

Práticas de Inteligência Competitiva em Organizações Participantes do Prêmio Delmiro Gouveia no Ceará

Raphael de Jesus Campos
de Andrade

Paulo César de Sousa Batista

Fátima Evaneide Barbosa de
Almeida

Universidade Estadual do Ceará - UECE

Resumo

A inteligência competitiva (IC) é o processo pelo qual informações de múltiplas fontes são coletadas, interpretadas e comunicadas. A necessidade de informações adequadas para a tomada de decisão, assim como de monitoramento do ambiente externo para antecipar acontecimentos inesperados, torna o processo de IC crucial para as organizações. Entretanto, muitas empresas ainda são lentas na incorporação das atividades de inteligência às práticas de negócios. No Brasil, pouca pesquisa tem sido feita sobre os processos de inteligência competitiva. Por conta disso, o objetivo desta pesquisa é identificar o nível de uso e o grau de satisfação das práticas de IC adotadas pelas empresas participantes do prêmio Delmiro Gouveia no Ceará e a contribuição destas mesmas práticas para o desempenho organizacional. Metodologicamente, o estudo é uma pesquisa quantitativa, tipo *survey*, que procura obter os dados das empresas por meio de um questionário. Os resultados da pesquisa indicam as principais práticas adotadas, bem como o grau de sua utilização, nível de satisfação e contribuição para o desempenho empresarial, na percepção dos respondentes. Os indicadores encontrados revelam haver uma percepção favorável da contribuição da inteligência competitiva para o desempenho organizacional.

Introdução

Os estrategistas estão se apoiando cada vez mais em uma prática, não raro mal-entendida, denominada inteligência competitiva (IC). A inteligência competitiva é um processo para obtenção de informação estratégica externa, em que a organização deve formalizar um mapa demonstrando as fontes de informação necessárias para a sua atuação competitiva (PRESCOTT; MILLER, 2002). Em um mercado global saturado de dados que percorrem o mundo em nanossegundos, a transformação de informações em inteligência prática é justamente o que oferece apoio às decisões e coloca a empresa na fronteira competitiva dos avanços. A inteligência é um imperativo devido a fatores como a velocidade dos processos de negócios, a sobrecarga de informações, o crescimento global do processo competitivo com o surgimento de novos participantes, a concorrência cada vez mais agressiva e as rápidas mudanças tecnológicas. Os profissionais de IC coletam, analisam e aplicam, legal e eticamente, informações relativas às capacidades, vulnerabilidades e intenções de seus concorrentes e monitoram acontecimentos do ambiente competitivo geral (como concorrentes antes desconhecidos que surgem no horizonte ou novas tecnologias que podem alterar tudo). Não há maneira das organizações operarem eficazmente sem um sistema de coleta e análise de informações (MILLER, 2002).

Percebendo a necessidade de apurar a estratégia competitiva, um número crescente dentre as maiores empresas globais implantou unidades de IC classe mundial. Das empresas multinacionais sediadas nos Estados Unidos e com receitas de mais de US\$10 bilhões, 82% já contam com unidades de inteligência organizadas, segundo um levantamento feito em 1998 pelo *The Futures Group* (PRESCOTT; MILLER, 2002). Dentre todas as

empresas sediadas nos Estados Unidos e com receitas de mais de US\$1 bilhão, 60% declaram ter um sistema organizado de inteligência competitiva. Todavia, a maioria das empresas de porte médio a grande – e até um número maior de empresas de porte pequeno a médio – não conta com esse tipo de sistema. Estas empresas ainda não incorporaram a IC a sua estrutura organizacional e cultura corporativa, e menos ainda a tornaram acessível a toda a organização, dos dirigentes aos representantes de vendas.

No Brasil, a discussão sobre IC se iniciou em meados da década de 90 e culminou no ano 2000 com a criação da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC. Neste início de século, o Brasil possui poucas empresas que sabem o que significa inteligência competitiva e, portanto, encontra-se ainda no estágio de conscientização da importância desta metodologia (BORGES e CAMPELLO, 1997; QUINELLO e NICOLETTI, 2005). Apesar disso, já é possível encontrar empresas como Embraer, Petrobrás, Banco do Brasil, Embratel e Telefônica com programas de IC em diferentes estágios de implementação. Essas empresas descobriram que serão mais competitivas se observarem atentamente o mercado externo, as variações das políticas econômicas nacionais e internacionais e o comportamento de clientes, fornecedores e concorrentes.

Em virtude da precariedade de informações confiáveis e da escassez de estudos aprofundados sobre a inteligência competitiva no ambiente empresarial brasileiro, torna-se necessário desenvolver conhecimentos práticos no que se refere a todos os aspectos da IC. Por conta disso, o objetivo principal desta pesquisa é identificar o nível de uso e o grau de satisfação das práticas de inteligência competitiva adotadas pelas empresas participantes do prêmio Delmiro Gouveia no Ceará e a contribuição destas mesmas práticas para o desempenho organizacional.

A escolha destas empresas se deve ao fato do prêmio Delmiro Gouveia no Ceará ter a participação de empresas relevantes do Estado. Além disso, as empresas inscritas no prêmio demonstram uma tendência em usar, de forma mais sistemática, práticas de IC e em desenvolver maior grau de compromisso na avaliação do seu desempenho.

Quanto à estrutura, este artigo está organizado em três capítulos, além da introdução e da conclusão. O primeiro capítulo traz uma revisão da literatura acerca das práticas de inteligência competitiva, na visão de vários autores, como Prescott, Miller, Sandman, Marceau, Sawka, Powell, Allgaier, Tarapanoff, Cardoso Junior, dentre outros. O capítulo dois aborda a metodologia do trabalho, que compreende uma pesquisa descritiva, tipo *survey*. O terceiro capítulo apresenta as características do prêmio Delmiro Gouveia e os resultados obtidos nas empresas pesquisadas. O trabalho tem seu desfecho com as conclusões a respeito do estudo e as recomendações e propostas de futuras pesquisas sobre o tema.

