

DORMINHOCO OU GUERREIRO? PERFIS E ATITUDES DOS GESTORES MEDIANTE O USO DE SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE MARKETING

DROWSY OR FIGHTER? MANAGERS' PROFILES AND ATTITUDES TOWARDS THE USE OF MARKETING INTELLIGENCE SYSTEM

RESUMO

O presente artigo se propôs a mapear o comportamento do gestor, especialmente, quanto à tarefa cotidiana de tomada de decisão diante de uma atitude que prioriza a busca e o monitoramento das ações dos seus principais concorrentes, bem como o uso das atividades de marketing, no que diz respeito à pesquisa e ao planejamento de marketing. Para isso, levantaram-se, por meio de revisão da literatura, aspectos da inteligência de marketing, sobretudo em termos de conceitos, modelos e ciclos de um sistema de inteligência de marketing necessários à sua implementação. Para complementar o estudo, conduziu-se uma pesquisa exploratória junto a uma amostra de 110 organizações de médio e grande porte na cidade de Londrina. Ambos os enfoques permitiram estabelecer um parâmetro comparativo entre o conceito de inteligência de marketing e as dimensões propostas no modelo de Rouach e Santi (2001) quanto ao perfil e atitude dos gestores em relação à postura no mercado, principalmente, em termos de tomada de decisão. Alguns resultados permitiram distintas análises quanto ao comportamento do gestor diante das pressões competitivas de mercado e sua capacidade de reação.

PALAVRAS-CHAVE:

Inteligência de marketing, decisão de marketing, pesquisa de marketing.

ABSTRACT

This article intends to map managers' behavior, especially towards the daily task of taking decisions before an attitude that prioritizes the search and tracking actions by their main competitors, as well as the use of the marketing activities in research and marketing planning. For that purpose, a review was carried out including the literature, the aspects of marketing intelligence, especially in terms of concepts, models and cycles of a marketing intelligence system required to its implementation. To complement the study, an exploratory research was carried out with a sample of 110 medium — and large — sized companies in the city of Londrina. Both focuses allowed establishing a comparative parameter between the concept of marketing intelligence and the dimensions proposed in the model of Rouach and Santi (2001) as to managers' profile and attitude towards the posture in the market, and, above all, in terms of decision-making. Some of the results allowed for different analyses of a manager's behavior before the competitive market pressures and one's reaction capacity.

KEY WORDS:

Marketing intelligence, marketing decision, marketing research.

■ CLÁUDIO LUIZ CHIUSOLI

BACHAREL EM ECONOMIA PELA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL); ESPECIALISTA EM MARKETING E PROPAGANDA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL PELA INBRAPE / CESULON; ESPECIALISTA EM ESTATÍSTICA PELA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL); APERFEIÇOAMENTO EM GESTÃO NA DREXEL UNIVERSITY, PENSILVÂNIA, EUA; MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PELA UNIVERSIDADE NORTE DO PARANÁ (UNOPAR); DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO/MARKETING PELA FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (FEA-USP); PROFESSOR DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO NA UNIVERSIDADE NORTE DO PARANÁ (UNOPAR).

E-MAIL: CLAUDIO.CHIUSOLI@UNOPAR.BR

1. INTRODUÇÃO

O mundo corporativo atual tem se pautado por um cenário extremamente competitivo e turbulento no qual a imensidade de informações disponíveis para apoio à tomada de decisão não significa uma condição facilitadora desse processo. Entretanto, os gestores sentem dificuldades em obtê-las e utilizá-las de forma que possibilite a manutenção de sua posição competitiva no mercado.

Talvinen e Saarinen (1995) registram que grande parte das organizações necessita monitorar o ambiente de marketing diante de mudanças bastante profundas e rápidas. Ainda comentam que a exigência do mercado competidor faz com que o fluxo de informação torne-se dinâmico e, sobretudo, uma fonte segura para auxílio à tomada de decisão. Isso tem ocorrido com a tecnologia de informação disponível nas empresas e cada vez mais em uso.

Há um processo de efetiva valorização das informações de mercado e, de certa forma, os executivos utilizam as informações de modo inadequado e pouco hábil, pois somente algumas das empresas que implantaram um procedimento sistêmico para coletar os dados do ambiente de marketing conseguiram armazená-los e transformá-los em informações relevantes (CHIUSOLI, 2005).

Mesmo após duas décadas, as poucas organizações que desenvolveram procedimentos estruturados, conseguem trabalhar com as informações coletadas melhorando a tomada de decisões gerenciais. Entre as formas básicas de busca de informações dentro de um sistema de informação de marketing, considerando não somente a pesquisa de marketing tem-se a inteligência de marketing, que trata de um mecanismo cuja proposta principal é monitorar as ações dos concorrentes.

