

EXPLORANDO A RELAÇÃO ENTRE INTENSIDADE CONCORRENCIAL E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

EXPLORING THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPETITIVE INTENSITY AND COMPETITIVE INTELLIGENCE

Paulo Henrique de Oliveira *

Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) Campus Ouro Branco

Ouro Branco, Minas Gerais, Brasil

E-mail: paulo.henrique@ifmg.edu.br

RESUMO

Neste artigo, explora-se a relação entre dois importantes temas para os pesquisadores do campo da estratégia de negócios: intensidade concorrencial (ICONC) e inteligência competitiva (ICOMP). Para o alcance do objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória com 29 estrategistas de empresas de diversos portes e pertencentes aos principais setores da economia mineira. Os dados foram coletados no primeiro trimestre do ano de 2012 por meio da aplicação de um questionário estruturado com perguntas fechadas aos respectivos estrategistas e analisados a partir das técnicas da estatística descritiva que integram o software IBM SPSS v.19. Os resultados revelaram que a utilização de produtos de inteligência competitiva é influenciada pela intensidade concorrencial existente no setor, especialmente no contexto das empresas de grande porte. Também foram encontrados indícios de que a intensidade concorrencial, mais do que o porte das empresas dos estrategistas considerados na pesquisa, influencia o comportamento informacional adotado pelos mesmos no que se refere ao uso dos produtos de inteligência competitiva no processo estratégico das suas respectivas empresas.

Palavras-chave: Intensidade Concorrencial; Inteligência Competitiva; Estrategista; Pesquisa Exploratória.

ABSTRACT

This paper explores the relationship between two important topics for researchers in the field of business strategists today: Competitive Intensity and Competitive Intelligence. To achieve the stated objective an exploratory research was conducted with 29 (twenty-nine) strategists belonging to companies of several sizes and sectors of the mineira economy. Data was collected in the first trimester of 2011 by means of a structured survey and analyzed by means of descriptive statistics. Stratified on company size, the results suggest that the use of competitive intelligence products is influenced by the intensity of existing competition in the sector, especially among those belonging to large companies. Another result is the identification of significant evidence that the competitive pressure, more than the size of the companies included in the survey of strategists, influences the informational behavior adopted by strategic decision-makers regarding the use of competitive intelligence products in strategic process of their respective companies.

Keywords: Competitive Intensity; Competitive Intelligence; Strategist; Exploratory Research.

Data de submissão: 16 abr. 2013.

Data de aprovação: 27 ago. 2013.

INTRODUÇÃO

Nesta pesquisa, analisa-se a relação entre dois importantes temas para os pesquisadores do campo da estratégia de negócios: intensidade concorrencial (ICONC) e inteligência competitiva (ICOMP). Para o alcance do objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, com 29 estrategistas pertencentes a empresas de diversos portes e setores industriais da economia mineira. Os dados foram coletados no primeiro trimestre do ano de 2012 por meio da aplicação de um questionário estruturado aos respectivos estrategistas e analisados a partir das técnicas da estatística descritiva que integram o *software* estatístico IBM SPSS v.19.

Os resultados da análise das literaturas pertinentes (competição e inteligência competitiva) levaram à premissa de que a intensidade concorrencial existente no setor tem influência significativa sobre o comportamento informacional adotado pelos estrategistas em suas atividades profissionais, especialmente na busca por informações precisas, relevantes, confiáveis e instantâneas sobre os movimentos realizados ou intencionados pelos concorrentes atuais e potenciais de suas respectivas empresas, ou seja: inteligência competitiva.

Acredita-se, ainda, que o porte das empresas também pode ser considerado como um fator determinante para o respectivo comportamento informacional, uma vez que as grandes empresas normalmente possuem maiores condições estruturais e financeiras de investirem em sistemas formais de inteligência competitiva quando comparadas com as dos demais tipos de empresas (micro, pequeno e médio portes), o que não restringe o acesso das empresas de menores portes aos produtos de inteligência, mesmo que de maneira informal ou não-estruturada (MILLER, 2002).