1. As Práticas de Inteligência Competitiva

Muitas empresas, particularmente de médio e grande portes, esforçam-se por adotar práticas, ferramentas e técnicas de análise que possam acompanhar o que fazem os seus concorrentes e as condições gerais do ambiente externo, mesmo sem saber que esta atividade é hoje um campo específico da gestão denominado inteligência competitiva. Em particular essas técnicas são importantes no auxílio à tomada de decisão, proporcionando uma visão integrada do que está ocorrendo, economizando tempo, racionalizando o uso dos recursos e mitigando riscos. Os empregos de técnicas e ferramentas de análise convergem para a monitoração de informações ambientais, que pode se concretizar na estruturação de sistemas de informação para a tomada de decisão (TARAPANOFF, 2001). Para Prescott e Miller (2002, p. 190), “técnicas analíticas especialmente projetadas para a inteligência permitem uma interpretação confiável do ambiente externo e, assim, dão apoio à tomada de decisões

estratégicas”. Essas técnicas devem coletar e interpretar informações que captem o comportamento dos concorrentes, reguladores, tecnologias e outros fatores de influência externa de forma que permita uma análise rigorosa e disciplinada por parte de profissionais formados. O resultado final desta atividade analítica é uma avaliação do que está ocorrendo externamente e do que isso significa para a empresa (PRESCOTT e MILLER, 2002).

Considerando, contudo, a variedade das práticas de inteligência competitiva, foram selecionadas para compor o referencial deste artigo cerca de meia dúzia de práticas que são comuns a muitos dos autores revisados, sendo estas práticas apresentadas no Quadro 1, com a indicação dos autores que as mencionaram. Uma análise dessas ferramentas é apresentada nas próximas seções deste trabalho.

Práticas	Autores
Análise SWOT	Gieskes (2002), Sandman (2002), Miller (2002), Marceau e Sawka (2002), Tarapanoff (2001) e Powell e Allgaier (1998).
<i>Benchmarking</i>	Sandman (2002), Prescott e Miller (2002), Laackman <i>et al</i> (2002) e Cardoso Junior (2003).
Cenários competitivos	Tessun (2002), Marceau e Sawka (2002), Prescott e Miller (2002) e Powell e Allgaier (1998).
CRM (<i>customer relationship management</i>)	Cardoso Junior (2003).
Pesquisas junto aos clientes	Miller (2000), Prescott e Miller (2002) e Kotler e Keller (2006).
Segmentação de mercado	Powell e Allgaier (1998) e Kotler e Keller (2006).
Planejamento estratégico	Miller (2000) e Prescott e Miller (2002).
Inteligência mercadológica	Sandman (2002), Marceau e Sawka (2002), Prescott e Miller (2002) e Powell e Allgaier (1998).

Quadro 1: Práticas de inteligência competitiva mais comuns entre os autores pesquisados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

1.1. Análise SWOT

A sigla SWOT corresponde a forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Especificamente, as forças e fraquezas são de uma companhia – a sua ou da concorrente. As oportunidades e ameaças estão presentes no mercado em geral. Esta é uma distinção importante. Muitos têm como certo que as partes O e T de uma análise SWOT digam respeito somente às oportunidades e ameaças enfrentadas pela empresa em questão. Mas é preciso ver mais além de uma única empresa quando se está tratando de oportunidades e ameaças (SANDMAN, 2002).

O primeiro passo para um bom estudo do tipo SWOT é colher e absorver informação secundária sobre a empresa que se está analisando e sobre o setor econômico que lhe integra. Para Gieskes (2002, p. 99), presidente do Lexis-Nexis Group, a análise SWOT é extremamente útil quando se trata de prever a estratégia futura de um concorrente:

“Fazemos muita análise SWOT (pontos fortes e fracos, oportunidades, ameaças, fraquezas) relativa a nossos concorrentes. Basicamente, é interessante contar com informes trimestrais atualizados a respeito de nossas análises SWOTs sobre a maneira como os concorrentes se vêem a si próprios e sobre o grau de “ameaça” que eles sentem em relação a nós. Frequentemente, nós as atualizamos”.

A análise SWOT permite que o analista de inteligência competitiva pense como um tomador de decisões e identifique momentos para a ação corporativa. Destaca os riscos e oportunidades com que a empresa se depara ao tentar influenciar uma dada situação

competitiva. O primeiro passo no uso da análise de oportunidades é redefinir o problema da inteligência nos termos do tomador de decisões.

1.2. Benchmarking

O *benchmarking* consiste em medir e comparar continuamente os processos empresariais de uma organização com as melhores práticas gerenciais das empresas líderes em qualquer lugar do mundo a fim de obter informações que possam melhorar o desempenho e a competitividade. Quando essas informações estão em setores muito diferentes entre si, as organizações estão sujeitas a elevados custos de oportunidade, pois geralmente estão tentando descobrir apenas as estratégias dos concorrentes. Grupos setoriais se organizam para promover um intercâmbio de visitas e de dados. Normalmente, os dados de vários concorrentes são reunidos num quadro por um terceiro, que não identifica as empresas ali referidas. O “*benchmarking* cego” da concorrência envolve um grau de risco para os analistas de competitividade, pois é extremamente difícil garantir que a comparação de dados seja feita com base nos mesmos itens (SANDMAN, 2002).

Entretanto, o *benchmarking* pode ser adequadamente utilizado quando aplicado por especialistas. Laackman *et al* (2002, p. 225), por exemplo, conduziram “um estudo comparativo entre 16 empresas para determinar como a função de inteligência de mercado se estrutura nessas empresas. O estudo se propunha a obter informações que pudessem ser utilizadas na organização de uma função de inteligência de mercado”. Portanto, os pesquisadores utilizaram uma prática de inteligência competitiva, o *benchmarking*, para descobrir como obter um processo de inteligência competitiva eficaz.

Por fim, o *benchmarking* pode ampliar a eficácia do sistema de inteligência competitiva quando for utilizado para buscar informações estratégicas em todo e qualquer setor de acordo com as necessidades da organização.

1.3. Cenários

Cenários são descrições focalizadas de diferentes futuros prováveis, apresentadas em forma narrativa. O cenário pode ser uma mera descrição de algum estado futuro, em termos de variáveis e questões-chave, ou pode ser gerado em combinações com outras técnicas de previsão. Um cenário setorial é uma descrição prevista do futuro mais provável de um setor industrial; é um cenário desenvolvido por meio da análise do provável impacto de forças sociais futuras sobre grupos-chave de um determinado setor.