Considera-se a inteligência de marketing e a inteligência competitiva como sinônimos. No Brasil, a inteligência de marketing vem sendo tratada também como inteligência empresarial, inteligência competitiva e gestão estratégica do conhecimento; nos Estados Unidos como *technology watch*, *competitive intelligence system*, *business intelligence*, *competitor intelligence*; e na França, *veille technologique*, *intelligence economique*, *intelligence concurrentielle* (ABIPTI, 2004).

Xu e Kaye (1995) afirmam que as organizações precisam se adaptar a essa nova ordem de mudança ambiental para sobreviver e prosperar, o que demonstra que as decisões estratégicas, para que se tornem significativas, precisam ser realizadas em tempo hábil, ser bem estruturadas e possibilitem uma adequada reação à mudança.

A Inteligência Competitiva de Marketing, como subsistema do SIM – Sistema de Informação de Marketing deve ser capaz de informar instantaneamente aos gerentes sobre as mudanças do ambiente externo. Para isso, é necessário o desenvolvimento desse sistema e um mapeamento do ambiente de negócio. Basicamente, o ponto central da inteligência competitiva é monitorar os competidores e pode ser vista com grande importância estratégia para a organização, segundo Powell e Bradford (2000), pois:

- Obriga a empresa a descobrir suas essências competitivas em face dos concorrentes que estão no mesmo negócio.
- Procura conhecer de maneira recíproca a vulnerabilidade dos competidores que tentam imitar as competências essenciais da organização.
- O acesso a novos mercados pode ser positivo se houver a compreensão das ações dos competidores, de forma a não subestimá-los.

Diante desse contexto evidencia-se a importância de um Sistema de Informação Competitiva, como estrutura do Sistema de Informação de Marketing da empresa, cujo papel é avaliar as necessidades de informação do executivo, obter as informações necessárias e distribuí-las de maneira oportuna para melhorar a eficácia da tomada de decisão (CHIUSOLI, 2005).

O objetivo desse estudo é investigar como os gestores das organizações se comportam em relação ao monitoramento dos concorrentes e como se dimensionam suas características em função do modelo adotado por Rouach e Santi (2001) considerando as atitudes do gestor em relação ao nível de ação e atuação frente às informações de marketing.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A inteligência competitiva começou a ser adotada pelas empresas no início dos anos 80, como uma resposta às novas exigências de um mercado globalizado e de acirrada concorrência.

Segundo Martinet e Marti apud ABIPTI (2004) a inteligência competitiva marca seu início na década de 1980, apresentando um grande crescimento na década de 1990 e alcançando sua maturidade e reconhecimento no início desse século.

Esse sistema tornou-se um instrumento poderoso no Sistema de Informação de Marketing, para o qual somente a produção orientada para as necessidades do consumidor não é suficiente para garantir o sucesso da empresa. O subsistema de inteligência competitivo coleta informações a respeito do ambiente competitivo, processando-as e transformando-as em

elementos de inteligência, divulgando-os posteriormente para dar suporte à tomada de decisão (GRISI; SAHELI, 2001).

É importante diferenciar os conceitos de informação e inteligência: a primeira é oriunda de dados quantitativos ou qualitativos, enquanto a segunda é o conhecimento acumulado a partir do processamento e da análise das informações coletadas.

A monitoração da concorrência e das novas tecnologias é de fundamental importância para que a empresa possa identificar as ameaças e antecipar as oportunidades que lhe permita conquistar uma posição competitiva favorável.

As facilidades proporcionadas pelos avanços da tecnologia da informação, tanto em relação ao aumento da capacidade de armazenamento e processamento de grandes volumes de informações de forma cada vez mais rápida e a custos menores, como em relação ao vertiginoso desenvolvimento das comunicações — como é o caso da internet — representam uma força no desenvolvimento dos sistemas de inteligência competitiva (ABIPTI, 2004).

Entende-se, portanto, que a inteligência competitiva atua como um radar para a empresa, proporcionando-lhe o conhecimento das oportunidades e ameaças identificadas no ambiente, que poderão instruir suas tomadas de decisões, visando à conquista de vantagem competitiva.

A inteligência competitiva pode ser utilizada com as seguintes funções na organização:

- Ferramenta para a gestão da inovação tecnológica.
- Instrumento para a tomada de decisão.
- Forma de agregar valor à função de informação.

São apresentados a seguir, alguns conceitos de inteligência competitiva, segundo alguns autores.

Kahaner (1996) define a inteligência competitiva como um programa sistemático e ético de se obter e analisar informações sobre as atividades dos concorrentes e as tendências gerais do negócio para avançar com as metas da empresa.

Já Sammon (1984) contribui definindo que inteligência competitiva é o processo analítico que transforma dados desagregados sobre o competidor, em conhecimento relevante, preciso e estrategicamente utilizável acerca da posição, desempenho, capacitação e intenção do concorrente.