A motivação para a realização desta pesquisa partiu da constatação de que muitas das pesquisas realizadas no campo da estratégia de negócios recentemente têm apontado para um crescimento significativo dos desafios gerenciais decorrentes do aumento da complexidade e dinamicidade dos ambientes competitivos, o que tem proporcionado oportunidades interessantes para a realização de estudos científicos que coloquem no centro das discussões assuntos teoricamente relacionados e ainda não efetivamente explorados pelos pesquisadores contemporâneos, como é o caso da ICONC e ICOMP.

Nesta pesquisa, a ICONC é entendida como uma medida da quantidade de ações e reações competitivas que são implementadas pelas empresas que produzem e comercializam produtos semelhantes dentro de um mesmo mercado consumidor e durante um período de tempo específico (PORTER, 1980; CHEN, 1996). Por ICOMP, o processo ético e legal que transforma os recursos informacionais coletados sobre os concorrentes, e demais eventos de interesse dos ambientes interno e de negócios, nos produtos de inteligência demandados pelos tomadores de decisões estratégicas, a partir das etapas de planejamento, coleta, análise e disseminação dos produtos de inteligência para os seus respectivos usuários (FULD, 1995; KAHANER, 1996; MILLER, 2002; HERRING, 2002; BERNHARDT, 2003).

Estruturalmente, o presente artigo está organizado da seguinte forma: na primeira parte, da qual faz parte esta introdução, apresentam-se o objetivo, a motivação e a suposição norteadora desta pesquisa, além das definições utilizadas para os conceitos centrais; em seguida, na segunda parte, analisam-se os principais estudos realizados sobre os temas em questão (intensidade concorrencial e inteligência competitiva); adiante, descreve-se o percurso metodológico utilizado para o alcance do objetivo proposto; por fim, na quarta e quinta

partes, os dados são analisados, os resultados e as conclusões são apresentados, além das limitações e algumas sugestões para a realização de futuros estudos científicos sobre os temas em questão.

DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

Intensidade concorrencial

Tentando-se compreender os fatores condicionantes da estrutura de uma determinada indústria e os seus efeitos sobre o comportamento e desempenho empresariais, Porter (1980), alinhado com as ideias centrais de Mason (1939) e Bain (1956) sobre competição monopolística, buscou nos postulados básicos da Economia Industrial as respostas necessárias para fundamentar as suas teorias sobre competição, estratégia de negócios e vantagem competitiva.

Baseando-se no modelo da Estrutura-Condução-Desempenho (E-C-D), o que o autor define como “paradigma Mason/Bain” (PORTER, 1981), Porter (1980) defende a tese de que a lucratividade média de uma empresa é determinada pela conjunção de cinco forças que orientam e limitam as opções estratégicas à disposição dos gestores em uma determinada indústria, quais sejam: poder de barganha dos compradores, ameaça de produtos substitutos, ameaça de entrada de novos concorrentes no setor, poder de barganha dos fornecedores e o nível de rivalidade existente entre os concorrentes do respectivo setor. Esta última força, por ser objeto de interesse desta pesquisa, está detalhada no Quadro 1 a seguir.

Conforme as ideias de Porter (1980, 1985, 1999), desempenhos superiores e vantagens competitivas normalmente decorrem da identificação e exploração de setores lucrativos e da manutenção de posições privilegiadas nos mesmos, estas normalmente conquistadas a partir da construção de barreiras a entrada de novos concorrentes no respectivo setor, ou por meio da operacionalização de estratégias competitivas baseadas na racionalização de custos, na diferenciação de produtos ou de enfoque, as quais ficaram conhecidas na literatura como “estratégias genéricas”.

QUADRO 1 - A rivalidade entre os concorrentes no modelo das Cinco Forças de Michael Porter

Força	Características
Rivalidade entre os Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • A rivalidade entre os concorrentes assume a forma usual de manobras pelo posicionamento – a utilização de táticas como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários. • Fatores que determinam a intensidade da rivalidade competitiva existente no setor: <ul style="list-style-type: none"> ○ Os concorrentes são numerosos e se encontram mais ou menos em igualdade de condições em termos de tamanho e poder. ○ O crescimento do setor é lento, dando origem a luta pela participação no mercado entre concorrentes com mentalidade expansionista. ○ O produto ou serviço carece de diferenciação ou de custos de mudança que retenham os compradores e protejam um combatente contra os ataques dos demais contendores aos clientes. ○ Os custos fixos são elevados ou o produto é perecível, criando a tentação de reduzir os preços. ○ Os aumentos de capacidade ocorrem em grandes saltos. ○ As barreiras de saída são altas. ○ Os rivais apresentam diversidade de estratégias, de origens e de “personalidades”. Tem ideias diferentes sobre como competir e, com frequência, se chocam uns com os outros.