Os profissionais de inteligência competitiva concordam em que é preciso dar mais atenção à previsão de possíveis eventos futuros. O uso do desenvolvimento de cenários permite oferecer aos tomadores de decisões o vislumbre de possibilidades futuras, com o que os profissionais de IC podem contribuir consideravelmente para o planejamento estratégico corporativo. Alicerçado em cenários, um sistema de alerta antecipado pode monitorar constantemente as estatísticas vitais da empresa – situação financeira, vendas, encomendas etc. O planejamento de cenários destaca as áreas mais importantes a serem monitoradas. Para Tessun (2002, p. 295),

"A complexidade do setor aeroespacial, com suas inúmeras interdependências e interações, pede novas maneiras de planejar e pesquisar o futuro. Como os métodos de previsão convencionais se mostraram insuficientes, a Daimler-Benz Aerospace adotou uma abordagem de cenários que descreve como o “sistema” de desenvolvimentos futuros forma uma rede a partir da qual se depreendem perspectivas alternativas no âmbito dos 20 próximos anos”.

A IC, especialmente quando usada para a previsão e análise de cenários, alerta para os jogos competitivos que estão ocorrendo ou a ponto de surgir em nossos mercados, ajuda a explorar as oportunidades de crescimento e de mercado, e mantém os funcionários alertas. Nos ramos de atividade que estão passando por mudanças velozes e consolidando-se, trata-se de gerenciar o caos – milhões de coisas acontecendo ao mesmo tempo.

1.4. CRM (*customer relationship management*)

O CRM é o gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os “pontos de contato” com ele, a fim de maximizar sua fidelidade. Por ponto de contato com o cliente, entende-se qualquer ocasião em que o cliente tem contato com a marca ou o produto – isso inclui desde uma experiência em si até uma comunicação pessoal ou de massa, ou mesmo uma observação casual (KOTLER e KELLER, 2006). Graças ao uso eficaz de informações sobre cada conta, o CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real. Com base no que sabem sobre cada um deles, as empresas podem customizar seus produtos, serviços, programas, mensagens e mídia. O CRM é importante porque um grande impulsionador da lucratividade de uma empresa é o valor agregado de sua base de clientes.

Alguns problemas podem impedir uma empresa de usar o CRM eficientemente. O primeiro é que construir e manter um banco de dados de clientes requer um grande investimento em hardware, programas analíticos e *links* de comunicação. Outro problema é a dificuldade de fazer com que todos na empresa tenham uma orientação voltada para o cliente e que usem as informações disponíveis. Além disso, os clientes podem não querer ter um relacionamento com a empresa e ficar ressentidos ao descobrir que tantos dados pessoais seus foram coletados. O que geralmente acaba esquecido é que os procedimentos de CRM têm muito mais relação com atenção do que com tecnologia, mais com relacionamento do que com recompensa. O desafio do CRM consiste em superar as expectativas dos serviços oferecidos aos clientes.

1.5. Pesquisa de satisfação dos clientes

A empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível a preço. Além disso, sugere idéias sobre produtos ou serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornaram rotineiras. Além de acompanhar as expectativas e a satisfação do cliente, as empresas precisam monitorar o desempenho dos concorrentes nessas mesmas áreas. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 144), “certa empresa, por exemplo, ficou feliz ao constatar que 80 por cento de seus clientes se diziam satisfeitos. Então o CEO descobriu que o principal concorrente satisfazia 90 por cento da clientela. E ficou ainda mais aturdido ao saber que o concorrente planejava alcançar 95 por cento no índice de satisfação”.

Existem diversos métodos para medir a satisfação do cliente. É possível fazer perguntas adicionais aos entrevistados para medir a intenção de recompra e a probabilidade ou a disposição de recomendar a empresa ou a marca a outros. As empresas podem ainda monitorar o índice de perda de clientes e contatar aqueles que pararam de comprar ou mudaram para outro fornecedor para saber o motivo. Finalmente, elas podem contratar “compradores misteriosos” para passar por compradores potenciais e reportar os pontos fortes

e fracos experimentados na compra dos produtos da empresa e dos concorrentes. Nas situações de compra em que possam passar despercebidos, os próprios administradores podem fazer esse papel e, assim, experimentar diretamente o tratamento dispensado, ou podem ligar para sua empresa e fazer perguntas ou reclamações para ver como os telefonemas são gerenciados.

Hoje, as empresas precisam estar especialmente preocupadas com o nível de satisfação do cliente porque a Internet proporciona uma ferramenta para que os consumidores espalhem reclamações – assim como elogios – para o resto do mundo.

1.6. Segmentação de mercado

Os mercados não são homogêneos. Uma empresa não pode atender a todos os clientes em mercados amplos ou diversificados. Os consumidores diferem entre si em muitos aspectos e, em geral, podem ser agrupados segundo uma ou mais características. A empresa precisa identificar os segmentos de mercado a que poderá atender com eficácia. Essas decisões requerem um profundo entendimento do comportamento do consumidor e uma cuidadosa análise estratégica. Às vezes, equivocadamente, os profissionais perseguem o mesmo segmento de mercado em que várias empresas já atuam, negligenciando outros segmentos potencialmente mais lucrativos. Os profissionais não criam os segmentos; sua tarefa é identificá-los e decidir em quais vão se concentrar. A segmentação de mercado oferece benefícios importantes em relação ao mercado de massa. A empresa pode planejar, definir preços, divulgar e fornecer o produto ou serviço para melhor satisfazer o mercado-alvo. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 256),

“Considerando que 82 por cento de seus clientes empresariais eram pequenas empresas, a Penn National Insurance decidiu que precisava identificar as diferentes classes de clientes que ofereciam a maior oportunidade de lucro. Utilizando um banco de dados de seguros empresariais, a empresa conseguiu classificar informações importantes sobre exposição, crescimento e funcionários com base no tipo de empresa, tamanho e localização. Além de tornar mais fácil para seus agentes a identificação de clientes potenciais, o esquema de segmentação ajudou a Penn National a diversificar seu foco para empresas de construção”.

Ao avaliar diferentes segmentos de mercado, a empresa deve examinar dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da própria empresa. Ela deve considerar se o segmento potencial possui características que o tornam atrativo, como tamanho, crescimento, aproveitamento, economias de escala e baixo risco. Alguns segmentos atraentes podem ser rejeitados se não estiverem de acordo com os objetivos de longo prazo da empresa ou se ela não tiver uma ou mais competências necessárias para oferecer um produto de valor superior.

1.7. Planejamento estratégico

Planejamento estratégico é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia, implementação da estratégia, avaliação e controle. Portanto, o estudo do planejamento estratégico enfatiza o monitoramento e a avaliação de oportunidades e ameaças face às forças e fraquezas de uma corporação (HUNGER e WHEELLEN, 2002).