Rouach e Santi (2001) definem que inteligência competitiva é a arte de coletar, processar e armazenar as informações

reunidas por pessoas de todos os níveis da empresa para que possam ajudar no futuro e proteger a empresa contra as ameaças competitivas, devendo ser legal, respeitar o código de ética e transferir conhecimento do ambiente para a estabilização da organização.

Já Kotler e Armstrong (2003) definem inteligência competitiva como a coleta e a análise sistemáticas de um conjunto de informações disponíveis sobre a concorrência e o ambiente de marketing, cujo objetivo consiste em melhorar a tomada de decisões estratégicas, avaliar as ações dos concorrentes e prever as oportunidades e as ameaças. Esses autores, (KOTLER; ARMSTRONG, 2003), reiteram que a inteligência competitiva tem crescido bastante à medida que um número cada vez maior de empresas monitora ativamente os concorrentes, utilizando-se de técnicas como entrevista a funcionários de empresas concorrentes em um processo seletivo, *benchmarking* com os produtos dos concorrentes, pesquisas na internet e infiltração em feiras do setor. Outras definições de inteligência competitiva podem ser observadas, conforme a ABIPTI (2004) citando outros autores:

“É uma atividade de gestão estratégica da informação que tem por objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem sobre as tendências dos mercados e a evolução da concorrência, detectem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentem no seu ambiente para definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da empresa” (JAKOBIAK, 1996).

“Processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre as atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa” (COELHO, 1999).

Os propósitos do SIS – *Strategic Intelligence Systems* ou SIC – Sistema de Inteligência Competitiva, de acordo com Montgomery e Weinberg (1990), são:

- a) Inteligência defensiva: evitar surpresas dos concorrentes.
- b) Inteligência passiva: provisão de comparação de dados (*benchmarking*) para uma avaliação objetiva.
- c) Inteligência ofensiva: identificação de oportunidades.

Dentro desse foco, os autores propõem que a área de atuação da inteligência competitiva deve buscar informações considerando:

1. A concorrência.
2. O ambiente tecnológico.
3. O mercado consumidor.

4. O ambiente econômico.
5. O ambiente político/legal.
6. O ambiente social.

Apartir dessa abordagem, Drott (2001) comenta que, para uma melhor compreensão da inteligência competitiva e seu construto, existem sete elementos que comparam o conhecimento pessoal com o conjunto de informações que auxilia os executivos a construir um sistema de inteligência de acordo com a consciência estratégica corporativa que está em evolução diante do mercado competitivo. Esses elementos são:

1. Informação individualizada com uma informação mais integrada.
2. Informação dispersa com uma melhor organização.
3. Informação que, de certa forma, era de baixo custo com alto custo.
4. Informação não estruturada com informação estruturada.
5. Informação aberta e informação fechada.
6. Informação temporária e informação permanente.
7. Conhecimento e informação.

Em uma contextualização mais atual, reforça-se que essas áreas deveriam estar inseridas em um Sistema de Informação de Marketing e identificadas com mais detalhes para cada foco de atuação. Por exemplo, para buscar informações da concorrência, devem ser considerados os principais concorrentes e suas estratégias utilizadas (STONE; GOOD, 1989).

Miller apud ABIPTI (2004) formula um modelo de inteligência competitiva, que começa pela coleta dos dados (considerado como matéria-prima bruta dispersa), passa pela informação, pressupondo a existência de uma estrutura organizada, para que chegue à inteligência, uma vez que a análise fornece ao tomador de decisão, elementos para a ação estratégica junto ao mercado altamente competitivo, como nos dias de hoje.

A unidade básica de um Sistema de Inteligência Competitiva é o ciclo de inteligência, o qual, segundo Miller apud ABIPTI (2004) corresponde às seguintes etapas:

- a) Identificação dos tomadores de decisão e de suas necessidades.
- b) Coleta de informação apropriada.
- c) Análise da informação e geração de inteligência.
- d) Disseminação da inteligência para os tomadores de decisão.
- e) Avaliação dos produtos e processos da inteligência.

Segundo Porter (1997), o objetivo do Sistema de Inteligência Competitiva é conhecer o perfil de cada concorrente, não somente os concorrentes existentes, mas também os concorrentes potenciais, que podem ser: fornecedores, clientes, pro-