Fonte: PORTER, (1999, p. 35-40)

Apoiando-se nos estudos iniciais realizados por autores como Mason (1939), Bain (1959) e Porter (1980, 1985), muitos pesquisadores interessados no estudo dos possíveis efeitos que a intensidade concorrencial, ou rivalidade competitiva, pode ter sobre o comportamento e desempenho empresariais trouxeram contribuições importantes para uma melhor compreensão do fenômeno da competição, com especial destaque para as pesquisas realizadas por autores como Chen, Lin e Michel (2010), O’Cass e Weerawardena (2010), Ang (2008) e Jermias (2008).

Em uma pesquisa realizada com 281 executivos de 104 empresas de Taiwan, Chen, Lin e Michel (2010) analisaram as relações existentes entre a intensidade da competição existente entre os concorrentes e a dinâmica das empresas, esta identificada a partir da análise da agressividade das ações estratégicas decorrentes do nível de integração do comportamento social existente entre os tomadores de decisões estratégicas (estrategistas), as quais foram determinadas pelo volume e velocidade com que cada empresa implementava contra os seus rivais ações de natureza competitiva.

Os resultados desta pesquisa evidenciaram que o nível de integração do comportamento social construído pelos executivos favorece a uma maior agressividade competitiva, especialmente em condições de hipercompetição. Outra conclusão importante é que essa integração se torna uma capacidade significativa para a geração de ações competitivas que garantam vantagens competitivas temporárias, uma vez que ela é de fundamental importância para a superação dos ruídos enviados pelos ambientes e as perspectivas divergentes existentes entre os executivos que participam do processo estratégico (CHEN, LIN e MICHEL, 2010).

O’Cass e Weerawardena (2010), por sua vez, em uma pesquisa realizada com 1000 CEO’s de diferentes empresas comerciais, analisaram os efeitos percebidos da intensidade da competição sobre as capacidades de marketing orientadas para a construção de uma marca superior. Para os respectivos autores, a intensidade da competição existente dentro de uma indústria tem influência significativa sobre o processo de aprendizagem de mercado e sobre o desenvolvimento das capacidades de marketing. Como consequência, a aprendizagem de mercado influencia o desempenho da marca por meio da capacidade de marketing.

Outra pesquisa que considerou a intensidade da competição (tamanho do mercado de determinado produto dividido pelo número de concorrentes existente nesse mercado) como assunto central de sua pesquisa foi realizado por Ang (2008). Analisando mais de 4.000 empresas manufatureiras de Cingapura, sendo 11 de grande porte pertencentes aos setores de tintas, produtos farmacêuticos e outros produtos químicos, produtos petrolíferos, produtos eletrônicos e de máquina, Ang (2008) se preocupou em analisar o impacto da intensidade concorrencial sobre o crescimento das empresas instaladas em diversos ambientes tecnológicos.

Para o respectivo autor, as empresas que enfrentam altos ou baixos níveis de intensidade concorrencial colaboram com menor frequência do que aquelas que enfrentam moderados níveis de intensidade concorrencial. Como consequência, conforme salienta o autor, a colaboração conduz a um maior crescimento das empresas que enfrentam baixos níveis de intensidade concorrencial do que aquelas que enfrentam altos níveis, como são os casos das empresas pertencentes às indústrias mais intensivas em tecnologia.

Por outro lado, nas indústrias com menor intensidade tecnológica, a colaboração leva a um maior crescimento das empresas que enfrentam altos níveis de intensidade concorrencial, em comparação com aquelas que enfrentam níveis menores. A principal conclusão do estudo realizado por Ang (2008) é a de que as relações existentes entre intensidade da competição, colaboração e crescimento empresarial dependem da natureza dos ambientes tecnológicos onde as empresas estão inseridas.