O modelo de planejamento estratégico inclui um processo de *feedback*/aprendizagem no qual as informações de cada elemento do processo são utilizadas como um possível ajuste a cada um dos elementos anteriores do processo. À medida que formula ou implementa estratégias, a empresa ou unidade de negócios deve voltar de vez em

quando para revisar ou corrigir decisões tomadas anteriormente no processo. Por exemplo, um fraco desempenho (conforme medido na avaliação e controle) geralmente indica que algo deu errado tanto na formulação quanto na implementação da estratégia. Também poderia significar que uma variável-chave, como um novo concorrente, foi ignorada durante a análise sistemática ambiental. A característica que distingue o planejamento estratégico é a ênfase que ele dá à tomada de decisões estratégicas. À medida que as organizações se tornam maiores e mais complexas, lidando com mais ambientes incertos, fica cada vez mais complicado e difícil tomar decisões. Esse modo de tomada de decisões estratégicas envolve a coleta sistemática de informações apropriadas para a análise de uma determinada situação, a geração de estratégias alternativas exequíveis e a seleção racional da estratégia mais apropriada.

1.8. Inteligência mercadológica

Muitos analistas e muitos gestores pouco familiarizados com a função da inteligência em geral começam seu trabalho pela comparação de perfis de competidores. A maioria desses exercícios acaba não passando de compilações de escassa valia de fatos não relacionados entre si e de eventos do passado. “Não é necessário entender ou analisar aspectos dos negócios ou ações do concorrente que não fazem a menor diferença para a sua empresa” (SANDMAN, 2002, p. 94). Os analistas devem se concentrar nas decisões que precisam tomar e no tipo de inteligência que servirá para aperfeiçoar essas mesmas decisões.

Por conta disso, surge a necessidade de uma inteligência mercadológica que inclua perspectivas mais amplas em termos dos objetivos e das decisões estratégicas da organização, como por exemplo, melhoras na produtividade resultantes de automação, movimentos ativistas por parte de consumidores, mudanças no estilo de vida, investimentos do governo em P&D, novos avanços em transferência de tecnologia dos laboratórios para o mercado etc. Para Gieskes (2002, p. 106),

“Precisamos saber uma porção de coisas. Precisamos descobri-las muito rápido. No passado, nosso ambiente criou uma necessidade de inteligência competitiva. Agora as coisas se tornaram tão velozes, que se tornou necessário ter informação disponível em tempo real, acessível sete dias na semana, 24 horas por dia. As rápidas mudanças econômicas, competitivas, políticas e, especialmente, tecnológicas registradas por nossos mercados, exigem que, cada vez mais, filtremos melhor a informação, para organizá-la e utilizá-la em nosso próprio benefício”.

Se uma organização desconhece seus mercados, seus clientes atuais e potenciais, suas habilidades técnicas e assim por diante, suas chances de fazer negócios são pequenas.

2. Metodologia

A metodologia desta pesquisa é de natureza quantitativa, pois utiliza técnicas estatísticas e procedimentos matemáticos para comprovar as relações entre os fenômenos e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência e significado (ZANELLA, 2006).

Quanto ao delineamento, a pesquisa é descritiva, visto que procura estudar, analisar, registrar e interpretar os fatos do mundo físico sem a interferência dos pesquisadores (CRUZ e RIBEIRO, 2004).

A pesquisa utiliza a estratégia do levantamento, tipo *survey*, ou seja, a obtenção de dados e informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, que representa uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (FREITAS e MOSCAROLA, 2000).

As 300 empresas que participaram do prêmio Delmiro Gouveia no Ceará em 2005 constituem o universo da pesquisa. Destas, apenas 100 tinham os dados disponíveis no site do prêmio, 96 puderam ser contatadas e 30 concordaram em responder a pesquisa. Dentre as que não concordaram, 11% tinham políticas contrárias a pesquisas externas e 89% alegaram falta de tempo.

A técnica de coleta de dados deste artigo foi um questionário on-line dividido em duas partes: perfil da empresa e práticas de IC (em termos de uso, grau de satisfação e contribuição para o desempenho). A primeira parte – o perfil da empresa – incluiu questões como o nome, o porte, o faturamento anual, o ramo de atividade, o segmento de mercado etc. A segunda parte – práticas de IC – apresentou primeiramente as oito práticas identificadas pela pesquisa bibliográfica, deixando espaço para o respondente indicar outras práticas que não estivessem relacionadas. Em seguida, interessava medir o grau de satisfação da empresa com o uso de cada uma de suas práticas de IC a partir de uma escala *likert*. Por fim, era preciso saber qual o grau de contribuição dessas práticas para o desempenho por meio dessa mesma escala. À medida que os respondentes preenchiam o questionário, as respostas eram inseridas em um banco de dados MySQL, usado para gerar relatórios dinâmicos em PHP.

A técnica de análise de dados utilizada foi a estatística descritiva. Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram processados pelo *software* SPSS (*Statistical Package for Social Science*), que calculou e interligou os percentuais de uso das práticas, os índices de satisfação com o uso e o grau de contribuição para o desempenho.

A apresentação desses cálculos e inter-relações de índices e percentuais das práticas de inteligência competitiva nas empresas pesquisadas foi feita através de gráficos e quadros.

3. Resultados obtidos

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada junto às empresas participantes do prêmio Delmiro Gouveia no Ceará. O capítulo faz uma apresentação do prêmio, disserta sobre o perfil das empresas pesquisadas e examina o uso, o grau de satisfação e a contribuição para o desempenho das práticas de inteligência competitiva.

3.1 O prêmio Delmiro Gouveia

O prêmio Delmiro Gouveia, realizado anualmente pela Bolsa de Valores e pelo jornal O Povo, visa destacar a excelência do empreendedorismo cearense e dos profissionais contabilistas e incentivar a melhoria da eficiência empresarial e a maior participação das empresas no desenvolvimento social do Estado. O prêmio possui quatro categorias, três relacionadas às empresas e uma aos contabilistas.

Este artigo trata apenas das categorias relativas às empresas: (1) Melhores empresas em desempenho econômico-financeiro – empresas com destacado desempenho sob os aspectos de liquidez, lucratividade e crescimento de vendas; (2) Melhores empresas em desempenho social – empresas com o melhor desempenho no conjunto de ações sociais direcionadas a empregados, à sociedade em geral, apoio às minorias na oferta de empregos, investimentos compulsórios com impacto social (tributos e encargos sociais), geração de empregos e certificações relacionadas à qualidade, gestão do meio ambiente e prevenção de acidentes e doenças ocupacionais; e (3) Maiores empresas – empresas que se destaquem como maiores considerando-se conjuntamente os indicadores de vendas líquidas, patrimônio líquido, ativo total ajustado, resultado final líquido, impostos gerados e quantidade de empregados.

