a pesquisa do Global Intelligence Alliance (2005) obteve o aumento da qualidade da informação, o aumento de consciência e a agilidade no processo decisório, como sendo os três principais benefícios das empresas que utilizam a inteligência competitiva em suas atividades. Diante tantos benefícios, pode-se entender que esta ferramenta fortalece as estratégias empresariais e funciona como mola impulsora para o sucesso.

Um outro fato a ser ressaltado é que as empresas de comércio aparentam ser superiores às de serviço na maioria das variáveis mensuradas assim como também no nível de inteligência competitiva

desempenhado. Isto comprova o resultado do teste de correlação com o sucesso, afinal, neste caso as empresas de comércio superaram na prática de inteligência competitiva e também no sucesso organizacional alcançado.

Um fato curioso foi a significativa prática de espionagem empresarial que a concorrência pratica segundo os entrevistados. O alto grau de práticas de atividades ilegais foi também constatado na pesquisa de Cavalcanti (2002). Concordo com o mesmo autor quando ele se refere à explicação: a elevação da competitividade, a falta de definição de códigos de ética por parte de algumas empresas, assim como a pressão em atingir os resultados esperados, seriam alguns dos fatores que influenciam determinadas empresas a adotarem práticas antiéticas.

Como esperado, o grau obtido de competitividade encarado pelas empresas em estudo foi bastante elevado. A disputa por um espaço no mercado tem se tornado cada vez mais turbulenta e acirrada pelo simples fato da globalização. A distância não é mais um fator que distingue áreas isoladas de competição. Uma empresa disputa com várias outras, ou melhor, uma única empresa compete com o mundo inteiro.

Para tal, empresas têm se revestido de valiosas ferramentas para encarar a luta pela sua permanência na competição assim como também pelo sucesso que cada uma almeja conquistar. Sem dúvidas, a inteligência competitiva pode ser uma grande parceria, afinal é importante destacar que a inteligência competitiva não é a fórmula única para se alcançar o sucesso. Este último está atrelado a uma série de fatores, a inteligência competitiva é apenas um deles. As empresas têm compreendido a importância dessa ferramenta e têm aumentado o seu uso, porém fica uma curiosidade a ser estudada em próximas pesquisas, identificar até que nível a área de inteligência competitiva é formalizada.

6. AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus e a minha família;

Ao CNPq, pela oportunidade criada a partir deste PIVIC;

À UFCG, pela efetivação deste projeto e por todo o apoio dado;

Ao Prof. Elmano P. Cavalcanti, pela oportunidade de participar desse projeto de pesquisa, assim como também pelo esforço e dedicação de garantir o aprendizado;

A Leissa Wana Alves de Farias e a Rafael Patrício Lacerda por toda colaboração e apoio na realização desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABRAIC. Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. Desenvolvido pela ABRAIC, 2006. Apresenta diversas informações sobre inteligência competitiva. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/v2/conteudo.asp?c=12>>. Acesso em: 19 fev. 2009

BATTAGLIA, M. G. B. **A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes - Finep**. Ci. Inf., Brasília, v. 29, n. 2, p. 200-214, mai./ago. 1999

CAVALCANTI, E.P. **Avaliação das atividades de inteligência empresarial nas organizações**. 2002. 373f. Tese (Doutorado em Administração/ Estratégias Empresariais), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

_____. **Inteligência empresarial e o sucesso nos negócios**. In: XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004, Curitiba.

CURY, A. **O código da inteligência**: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional. Rio de Janeiro: Ediouro, 2008.

GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE (GIA). **Competitive Intelligence in Large Companies - Global Study**. 4/2005.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2.ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence**: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York: Touchstone, 1996.