Finalmente, Jermias (2008) verificou o papel da intensidade concorrencial e da estratégia empresarial sobre a alavancagem financeira e o desempenho empresarial, a partir de uma pesquisa realizada em 582 empresas manufatureiras dos Estados Unidos, das quais 325 utilizavam estratégias de liderança em custos e 257 de diferenciação de produtos.

As conclusões apresentadas pelo respectivo autor confirmaram que a intensidade concorrencial existente no setor tem efeito negativo sobre a relação alavancagem-desempenho, sugerindo que a competição atua como um fator inibidor do comportamento oportunista dos gestores. Também reforçam a necessidade de se encontrar elementos moderadores na escolha estratégica e do ambiente no qual as empresas operam, especialmente quando se analisa os efeitos da alavancagem sobre o desempenho das mesmas.

Os resultados encontrados pelas pesquisas analisadas demonstram que a intensidade da competição existente dentro de um determinado setor industrial tem efeitos significativos sobre o comportamento (estratégia) e desempenho empresariais, o que já havia sido previsto pelos autores alinhados com os pressupostos básicos dos modelos econômicos da Organização Industrial (MASON, 1939; BAIN, 1956; PORTER, 1980).

Fortemente associada com fatores como globalização econômica, avanços tecnológicos, desregulações governamentais e mudanças no comportamento de compra dos consumidores, o aumento da intensidade da competição, percebida em muitos setores econômicos mundiais, tem proporcionado desafios crescentes para os gestores contemporâneos e demandado modelos de gestão e organização que privilegiem maior flexibilidade estrutural, inovação contínua de produtos e rapidez de decisória, o que coloca em evidência assuntos como inteligência competitiva e tomada de decisão estratégica (FULD, 1995; TYSON, 1998; HERRING, 2002; MILLER, 2002; BERGERON e HILLER, 2002 e LIBOWITZ, 2006).

Inteligência competitiva e decisão estratégica

Na sociedade pós-industrial, ou simplesmente, na sociedade da informação e do conhecimento, um dos recursos que coloca em ação os sistemas e os processos empresariais por meio da tomada de decisão é a informação. Para Cronin e Gudim (1986), a informação tem assumido diversas conotações na literatura, com especial destaque para a informação como produto intelectual do processamento cognitivo da mente humana.

Ao abordar a informação como um recurso econômico como qualquer outro, com custo, preço e valor, o conceito de “economia da informação” destaca o seu valor financeiro para as empresas e para a sociedade contemporâneas, apesar da dificuldade de mensuração ou de quantificação deste recurso estratégico

(CRONIN e GUDIM, 1986), o que pode ser comprovado nos estudos de referência realizados por autores como Hayek (1937) e Stigler (1961).

Especificamente neste tipo de sociedade, onde a informação é o recurso determinante para o desenvolvimento social e empresarial (CRONIN e GUDIM, 1986), as tecnologias da informação e comunicação constituem os fatores imprescindíveis para o sucesso dos processos de aprendizado e de mudança organizacional, uma vez que facilita a aquisição, armazenamento, processamento, transferência, recuperação e transformação das informações coletadas nos ambientes internos e externos das empresas em conhecimentos relevantes e necessários para o desenvolvimento contínuo de novos processos, produtos e serviços a serem disponibilizados por elas aos seus mercados consumidores mais rapidamente do que os seus concorrentes.

Com o crescimento em importância de informações instantâneas e de qualidade sobre fatos, eventos, tendências e relacionamentos que estão ocorrendo nos ambientes de negócios e competitivos para os estrategistas empresariais, destaca-se o papel da evolução das tecnologias da informação e da comunicação que sustentam e potencializam dinamicamente a produção dos recursos de inteligência demandados pelos estrategistas e que são essenciais para o desempenho eficaz dos processos estratégicos conduzidos pelos mesmos (FULD, 1995).