3.2. O perfil das empresas pesquisadas

Dentre as 300 empresas participantes do prêmio Delmiro Gouveia, 48% pertencem ao segmento industrial, 30% ao setor de serviços e 22% ao comércio. Das 30 empresas pesquisadas, 50% são do segmento industrial, 27% do setor de serviços e 23% do comércio. Quanto ao porte, 40% das empresas pesquisadas são grandes e 60% são pequenas segundo critérios do prêmio Delmiro Gouveia. Quanto ao desempenho financeiro, constatou-se que 36% das empresas pesquisadas apresentam um retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) acima de 20%. Entretanto, 33% têm um ROE negativo. Quanto ao perfil dos respondentes, 97% têm o nível superior e, destes, 46% são pós-graduados. Quanto ao cargo, 54% são coordenadores e 23% são gerentes. Quanto ao tempo de serviço na empresa, 46% têm entre 1 e 5 anos de serviço, 27% entre 6 e 10 anos de serviço e 27% mais de 11 anos de serviço.

3.3. Análise dos dados obtidos

Caracterizado o perfil das empresas pesquisadas e dos respondentes da pesquisa, resta ainda analisar os índices de utilização da prática (IUP), de satisfação com a utilização (ISU) e de contribuição para o desempenho (ICD). O IUP indica o percentual de uso das 8 práticas de inteligência competitiva apresentadas ao longo do capítulo 2 deste artigo nas empresas pesquisadas. Constatou-se que 77% das empresas utilizam pesquisa junto ao cliente, *benchmarking* e planejamento estratégico, 70% usam análise de cenários, 57% praticam segmentação de mercado e análise SWOT e apenas 30% realizam inteligência mercadológica e CRM. O resultado obtido está representado pelo Gráfico 1:

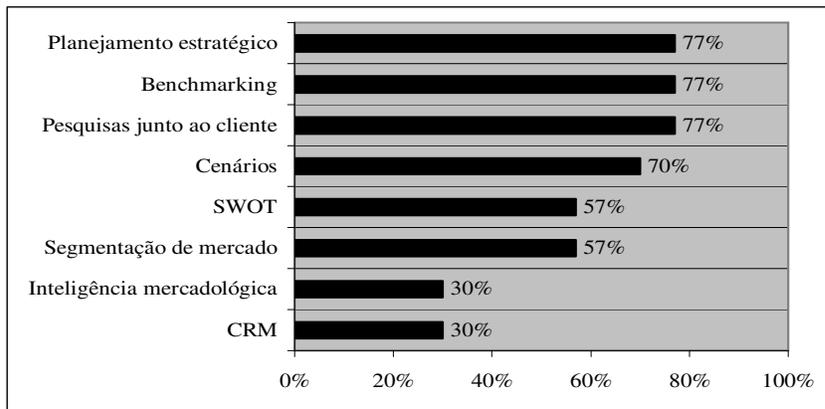


Gráfico 1: Índice de utilização das práticas.

Fonte: dados da pesquisa.

Nesta pesquisa, também foi investigado o grau de satisfação dos gestores com respeito ao uso de cada prática de IC. Para isto, foi utilizada uma escala *Likert* de 1 (extremamente insatisfeito) a 5 (extremamente satisfeito).

O Gráfico 2 apresenta os índices de satisfação com a utilização das práticas adotadas nas empresas. As práticas com os maiores índices de satisfação foram as seguintes: segmentação de mercado (4,41), pesquisa de satisfação dos clientes (4,39) e planejamento estratégico (4,09). O *benchmarking* (3,96) e a análise de cenários (3,90), duas práticas muito

utilizadas, tiveram os menores índices de satisfação. CRM, análise SWOT e inteligência mercadológica apresentaram índices de satisfação igual a 4,00. Observou-se ainda que 62,5% das práticas apresentam índice de satisfação abaixo da média (4,09). Estes dados podem evidenciar o uso incorreto de algumas práticas por parte das empresas pesquisadas em termos de seus objetivos estratégicos.

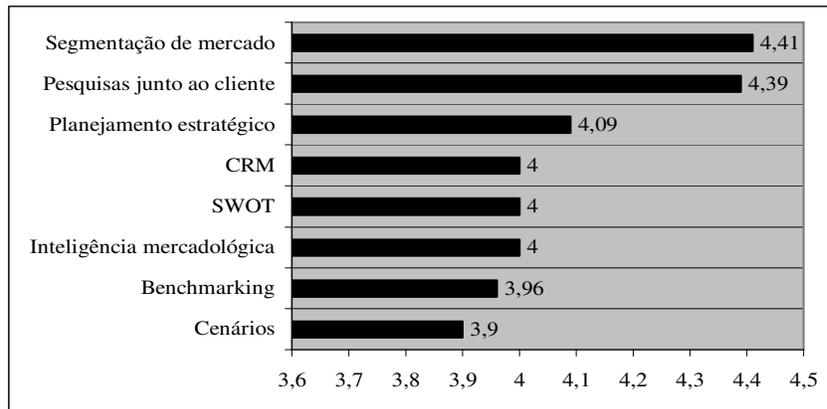


Gráfico 2: Índice de satisfação com o uso das práticas.

Fonte: dados da pesquisa.

Este artigo pretendeu ainda investigar a percepção dos gestores quanto ao grau de contribuição ao desempenho das práticas de IC utilizadas. As práticas com os maiores índices de contribuição para o desempenho foram as seguintes: segmentação de mercado (4,29), planejamento estratégico (4,26), pesquisas junto aos clientes (4,26) e inteligência mercadológica (4,11). O CRM e a análise de cenários obtiveram os menores índices de contribuição para o desempenho, 3,89 e 3,95 respectivamente. 50% das práticas apresentam índice superior à média (4,10). Estes dados podem revelar que os gestores têm uma percepção de que o uso de práticas de IC contribui efetivamente para o alcance do desempenho esperado. O Gráfico 3 apresenta os índices de contribuição para o desempenho das práticas utilizadas.