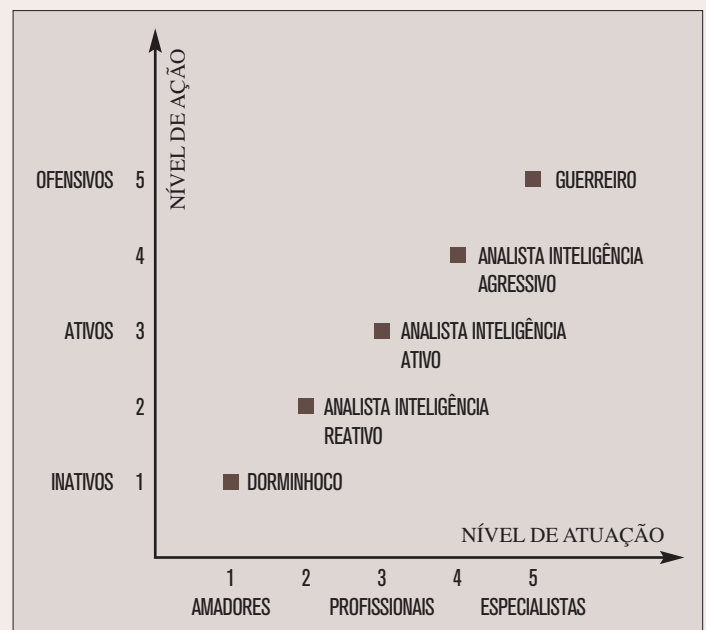
duto substitutos e novos entrantes. Assim, uma das primeiras tarefas no desenvolvimento de um SIC – Sistema de Inteligência Competitiva é a identificação dos concorrentes.

Armazenar a inteligência não é algo simples, pois, para gerar arquivos manuais, biblioteca de dados e inserir informações em sistemas computadorizados, faz-se necessária uma velocidade suficiente para justificar a opção pela informatização. Assim precisa-se de uma base de *hardware*, pessoas para coletar e alimentar o sistema, um *software* para possibilitar o acesso aos dados e profissionais para analisar esses dados.

2.1 O MODELO DE ROUACH E SANTI (2001)

Rouach e Santi (2001) destacam que o gerenciamento do conhecimento e da informação tecnológica pode ser processado adicionando-se os valores de inteligência competitiva, por meio do elemento humano e discutem esses conceitos dentro de um modelo em relação aos cinco tipos de atitudes de inteligência. Como a decisão sempre está em torno de elemento humano, é importante tomá-la corretamente e em tempo hábil.

Diante do exposto no Gráfico 1, Rouach e Santi (2001), identificam os cinco tipos de atitudes dos analistas relacionadas à inteligência competitiva, no qual o *status* vai dos especialistas (guerreiros) aos dorminhocos (amadores).



Fonte: ROUACH, D.; SANTI, P. Practice competitive intelligence adds value: five intelligence attitudes. *European Management Journal*, Paris, v.19, n.5, p.552-559, out. 2001.

GRÁFICO 1

Tipos de atitudes de inteligência.

O Quadro 1 resume os respectivos métodos adotados pelos analistas de inteligência competitiva.

QUADRO 1

Métodos adotados pelos analistas de inteligência competitiva.

TIPOS DE ANALISTAS	SITUAÇÃO DA MENTE	MÉTODO
Guerreiro	Mentalidade guerreira. Luta cruel contra a desinformação. Patente contra falsificação. Posição ofensiva.	Sofisticadas ferramentas. Métodos variáveis (códigos de ética). Recursos significativos ou ilimitados. Líderes de times.
Agressivo	Formato de serviço de agente secreto. Afiado processamento de dados. Caçador por informação estratégica.	Recursos significativos. Profissionalismo e ética. Valores postos sobre a inteligência humana. Liderança que vigia.
Ativo	Observando a concorrência.	Limitação de recursos. Princípio de operação na rede de relacionamento.
Reativo	Oportunistas.	Ataque reativo. Muita limitação de orçamento.
Dorminhoco	Nenhuma ação em particular.	Situação passiva.

Fonte: ROUACH, D.; SANTI, P. Practice competitive intelligence adds value: five intelligence attitudes. *European Management Journal*, Paris, v.19, n.5, p.552-559, out. 2001.

As principais características quanto aos cinco tipos de atitudes, segundo os autores são:

- Atitude guerreira — Trata-se de uma posição ofensiva, por meio de uma inteligência analítica muito pró-ativa no gerenciamento do processo da inteligência competitiva, com a contínua observância para novas oportunidades.
- Atitude agressiva — Trata-se também de uma posição pró-ativa, na qual a inteligência analítica é realizada frequentemente por ex-militares, especialistas em inteligência.
- Atitude ativa — A inteligência analítica está sempre procurando por informações estratégicas por meio de levantamento de informações, no entanto, o sistema de informação da organização não está bem estruturado.
- Atitude reativa — O gerente de inteligência responde somente quando os competidores estão evidentemente com alguma ação no mercado.
- Dorminhocos — A equipe de administração da organização não se interessa pela inteligência competitiva ou não tem conhecimento desse gerenciamento e não tem medo dos competidores.

3. MÉTODO DO ESTUDO

Selltiz, Wrightsman e Cook (2004), expõem três tipos de estudos que servem para investigar o objetivo de uma pesquisa:

- Pesquisa exploratória.
- Pesquisa descritiva.
- Pesquisa causal.

O tipo de pesquisa utilizado neste trabalho foi um misto de pesquisa exploratória e pesquisa descritiva. A pesquisa foi exploratória pelo pouco conhecimento acumulado e sistematizado a respeito do assunto; foi descritiva porque procurou descrever comportamentos, atitudes e expectativas relacionados ao tema estudado junto ao segmento pesquisado.