Prahalad e Krishnam (1999), alinhados com essa ideia, argumentam que a capacidade das empresas de adaptação e de inovação contínua estão diretamente relacionadas com a manutenção de uma infraestrutura informacional de alta qualidade e que o monitoramento contínuo e sistemático dos sinais enviados pelos seus respectivos ambientes de negócios e competitivos torna-se imprescindível, o que também foi observado por autores como Aguilar (1967), Porter (1980) e Barbosa (1997, 2002).

Castells (2004), trazendo essa discussão para o nível das redes, expõe que as tecnologias da informação se baseiam na flexibilidade, ou seja: na capacidade de reconfiguração do fluxo de informação que se desenvolve entre a sociedade e as empresas por meio das redes sociais e digitais. Para o autor, “a habilidade das redes de introduzir novos atores e novos conteúdos no processo de organização social, com relativa independência dos centros de poder, aumenta a todo o momento com as mudanças tecnológicas, mais precisamente, com a evolução das tecnologias da comunicação” (CASTELLS, 2004, p.5).

Ao chamar a atenção para a importância das tecnologias informacionais e das redes para o sucesso das empresas contemporâneas, constata-se que as decisões tomadas pelos gestores na alta cúpula empresarial, normalmente chamadas de “decisões estratégicas” pelo alto grau de complexidade, abrangência e risco que elas envolvem, requerem informações privilegiadas e cada vez mais integradas, precisas, confiáveis, oportunas, completas e instantâneas sobre as ameaças e as oportunidades impostas pelos ambientes competitivos, como também, de informações e conhecimentos atualizados sobre as forças e fraquezas internas das suas empresas que possam afetar o sucesso dos processos de formulação e implementação das estratégias competitivas utilizadas para a conquista de vantagens competitivas (PORTER, 1985; EISENHARDT, 1989; FULD, 1995; HERRING, 2002; LIEBOWITZ, 2006).

Relacionando-se a informação com a incerteza (ou risco), Choo (2003) tem argumentado que a informação pode reduzir a incerteza no processo decisório de três maneiras principais: (i) estruturando uma situação de escolha, (ii) definindo preferências e selecionando regras e (iii) fornecendo informações sobre as alternativas viáveis e as suas possíveis consequências. Estas maneiras de se reduzir a incerteza na tomada

de decisão podem ser melhor compreendidas a partir dos estudos de Simon (1959) sobre a racionalidade limitada dos decisores envolvida no processo decisório, especialmente em situações onde existem poucas informações e os problemas não são rotineiros ou estruturados.

Nesse sentido, verifica-se que o modelo racional de tomada de decisão, conforme defendido por Simon (1959, 1967), se fundamenta nos conceitos centrais dos limites da cognição humana e da racionalidade limitada, ou seja, na capacidade limite de processamento de grandes volumes de informações. As principais etapas do seu modelo decisório estão relacionadas com a delimitação do problema, com a identificação das alternativas de decisão e seleção daquela mais viável, conforme padrões e diretrizes previamente fixados pela empresa, com a análise das possíveis consequências e, finalmente, com a implementação e controle da decisão propriamente dita.

Para Simon (1967), muitas das decisões tomadas pelas pessoas são em contextos complexos e dinâmicos, normalmente compostos por muitas variáveis, o que dificulta o controle delas pelos respectivos tomadores de decisões, dadas as limitações cognitivas destes de processarem grandes volumes de dados e informações em curtos períodos de tempo. Nesse sentido, a racionalidade limitada é, em síntese, uma incapacidade inerente ao ser humano de trabalhar com grandes volumes de informações, o que tem sido minimizado hoje em dia pelo uso das tecnologias computacionais.

Com o acirramento da competição, percebido em muitos setores da economia mundial, verifica-se uma crescente necessidade dos estrategistas por informações cada vez mais precisas, rápidas e confiáveis sobre os movimentos estratégicos realizados ou intencionados pelos concorrentes atuais e potenciais, na tentativa de reduzir os riscos de falhas das decisões estratégicas a serem tomadas, especialmente daquelas direcionadas para a antecipação de ameaças que possam colocar em risco a sobrevivência e o crescimento das suas empresas nos mercados em que atuam ao longo do tempo.