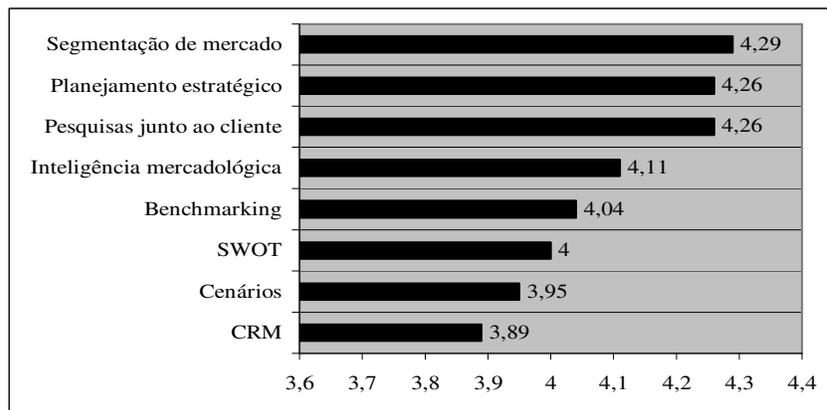


Gráfico 3: Índice de contribuição para o desempenho das práticas.

Fonte: dados da pesquisa.

No Quadro 2, as práticas de inteligência competitiva investigadas neste artigo foram listadas quanto aos índices de uso, satisfação e contribuição para o desempenho. A média dos valores de cada índice foi calculada para representar o limite entre alta e baixa

utilização, alta e baixa satisfação e alta e baixa contribuição. Consideram-se valores baixos, os índices abaixo da média e valores altos, aqueles iguais ou acima da média.

Práticas	Índice de utilização (%)	Índice de satisfação (escala Likert)	Índice de contribuição para o desempenho (escala Likert)
<i>Benchmarking</i>	4,28	3,96	4,04
Cenários competitivos	3,89	3,90	3,95
CRM	1,67	4,00	3,89
Inteligência mercadológica	1,67	4,00	4,11
Pesquisas junto aos clientes	4,28	4,39	4,26
Planejamento estratégico	4,28	4,09	4,26
Segmentação de mercado	3,17	4,41	4,29
Análise SWOT	3,17	4,00	4,00
MÉDIA	3,30	4,09	4,10

Quadro 2: Índice de utilização, índice de satisfação e índice de contribuição das práticas.

Nota: valores originalmente em percentual transformados em uma escala de 1 a 5 pontos.

Fonte: dados da pesquisa.

A análise SWOT e o CRM possuem baixa utilização, satisfação e contribuição; o *benchmarking* e os cenários apresentam alta utilização, baixa satisfação e baixa contribuição; as pesquisas junto aos clientes e o planejamento estratégico têm alta utilização, satisfação e contribuição; a inteligência mercadológica possui baixa utilização, baixa satisfação e alta contribuição; e a segmentação de mercado apresenta baixa utilização, alta satisfação e alta contribuição.

A análise cruzada dos dados obtidos permite a criação de três quadros: (1) Quadro 3 – Índice de Utilização x Índice de Satisfação; (2) Quadro 4 – Índice de Utilização x Índice de Contribuição; e (3) Quadro 5 – Índice de Contribuição x Índice de Satisfação. Cada quadro fornece quatro categorias ou quadrantes em que as práticas podem ser visualizadas e analisadas quanto às suas características comuns.

O Quadro 3 apresenta os quadrantes A, B, C e D. As práticas dos quadrantes A e C apresentam baixa satisfação com o uso, o que pode estar relacionado com a metodologia aplicada em suas implementações.

<p>C. Alta utilização x baixa satisfação <i>Benchmarking</i> (4,28 x 3,96) Cenários (3,89 x 3,90)</p>	<p>D. Alta utilização x alta satisfação Pesquisas junto aos clientes (4,28 x 4,39) Planejamento estratégico (4,28 x 4,09)</p>
<p>A. Baixa utilização x baixa satisfação SWOT (3,17 x 4,00) Inteligência mercadológica (1,67 x 4,00) CRM (1,67 x 4,00)</p>	<p>B. Baixa utilização x alta satisfação Segmentação de mercado (3,17 x 4,41)</p>

Quadro 3: Índice de utilização x índice de satisfação.

Fonte: dados da pesquisa.

Neste caso, encontram-se o *benchmarking* e os cenários, duas práticas bem utilizadas, que merecem maior atenção no sentido de melhorar suas aplicações. No quadrante B, está a segmentação de mercado, que possui alta satisfação e baixa utilização. Esta poderia ter um uso mais disseminado nas empresas. No quadrante D, encontram-se práticas que

podem ter uma aplicação mais adequada ou mesmo uma metodologia sedimentada, como por exemplo, a pesquisa junto aos clientes e o planejamento estratégico.

O Quadro 4 apresenta os quadrantes E, F, G e H. No quadrante E, estão as práticas que são pouco utilizadas e são percebidas como de menor contribuição para o desempenho. Este fato talvez implique uma necessidade de maior investimento em treinamento e em tecnologia, como a análise SWOT e o CRM. No quadrante G, estão as práticas que, mesmo sendo percebidas com um índice menor de contribuição para o desempenho, ainda são muito utilizadas. A popularidade destas práticas pode estar associada ao seu efeito sinérgico com outras ferramentas de gestão no desempenho organizacional. Este pode ser o caso das práticas de *benchmarking* e cenários. No quadrante F, estão as práticas de menor utilização, porém percebidas como de alta contribuição para o desempenho. O desenvolvimento de metodologias de aplicação destas práticas pode ser um dos motivos do baixo uso nas empresas pesquisadas. No quadrante H, encontram-se as práticas mais utilizadas e com maior índice de contribuição para o desempenho. Estas são práticas que têm melhor avaliação por parte dos gestores e podem ser recomendadas como necessárias, desde que tenham uma metodologia adequada e possam ser bem aplicadas nas empresas.

<p>G. Alta utilização x baixa contribuição <i>Benchmarking</i> (4,28 x 4,04) Cenários (3,89 x 3,95)</p>	<p>H. Alta utilização x alta contribuição Pesquisas junto aos clientes (4,28 x 4,26) Planejamento estratégico (4,28 x 4,26)</p>
<p>E. Baixa utilização x baixa contribuição SWOT (3,17 x 4,00) CRM (1,67 x 3,89)</p>	<p>F. Baixa utilização x alta contribuição Inteligência mercadológica (1,67 x 4,11) Segmentação de mercado (3,17 x 4,29)</p>

Quadro 4: Índice de utilização x índice de contribuição.

Fonte: dados da pesquisa.