Como definido por Selltiz, Wrightsman e Cook (2004) a respeito da metodologia científica, os autores ressaltam que, em estudos exploratórios, a principal acentuação dá-se em descobertas de ideias e intuições cujo objetivo é familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses.

Em contrapartida, os estudos descritivos necessitam de um planejamento que reduza o viés e amplie a precisão da prova obtida, onde enquanto um dos objetivos trata de uma apresentação precisa das características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico, o outro objetivo verifica a frequência com que algo ocorre ou o que está ligado a alguma outra coisa.

Compreende-se que a pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão (MALHOTRA, 2001).

A pesquisa, quanto ao tempo em que foram coletados os dados, pode ser entendida por um corte-transversal, cuja coleta ocorreu em um só momento, pretendendo descrever e analisar o estado das variáveis em um dado momento como citam Freitas et al. (2000).

O questionário conteve perguntas fechadas cuja escala utilizada foi a somatória de Likert do tipo concordo/discordo, de cinco pontos, que permitiram um maior aprofundamento nas análises estatísticas propostas, como o Qui-Quadrado, ANOVA e Análise de Correspondência (Quadro 2).

O bloco das questões contemplou o perfil do respondente e a caracterização da organização em relação à efetiva utilização das informações de marketing que auxiliam a tomada

de decisões. Esse levantamento utilizou a técnica de amostragem probabilística sistemática e a coleta de dados foi feita através de entrevistas pessoais realizadas pelo próprio autor.

Foram aplicados cinco pré-testes para aprimoramento do instrumento de coleta de dados. Os horários foram previamente agendados para a realização da entrevista pessoal e possíveis elucidções do tema proposto.

QUADRO 2

Técnicas estatísticas utilizadas.

QUESTÕES	VARIÁVEIS	TÉCNICAS ESTATÍSTICAS
Perfil do respondente e caracterização da organização	5	Qui-Quadrado
Frases afirmativas	14	Qui-Quadrado ANOVA Análise de Correspondência

Fonte: Dados da Pesquisa

A base de dados foi ordenada por ramo de atividade para garantir a proporcionalidade da amostra junto a 110 entrevistas a partir do universo de 188 empresas, de médio e grande porte, listadas segundo uma relação de endereços obtidos junto à Prefeitura de Londrina, PR e Associações.

Para a aplicação dos testes estatísticos e como planejamento inicial da amostra ficou estabelecido que cerca de um terço fosse distribuído entre as atividades de comércio (34,5%), de serviços (30,9%) e de indústria (34,5%). Quanto ao tempo das empresas, desde a data da fundação, aproximadamente, 36% estão no mercado há mais de 30 anos. Esse percentual aumenta para 51% com as empresas que estão no mercado há 20 anos. Predominou o número de empresas de médio porte (quase 56%), com uma proporcionalidade da amostra situando-se bem próxima aos dados da listagem previamente obtida.

O critério adotado para a caracterização do perfil das empresas foi por meio das respostas de classificação quanto ao grau de concordância das frases, que envolviam 14 frases afirmativas.

A escala utilizada foi a somatória de 5 pontos de Likert, do tipo concordo/discordo, que poderia somar um mínimo de 14 e um máximo de 70 pontos.

Conforme mostra o Quadro 3, a amplitude obtida entre todas as empresas variou de 32 a 65 pontos. A partir desses números, utilizaram-se os quartis, em que o primeiro intervalo, de 32 a 47 pontos, foi considerado como uma organização

“inativa”; o segundo quartil, somando entre 48 e 53 pontos, classificou a organização em “reativa”; o terceiro quartil, de intervalo situado entre 54 e 56 pontos, considerou-se como organização “ativa” e, acima de 57 pontos, uma organização “pró-ativa”.

QUADRO 3

Perfil das empresas (adaptado de ROUACH; SANTI, 2001).

PERFIL	PONTOS – QUARTIS
Pró-ativo	Acima de 57 pontos – 1 quartil
Ativo	54 a 56 pontos – 2 quartis
Reativo	48 a 53 pontos – 3 quartis
Inativo	32 a 47 pontos – 4 quartis

Fonte: Dados da Pesquisa

Dessa forma, foi possível verificar algumas associações significativas (Qui-Quadrado) entre as organizações ou diferenças significativas nas médias (ANOVA) entre algumas atitudes quanto ao uso da informação.

Os dados obtidos foram armazenados e processados eletronicamente no programa SPSS (versão 13.0). A análise dos dados consistiu-se em análises bivariadas que foram avaliadas com nível de significâncias estatísticas de 5% ($p < 0,05$) e para as prováveis inter-relações entre as mesmas foram usadas as técnicas de análise multivariada (Análise de Correspondência).

As medidas de associação foram testadas por meio dos testes não paramétrico (Qui-Quadrado) e paramétrico (ANOVA).