Como os demais assuntos derivados do ambiente militar (por exemplo, estratégia, redes e simulação por cenários), as práticas de inteligência competitiva (IC) têm ganhado em importância para os estrategistas contemporâneos em decorrência da possibilidade de racionalização do processo decisório estratégico, a partir do monitoramento sistemático e contínuo dos sinais enviados pelo ambiente competitivo, uma vez que os decisores estratégicos passam a contar com o suporte informacional altamente especializado e capacitado para o atendimento imediato das suas necessidades informacionais (FULD, 1995; KAHANER, 1996; MILLER, 2002).

Na literatura, a IC tem sido compreendida como um processo composto por quatro etapas principais: (a) *planejamento* (identificação das necessidades informacionais dos estrategistas e das fontes de informações); (b) *coleta* (busca dos dados e das informações necessárias para uma melhor compreensão dos sinais enviados pelo ambiente competitivo); (c) *análise* (transformação dos dados e das informações coletados na fase anterior em produtos de inteligência acionáveis) e (d) *disseminação* (disponibilização dos produtos de inteligência aos respectivos usuários, de maneira eficiente e eficaz). O Quadro 2 resume algumas das principais características do processo de IC.

QUADRO 2 - Principais características do processo de Inteligência Competitiva

Autores	Características
Miller (2002)	<ul style="list-style-type: none">• A IC é um procedimento formal de coleta de informação para a criação de inteligência; os gerentes precisam estar continuamente informados sobre questões fundamentais de negócios de maneira contínua e sistemática; a inteligência é informação filtrada de alto valor agregado para a tomada de decisão estratégica e orienta-se para decisões futuras que permitam a conquista de vantagens continuadas sobre os concorrentes.
Kahaner (1996)	<ul style="list-style-type: none">• Melhor compreendida como uma atividade ou processo de coleta sistemática e ética de dados e informações sobre as atividades dos concorrentes e sobre as tendências gerais dos ambientes de negócios, com o objetivo de aperfeiçoamento da posição competitiva da organização.
Fuld (1995)	<ul style="list-style-type: none">• Ferramenta que alerta antecipadamente os gerentes sobre ameaças e oportunidades; permite visões acuradas sobre o mercado e os concorrentes para todas as pessoas que precisem dela, não apenas o pessoal de planejamento estratégico ou de marketing; os usuários devem estar habilitados ou capacitados para usarem eficazmente e corretamente os produtos de IC.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme as ideias dos autores listados no Quadro 2, a IC é composta por um conjunto de etapas sequenciais e interdependentes entre si. Tem como ponto de partida o levantamento das necessidades informacionais de todos os responsáveis pela tomada de decisão estratégica que precisam dela, não apenas dos decisores alocados em departamentos responsáveis pelas atividades de planejamento estratégico ou de marketing (COOK e COOK, 2000; WEST, 2001; MILLER, 2002; BERNHARDT, 2003).

E como uma informação de alto valor agregado para o processo decisório, a IC pode ter efeitos significativos sobre o comportamento estratégico a ser adotado por uma determinada empresa em situações competitivas, especialmente ações que permitam a neutralização de ameaças decorrentes das mudanças percebidas no ambiente competitivo, como também, a identificação e exploração efetiva de oportunidades de negócios mais lucrativas.

METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada no primeiro trimestre do ano de 2012 com estrategistas pertencentes a empresas de diversos portes e setores da economia mineira. Ao todo foram entrevistados, por meio da aplicação de um questionário estruturado, 29 estrategistas, estes intencionalmente selecionados de empresas instaladas na região metropolitana de Belo Horizonte e de um curso de pós-graduação em Administração de uma renomada instituição de ensino superior (IES) sediada na capital mineira.

A Tabela 1 apresenta as principais características dos entrevistados e das empresas onde os mesmos trabalham.