O Quadro 5 apresenta os quadrantes I, J, K e L. No quadrante I, estão as práticas que não são bem avaliadas pelos gestores, seja por falhas na metodologia de aplicação ou mesmo por serem percebidas como de baixa contribuição ao desempenho. No quadrante J, a inteligência mercadológica também apresenta baixa satisfação com o uso, porém é percebida como de alta contribuição para o desempenho. Esta deveria receber maior atenção no sentido de melhorar suas aplicações. No quadrante L, estão as práticas com melhor avaliação pelos gestores e podem ter seu uso recomendado às empresas. No quadrante K, não foi classificada nenhuma prática, podendo indicar uma dependência da variável satisfação a uma condição da variável contribuição para o desempenho.

<p>K. Alta satisfação x baixa contribuição –</p>	<p>L. Alta satisfação x alta contribuição Pesquisas junto aos clientes (4,39 x 4,26) Planejamento estratégico (4,09 x 4,26) Segmentação de mercado (4,41 x 4,29)</p>
<p>I. Baixa satisfação x baixa contribuição <i>Benchmarking</i> (3,96 x 4,04) Cenários (3,90 x 3,95) SWOT (4,00 x 4,00) CRM (4,00 x 3,89)</p>	<p>J. Baixa satisfação x alta contribuição Inteligência mercadológica (4,00 x 4,11)</p>

Quadro 5: Índice de satisfação x índice de contribuição.

Fonte: dados da pesquisa.

A análise cruzada dos três índices obtidos após investigação das práticas de inteligência a partir de uma visão tridimensional das variáveis permite a identificação de seis grupos de práticas. As Figuras 1 e 2 apresentam diagramas de *Venn*, obtidos pela interseção de práticas com características semelhantes, compreendendo os seguintes grupos:

(1) Práticas plenamente recomendadas (Alta utilização x Alta satisfação x Alta contribuição); (2) Práticas recomendadas, porém necessitando de melhorias na metodologia de aplicação (Alta utilização x Alta contribuição x Baixa satisfação); (3) Práticas recomendadas, porém necessitando de maior disseminação nas empresas (Baixa utilização x Alta satisfação x Alta contribuição); (4) Práticas recomendadas, porém necessitando de melhorias na metodologia de aplicação e de maior disseminação nas empresas (Baixa utilização x Alta contribuição x Baixa satisfação); (5) Práticas que necessitam de melhorias na metodologia de aplicação ou de serem aplicadas em conjunto com outras ferramentas (Alta utilização x Baixa satisfação x Baixa contribuição); (6) Práticas de difícil aplicação, que requerem outros recursos para implementação (Baixa utilização x Baixa satisfação x Baixa contribuição).

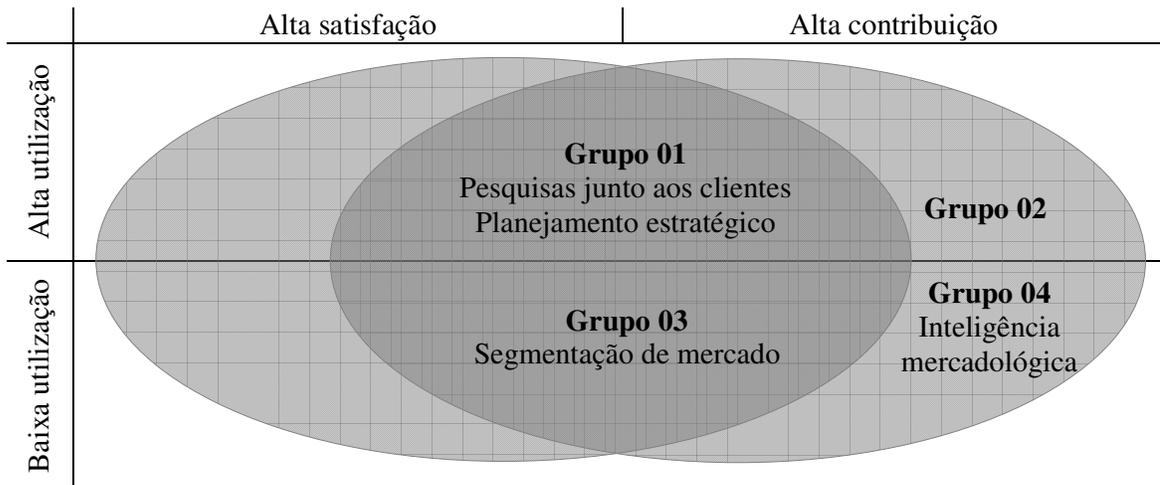


Figura 1: Utilização x Alta Satisfação x Alta Contribuição ao Desempenho.
Fonte: dados da pesquisa.

Na Figura 1, em sua parte superior, estão as práticas com melhor avaliação por parte dos gestores, a saber: pesquisa de satisfação dos clientes e planejamento estratégico. Na parte inferior desta figura, estão as práticas de segmentação de mercado e inteligência mercadológica. Estas práticas são percebidas como de alta contribuição ao desempenho e têm alta satisfação com o uso, porém são pouco utilizadas nas empresas. Estas poderiam, portanto, ser mais utilizadas.

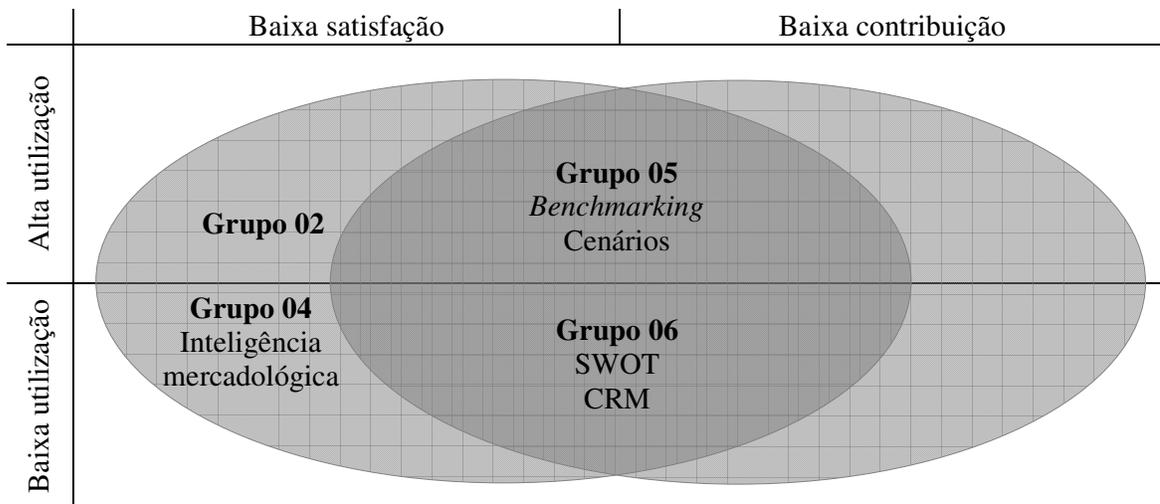


Figura 2: Utilização x Baixa Satisfação x Baixa Contribuição ao Desempenho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 2, em sua parte superior, estão as práticas de *benchmarking* e cenários. O uso destas práticas pode estar relacionado com modismos ou mesmo práticas que complementam outras ferramentas. Na parte inferior desta figura, estão as práticas com menor avaliação por parte dos gestores, a saber: análise SOWT, CRM e inteligência mercadológica. Esta avaliação pode ser devida ao fato de que estas práticas não são ainda bem disseminadas nas empresas e podem apresentar necessidades de recursos financeiros e/ou tecnológicos, o que pode restringir o seu uso.