Para avaliar as opiniões e informações dos gestores foram utilizadas perguntas com escalas ordinais no processamento, porém para a análise foram trabalhadas como escalas intervalares.

Aqui cabe uma ressalva: quanto ao rigor em relação à escala ser ordinal, o autor tomou a liberdade de fazer algumas concessões utilizando-se de médias em vez de medianas para captar as pequenas diferenças entre as respostas e aplicar a técnica proposta.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Considerando a pesquisa realizada e conforme o objetivo desse artigo, o autor adaptou sua análise diante da classificação de Rouach e Santi (2001) citando que a atitude de um gestor pró-ativo é a daquele que se utiliza de ferramentas sofisticadas de gestão, possui grandes somas de recursos para investimento e tem uma mentalidade de busca incessante por informações, sobretudo dos competidores. Ainda segun-

do Rouach e Santi (2001) sobre uma atitude ativa, trata-se de um gestor que prima e zela também pela informação que dispõe, embora com características mais limitadas e com menor estrutura de ação pela limitação de recursos. Por outro lado, os mesmos autores complementam que os reativos já vêm com uma mentalidade bem diferente em que a concorrência faz parte de um processo normal ficando à espera de uma oportunidade, como que observando seus *players* para que possam tomar alguma decisão.

No caso do inativo, muitas vezes existe uma grande limitação de recursos. Ele enquadra-se como “dorminhoco”, pois não existe nenhuma ação particular em relação aos concorrentes, ficando diante de uma atitude bastante passiva.

Com dados obtidos na pesquisa, apresenta-se no Quadro 4 um comparativo do perfil, características das organizações e atitudes dos gestores, por meio da adaptação do texto original de Rouach e Santi (2001).

Nesse contexto, visualizam-se algumas características bastante peculiares para aqueles considerados pró-ativos, onde predominam empresas do comércio no grupo pesquisado. O pró-ativo é aquele gestor guerreiro que tem posição ofensiva em suas atitudes em relação ao mercado, pois na comparação entre as características e atitudes em relação às variáveis de marketing verificaram-se muitas divergências.

Em relação às atitudes quanto ao uso efetivo e gerenciamento das informações na presente metodologia comparativa de perfil dos gestores, houve diferenças significativas em relação às variáveis de marketing estudadas.

Desse modo, percebeu-se que dos gestores enquadrados como pró-ativos, cerca de 51,7% faz uso do planejamento de marketing, enquanto nos inativos, o índice cai para 34,6%. Essa diferença se prova pela aplicação do teste estatístico paramétrico ANOVA (Análise de Variância) que aponta diferenças entre as médias obtidas por meio da escala de Likert utilizada.

Quanto ao uso da pesquisa de marketing, por meio da técnica estatística não paramétrica, verificaram-se as associações entre as variáveis e o perfil desse gestor e ficou evidente que o pró-ativo (48,3%) tem o hábito de utilizar a pesquisa contra somente 15,4% do gestor caracterizado como inativo. Essas características continuam evidentes quando se observa o gestor pró-ativo tendo uma atitude totalmente efetiva sobre os eventos que acontecem na sua área de atuação (100% prestam atenção), o que não quer dizer que participe de todos os eventos, mas sabe o que está acontecendo e, em geral, acaba encontrando seus *players* de clientes e fornecedores.

QUADRO 4

Comparativo dos perfis quanto às atitudes.

PERFIL DO GESTOR	ATTITUDES EM RELAÇÃO ÀS VARIÁVEIS DE MARKETING
Pró-ativo (acima de 57 pontos)	72,4% monitoram as ações da concorrência. 65,5% monitoram os preços dos concorrentes. 51,7% fazem plano de marketing**. 48,3% fazem pesquisa de marketing*. 58,6% possuem coleta de dados sistematizada. 55,2% têm uma pessoa responsável pela coleta de informações. 100% prestam atenção aos eventos da área*.
Ativo (54 a 56 pontos)	53,8% monitoram as ações da concorrência. 65,5% monitoram os preços dos concorrentes. 50% fazem plano de marketing**. 26,9% fazem pesquisa de marketing*. 50% possuem coleta de dados sistematizada. 50% têm uma pessoa responsável pela coleta de informações. 88% prestam atenção aos eventos da área*.
Reativo (48 a 53 pontos)	55,2% monitoram as ações da concorrência. 69,2% monitoram os preços dos concorrentes. 34,5% fazem plano de marketing**. 13,8% fazem pesquisa de marketing*. 58,6% possuem coleta de dados sistematizada. 44,8% têm uma pessoa responsável pela coleta de informações. 96,6% prestam atenção aos eventos da área*.
Inativo (32 a 47 pontos)	42,3% monitoram as ações da concorrência. 42,3% monitoram os preços dos concorrentes. 34,6% fazem plano de marketing**. 15,4% fazem pesquisa de marketing*. 52,3% possuem coleta de dados sistematizada. 38,5% têm uma pessoa responsável pela coleta de informações. 80,8% prestam atenção aos eventos da área*.