TABELA 1 - Dados dos respondentes, das empresas e dos setores econômicos das mesmas

Características	Estatísticas
Experiência média em atividade estratégica (em anos)	6,24
Porte da empresa	
Grande	52%
Médio	17%
Pequeno	14%
Micro	17%
Setores Econômicos	
Máquinas e Equipamentos	31%
Educação	28%
Indústria Eletro Eletrônico	7%
Consultoria / Assessoria Jurídica	7%
Indústria de Bens de Consumo (Cosmético)	3%
Serviços (Geoprocessamento)	3%
Saúde	3%
Setor Público	3%
Bancário	3%
Confecção	3%
Não Informado	7%

Fonte: Dados da pesquisa (n = 29 observações)

Conforme evidenciado pela Tabela 1, percebe-se que a experiência média dos entrevistados em atividades estratégicas é de aproximadamente 6 anos. Em relação ao porte das empresas, 52% são de grande porte, 17% de médio e 31% de micro e pequeno portes. Quando se analisa os setores econômicos das empresas dos estrategistas, constata-se que 31% delas pertencem aos setores de Máquinas e Equipamentos, 28% de Educação, 14% de Eletro-Eletrônico e Consultoria e Assessoria Jurídica e cerca de 18% a diferentes setores, com especial destaque para os de Bens de Consumo (Cosmético), Serviços de Geoprocessamento, Saúde, Bancário e de Confecção. Apenas 7% dos entrevistados não informaram o setor econômico onde as suas empresas estão inseridas.

A diversidade em relação ao porte e setores econômicos ocupados pelas empresas não se configurou como limitação desta pesquisa, uma vez que o objetivo principal se concentrou em identificar padrões ou indícios significantes de possível relação entre os temas abordados neste estudo (intensidade concorrencial e inteligência competitiva) e não na generalização dos resultados encontrados, o que poderá ser explorado por outras pesquisas que utilizem amostras estatisticamente significativas.

Em relação ao processo de coleta dos dados, ele foi realizado nos ambientes de trabalho e de estudo dos estrategistas, onde o entrevistador entregou pessoalmente um roteiro estruturado contendo questões fechadas. Foi solicitado aos respondentes que indicassem a opção que melhor representasse as suas opiniões em relação à intensidade da competição existente no setor onde as suas empresas estão inseridas e das práticas de IC desenvolvidas nelas. Para tanto, foi utilizada uma escala do tipo Likert de 5 pontos com escolha forçada: 1 – Nenhum (a); 2 – Muito Baixa (Pouco); 3 – Média (o); 4 – Alta (o) e 5 – Muito Alta (o).

Por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória, uma vez que o objetivo delineado se concentrou na busca por indícios de uma possível relação entre as variáveis “intensidade concorrencial” e “inteligência competitiva” utilizada pelos estrategistas no processo estratégico para melhor adaptação aos diversos contextos competitivos. A escolha das técnicas da estatística descritiva para a análise dos dados demonstrou-se a mais adequada, especialmente aquelas pertencentes ao programa estatístico IBM SPSS *Statistics* 19.0.

Importante destacar, conforme defendido por Collis e Hussey (2005), o objetivo da pesquisa exploratória é o de familiarizar o pesquisador com o fenômeno de interesse, uma vez que não existe uma base consolidada de conhecimento sobre o mesmo disponível na literatura especializada.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Intensidade concorrencial (INCONC)

Quando se analisa o fenômeno da competição, uma variável que tem chamado a atenção de muitos pesquisadores do campo da estratégia de negócios é a da rivalidade existente entre os concorrentes que competem em uma determinada indústria (PORTER, 1980). Em outras palavras, é a força ou a intensidade com que ações (ataques) e reações (contra-ataques) estratégicas são implementadas entre as empresas que oferecem produtos similares ou homogêneos para um mesmo grupo de consumidores (CHEN, LIN e MICHEL, 2010; O’CASS e WEERAWARDENA, 2010; ANG, 2008; AUH e MENGUC, 2005; JERMIAS, 2008).

Analisando-se os dados coletados na fase da pesquisa de campo, constata-se que para a grande parte dos entrevistados os setores onde as suas empresas atuam apresentam elevados níveis de concorrência, conforme demonstram as estatísticas de tendência central, como a Média (3,69), a Moda (4,00) e a Mediana (4,00). Assim, observa-se que para aproximadamente 66% dos estrategistas entrevistados, a concorrência é percebida como de alta ou muito alta intensidade. Por outro lado, para os demais estrategistas (44%), a concorrência existente no setor é caracterizada como de média ou baixa intensidade.