Conclusão

Este artigo abordou o tema das práticas de inteligência competitiva nas empresas. Buscou-se examinar o uso, o grau de satisfação e a contribuição para o desempenho destas práticas nas empresas que atuam no Ceará.

É o valor, e não o volume, a força motriz da inteligência. A inteligência competitiva é a informação tão bem analisada que já pode servir de base para decisões fundamentais. Levar a informação a tal estágio é o que constitui o valor.

Inicialmente, estudou-se os principais autores que tratam de inteligência competitiva, percebendo-se as mudanças ocorridas na forma de pensar sobre as organizações a partir da compreensão do mundo em função da inter-relação e interdependência dos fenômenos sócio-econômicos. A empresa é um organismo vivo e para sobreviver precisa compreender e ter uma relação adequada com o meio ambiente onde está inserida.

Observou-se também ser necessário prestar atenção a vários elementos que constituem a organização, como por exemplo, a estratégia, a estrutura, as pessoas e suas habilidades, os sistemas e as metas desafiadoras. Avançar em um desses elementos sem desenvolver os outros pode comprometer o desempenho final.

Sobre a satisfação dos gestores com o uso das práticas, observou-se que 5 práticas (62,5% do total) apresentam índices abaixo da média geral obtida, indicando haver oportunidades de melhorias nas metodologias de aplicação destas práticas.

Quanto à contribuição para o desempenho, observou-se que 4 práticas (50% do total) apresentam índices acima da média geral obtida, demonstrando haver uma percepção favorável de que o uso de inteligência competitiva pode efetivamente contribuir para o desempenho organizacional. Estas práticas são planejamento estratégico, segmentação de mercado, pesquisas junto aos clientes e inteligência mercadológica.

A análise cruzada dos dados obtidos nesta pesquisa permitiu visualizar características que as práticas têm em comum quanto aos índices de uso, satisfação e contribuição. A análise SWOT e o CRM possuem baixa utilização, satisfação e contribuição; o *benchmarking* e os cenários apresentam alta utilização, baixa satisfação e baixa contribuição; as pesquisas junto aos clientes e o planejamento estratégico têm alta utilização, satisfação e contribuição; a inteligência mercadológica possui baixa utilização, baixa satisfação e alta contribuição; e a segmentação de mercado apresenta baixa utilização, alta satisfação e alta contribuição.

A empresa comprometida com a IC precisa lançar os fundamentos, construir a infra-estrutura e alavancar continuamente práticas integradas. A orientação para o usuário e o total compromisso corporativo partindo dos dirigentes são os principais elementos do sucesso de qualquer função de IC.

Como sugestão de estudos futuros, pode-se buscar novos caminhos metodológicos e identificar ou construir bancos de dados mais representativos para investigar a relação entre números e tipos de práticas de inteligência competitiva. A associação destes estudos com a

investigação sobre a contribuição destas práticas para o desempenho, na percepção dos gestores, pode resultar na criação de um modelo que promova a excelência na gestão das empresas.

Referências bibliográficas

- GIESKES, Hans. **Inteligência competitiva no Lexis-Nexis**. In: PRESCOTT, John; MILLER, Stephen. *Inteligência competitiva na prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 93-107.
- GOMES, Elisabeth. **Inteligência competitiva**. 2 ed. São Paulo: Editora Campus, 2004.
- HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica: princípios e prática**. 2 ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- JUNIOR, Walter Félix Cardoso. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**. Florianópolis, 2003. 209 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAACKMAN, Conway; SABAN, Kenneth; LANASA, John. **Organização da função de inteligência competitiva: um estudo comparativo de indicadores de desempenho**. In: PRESCOTT, John; MILLER, Stephen. *Inteligência competitiva na prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 225-246.
- MARCEAU, Stéphane; SWAKA, Kenneth. **Desenvolvimento de um programa de IC classe mundial em telecomunicações**. In: PRESCOTT, John; MILLER, Stephen. *Inteligência competitiva na prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 176-197.
- MARCO, Sueli Aparecida. *Inteligência competitiva: definições e contextualização*. *Revista Transição*, Campinas, v. 11, nº 2, p. 95-102. mai/ago. 1999.
- MILLER, Jerry. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- OLIVEIRA, Alex C. **Inteligência competitiva na internet**. São Paulo: Editora Brasport, 2006.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- POWELL, Timothy; ALLGAIER, Cynthia. **Enhancing Sales and Marketing Effectiveness Through Competitive Intelligence**. *Competitive Intelligence Review* v. 9, nº 4, p. 29 – 41. 1998.
- PRESCOTT, John; MILLER, Stephen. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- QUINELLO, Robson; NICOLETTI, José Roberto. *Inteligência competitiva nos departamentos de manutenção industrial no Brasil*. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, São Paulo, v. 2, nº 1, p. 20-36. jan/mar. 2005.
- SANDMAN, Michael. **Técnicas e modelos analíticos**. In: MILLER, Jerry. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth B. P.; CHAVES, Jorge B. L. **Gestão estratégica da informação e a inteligência competitiva**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- TARAPANOFF, Kira. *A política científica e tecnológica no Brasil: o papel do IBICT*. *Ciência da Informação*, v. 21, nº 1, p. 149-158. out/dez. 1992.
- TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Distrito Federal: UNB, 2001.

TESSUN, Franz. **Análise de cenários e sistemas de alerta antecipado na Daimler-Benz Aerospace.** In: PRESCOTT, John; MILLER, Stephen. *Inteligência competitiva na prática.* Rio de Janeiro: Campus, 2002. 295-309.