* Teste Qui-Quadrado – ($p < 0,05$)

** Teste ANOVA – ($p < 0,05$)

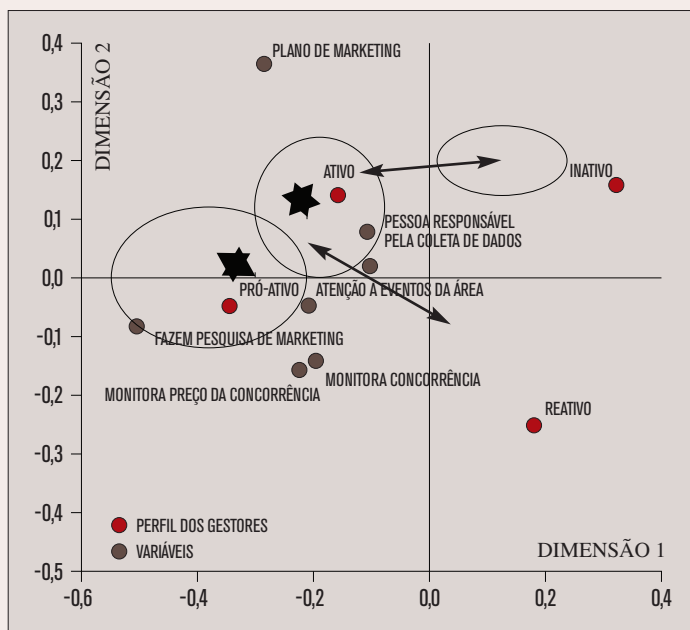
Fonte: Dados da Pesquisa.

A Figura 1 mostra as associações verificadas entre as seguintes variáveis:

1. Pesquisa de marketing.
2. Monitoramento da concorrência.
3. Plano de marketing.
4. Atenção aos eventos.
5. Monitoramento dos preços dos concorrentes
6. Responsável pela coleta de informações.
7. Coleta sistematizada de dados.

O entendimento da dimensão dá-se pela distância entre as

variáveis marcadas no mapa (em vermelho) em relação aos perfis dos gestores (em marrom). Os gestores pró-ativos e ativos têm ao seu redor o maior número de variáveis. Quando comparados aos gestores com perfil inativo e reativo notam-se as distâncias dessas variáveis estudadas que apontam associações dessas variáveis em relação aos quatro tipos de perfil de gestores. Isso permite comprovar que a postura dos gestores sugerida por Rouach e Santi (2001), como guerreiro e agressivo, se assemelha à adaptação elaborada pelo autor para as empresas pesquisadas que se enquadraram como pró-ativas e ativas quanto ao uso das variáveis de marketing.



Fonte: Dados da Pesquisa.

FIGURA 1

Mapa espacial das médias: variáveis utilizadas x perfil.

Assim, confirma-se a lógica de que as atitudes desses gestores (pró-ativos e ativos) apontam para uma maior atenção do ambiente de marketing, que sofre profundas mudanças e que as decisões tomadas são apuradas em função das atividades de marketing.

Presume-se então, que as chances de sucesso dos gestores inativos e reativos para cada decisão tomada sejam menores por serem menos atentos ao uso dessas ferramentas de marketing.

Provavelmente os gestores com esse perfil (reativo e inativo) devem sofrer com a falta dessas informações, seja pela limitação de recursos financeiros ou pela demora em tomar decisão por conta da empresa ter uma postura conservadora e burocratizada quando se necessitam de informações para sustentar uma tomada de decisão.

Os gestores com características pró-ativa e ativa estão mais associados ao uso dessas variáveis, conforme evidenciado pela análise de correspondência, apontando assim uma grande vantagem competitiva para aquela organização que tem um executivo com esse perfil.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Diante do levantamento bibliográfico e após a pesquisa de campo verificou-se que os gestores utilizam de forma modesta algumas práticas das atividades de marketing e entre elas estão a elaboração de planos e pesquisas de marketing.

Considerando-se que o objetivo deste artigo foi investigar como os gestores das organizações se comportam em relação ao monitoramento da concorrência, apontou-se diante do estudo, a identificação do perfil e postura do gestor — pró-ativo, ativo, reativo e inativo — mapeado conforme o modelo de Rouach e Santi (2001).

Vale lembrar que a classificação dessas empresas foi por meio de quartis, em que o maior *score* enquadraria os gestores como pro-ativos (1º quartil) e, o menor, como inativos (4º quartil). No entanto, isso é uma análise circunstancial e de proposição metodológica desse estudo, pois poderia haver um viés em função da falta de sinceridade do respondente.

Mesmo diante dos resultados alcançados, observou-se que as organizações dão pouca atenção às técnicas que permitem monitorar as ações da concorrência com maior eficácia e que há um pouco mais de atenção ao acompanhamento do macro ambiente, em especial, aos eventos da área.