- LESCA H., FREITAS e JANISSEK. **Inteligência Antecipativa para Decisão Estratégica**. 2003
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**, 2. ed, São Paulo: Atlas S.A.,1994
- MELO, D. V. et al. Inteligência Competitiva: o caso C.E.S.A.R. In: **XXXII Encontro da ANPAD**, 2008, Rio de Janeiro.
- MILLER, J.P. **Millennium intelligence**. Medford: Cyberage, 2000
- NATSUI, E. **Inteligência competitiva**. 2002. Monografia (Bacharelado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo.
- PETERS, T. J. e WATERMAN, R. H. **In search of excellence** : lessons from America's best-run companies. New York: Happer & Row, 1982.
- RODRIGUES, D. e CAVALCANTI E. P. **Inteligência competitiva como um suporte de apoio para o marketing nas organizações: o suporte da inteligência competitiva para o marketing nas organizações**. In: V Congresso de Iniciação Científica da Universidade Federal de Campina Grande, 2008,Campina Grande.
- SAUNER. E e BALESTRIN. A. **Inteligência competitiva: contribuições para empresas de tecnologia da informação**. Revista de administração e contabilidade da Unisinos. v.3, n.1, p. 15-23, 2006.
- SCIP. Society of Competitive Intelligence Professionals. Desenvolvido pela SCIP, 1999. Apresenta várias informações sobre inteligência competitiva. Disponível em: www.scip.org. Acesso em: 19 fev. 2009.
- SUN-TZU, **A arte da guerra**; os 13 capítulos originais.Tradução: Henrique Amat Rego Monteiro. São Paulo: Clio, 2008.
- THOMÉ, M.F. **Ferramenta de suporte para inteligência competitiva: um estudo de caso na embrapa**. 2006. Dissertação (Pós-graduação em gestão do conhecimento e da tecnologia da informação), Universidade Católica de São Paulo.

Apêndice

Variáveis	Amostra T			Média das amostras			Amostra T		ESCALA						
	Inf	Med.	Sup.	T	C	S	DP	VAR	1	2	3	4	5	6	7
Concorrentes diretos	4	10	55	5,5	5,4	5,5	1,2	1,5							
Concorrentes indiretos	16	17	36	4,5	4,5	4,2	1,3	1,7							
Fornecedores e parceiros	9	5	55	5,5	5,6	5,1	1,4	2,0							
Distribuidores	8	8	49	5,4	5,5	5,1	1,4	2,0							
Produtos	4	6	57	5,9	6,1	5,4	1,4	1,8							
Estrutura de mercado	12	14	42	4,9	5,1	4,3	1,6	2,5							
Conjuntura de mercado	3	7	59	5,7	5,8	5,6	1,2	1,4							
Cientes atuais (de transação)	9	10	50	5,2	5,2	5,3	1,5	2,3							
Cientes (consumidor final)	9	6	54	5,5	5,5	5,6	1,5	2,3							
Cientes potenciais, esquecidos ou perdidos	13	22	34	4,6	4,6	4,7	1,5	2,3							
Variáveis demográficas	22	11	35	4,3	4,6	3,7	2,1	4,3							
Variáveis psicográficas	23	12	33	4,0	4,1	3,8	1,8	3,1							
Intercâmbio de informações e conhecimento	14	10	44	4,8	4,9	4,5	1,7	3,0							
Tenências emergentes do público-alvo	11	9	49	5,1	5,1	5,1	1,5	2,1							
Sucesso Estratégias de conquista / expansão de mercados	4	4	61	5,7	6,0	5,2	1,2	1,4							
Sucesso Estratégias de retenção / manutenção de mercados	4	5	60	5,6	5,5	5,4	1,1	1,3							
Sucesso Atendimento das expectativas de clientes	3	5	61	5,6	5,6	5,5	1,0	1,0							
Sucesso Desempenho nos negócios de maneira geral	3	5	61	5,7	5,8	5,6	1,0	1,1							
Inteligência concorrente	13	12	44	5,0	5,0	5,1	1,4	2,1							
Espionagem	11	16	42	5,0	5,1	4,4	1,6	2,7							
Contra-inteligência	13	14	42	5,0	5,0	4,2	1,7	3,0							
Competitividade	2	5	62	5,9	5,9	5,9	1,1	1,2							

Figura 03: Amostras e escala de resultados

Fonte: Pesquisa Direta

Obs.: Inferior (Inf.), Médio (Méd.) e Superior (Sup.), Desvio-Padrão (DP), Variância (VAR).