Muitas ações de marketing ocorrem pela experiência diária do gestor, dessa maneira, um Sistema de Inteligência Competitiva de Marketing bem fundamentado desempenharia papel importante na concepção básica dos pressupostos necessários às organizações para estruturação dos dados para transformar em informações e, em seguida, uma tomada de decisão mais coerente.

Vale considerar que este artigo procurou fazer uma revisão teórica que respaldasse a pesquisa de campo de cunho exploratório, possibilitando mostrar o perfil do gestor quanto às suas atitudes em relação à gestão de marketing na organização.

No artigo foram aferidas algumas associações entre as variáveis pesquisadas, principalmente, aquelas que se referem à pesquisa e ao planejamento de marketing, o que confere a importância das atividades do marketing.

Não houve a pretensão de esgotamento das discussões teóricas e práticas, onde há um enorme campo para proposição e discussão sobre o tema. Dessa forma, cabe a cada organização orientar-se para os modelos que mais se enquadrem à sua natureza de operação e a recomendação de estudos futuros e outras formas de discussão sobre o tema proposto.

6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma limitação desse estudo é o problema de generalização, o que não deve ser feito, por ter sido realizado junto às empresas de médio e grande porte, pois as organizações de menor porte deixaram de ser estudadas. Da mesma forma, essa amostra representa uma população insignificante quando comparada ao universo de empresas em grandes pólos como São Paulo, Rio de Janeiro e outras capitais do Brasil.

Como não há referência de estudos semelhantes quanto à categorização proposta consideradas como pro-ativas, ativas, reativas e inativas, não foi possível demonstrar se os índices obtidos são altos ou baixos (cada categoria) quanto às práticas de atividades de marketing. Cabe nesse sentido sugestões de estudos futuros para essa comparação e o uso da mesma metodologia proposta.

Outra limitação refere-se ao tamanho da amostra pela dificuldade de acesso ao tipo de empresa em que seria aplicada a pesquisa, o que demandaria muito tempo e recursos financeiros. Nesse sentido, o poder de teste de algumas análises estatísticas sofreria prejuízo. Também vale ressaltar que a opinião de um executivo de Marketing em relação às variáveis estudadas pode ser completamente diferente da opinião de executivos de outras áreas, tais como de Recursos Humanos, Administração, Finanças etc.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIPTI – Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica. Inteligência competitiva. Disponível em: <<http://www.abipti.org.br/guia.htm>>. Acesso em: 5 jun. 2004.

CHIUSOLI, C. L. Um estudo exploratório sobre tipologias e sistema de informações de marketing. 2005. Tese (Doutorado em Administração) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

DROTT, M. C. Personal knowledge, corporate information: the challenges for competitive intelligence. *Business Horizons*. v. 44, n. 2, p. 31-37, 2001.

FREITAS, H.; MOSCALORA, J.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z. O método da pesquisa survey. *Revista de Administração da USP*, São Paulo v. 35, n.3, p. 105-112, jul./set. 2000.

GRISI, C. C. H.; SAHELI, S. Espionagem e ética no sistema de inteligência competitiva. V SEMEAD – Seminários em Administração. São Paulo: FEA/USP, 2001.

KAHANER, L. *Competitive intelligence: how to gather, analyse, and use information to move your business to the top*. New York: Simon e Schuter, 1996.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LONDRINA. Prefeitura Municipal. Disponível em: <<http://www.londrina.pr.org.br>>. Acesso em: 5 jun. 2004.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, D. B.; WEINBERG, C. B. *Toward strategic intelligence systems*. New York: Prentice Hall, 1990.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

POWELL, J. H.; BRADFORD, J. P. Targeting intelligence gathering in a dynamic competitive environment. *International Journal of Information Management*. v. 20, n. 3, p. 181-195, Jun. 2000.

ROUACH, D.; SANTI, P. Practice competitive intelligence adds value: five intelligence attitudes. *European Management Journal*, Paris, v.19, n.5, p.552-559, out. 2001.

SAMMON, W. L.; KURLAND, M. A.; SPITALNIC, R. *Business competitor intelligence: methods for collecting, organizing and using information*. New York: John & Sons, 1984.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais: delineamentos de pesquisa*. 2. ed. 3. reimp. São Paulo: EPV – EDUSP, 2004.

STONE, R. W., GOOD, D. J. Theoretical and operational marketing information systems. *Review of Business*. v. 11, n. 3, p. 23, Jamaica: Winter 1989.

TALVINEN, J. M.; SAARINEN, T. Marketing Information Systems support for the marketing management process: perceived improvements for marketing management. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, v.13, n.1, p.18, 1995.

XU, X. Z.; KAYE R. G. Building market intelligence systems for environment scanning. *Logistics Information* v. 8, n. 2, p. 22-29, 1995.