Estratificando-se a percepção do estrategista em relação à intensidade concorrencial existente no setor com base no porte da empresa (Figura 2), observa-se que 74% dos estrategistas que trabalham em empresas de grande porte consideram a intensidade concorrencial dos setores onde as suas empresas competem como alta ou muito alta; para 20% deles, os setores foram caracterizados como de média intensidade concorrencial e, finalmente, para 6%, de nenhuma intensidade. Este último resultado pode ser em decorrência do estrategista ser de uma empresa do setor público, onde a concorrência normalmente é limitada pelo monopólio estatal.

Em relação aos estrategistas das empresas de médio porte, para 80% deles, a concorrência existente no setor é considerada de alta intensidade e, para os demais (20%), de média intensidade. Quando se analisa os dados dos estrategistas das empresas de pequeno porte, verifica-se uma dispersão significativa, pois 50% dos entrevistados apontaram os setores onde as suas empresas atuam como de alta intensidade concorrencial e 50% de baixa intensidade. Essa dispersão também foi observada entre os entrevistados das empresas de micro porte, uma vez que 40% deles consideram seus setores como de alta intensidade concorrencial, 40% de média e 20% de baixa.

Assim, um indício importante observado é a de que a respectiva dispersão pode estar associada com o porte das empresas consideradas na pesquisa de campo e com o setor econômico onde as mesmas estão inseridas (Tabela 1). Em outras palavras, o porte e o setor econômico podem ser fatores imprescindíveis para uma melhor compreensão da intensidade concorrencial existente no setor, conforme a percepção dos respectivos estrategistas.

Outro indício importante observado é a de que a percepção do estrategista, em relação à intensidade concorrencial, é mais homogênea entre àqueles pertencentes às empresas de médio e grande portes, o que não acontece com as demais (micro e pequeno portes). Essa diferença de percepção pode estar associada com o fato de que as empresas de médio e grande portes normalmente possuem maiores disponibilidades de recursos financeiros para serem investidos na estruturação de sistemas tecnológicos que permitam a disponibilização de informações de qualidade e rápidas para os seus estrategistas por meio de sistemas de inteligência competitiva (MILLER, 2002; LIEBOWITZ, 2006). O gráfico da Figura 2 estratifica a percepção dos estrategistas em relação à intensidade concorrencial existente no setor com base no porte das suas respectivas empresas.

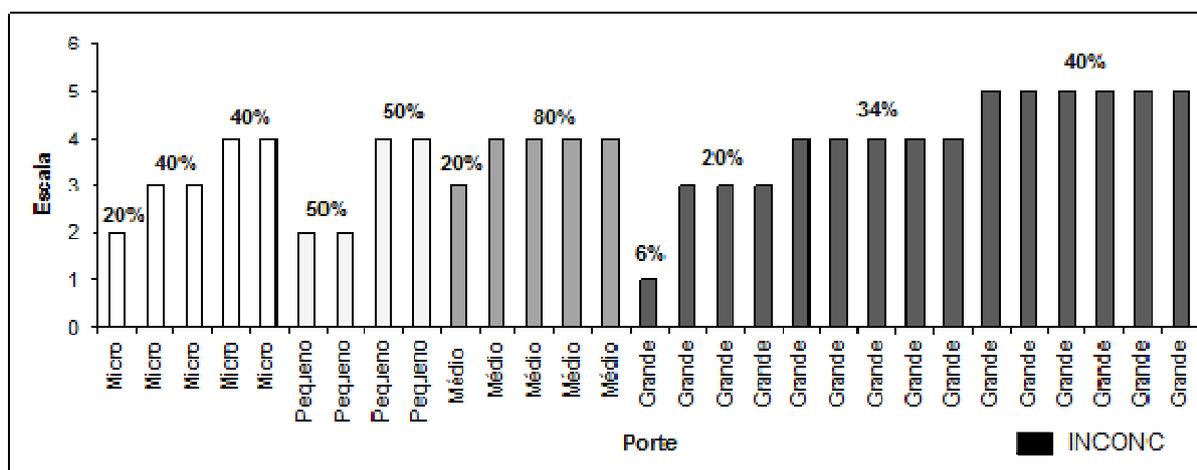


FIGURA 2 – Gráfico da intensidade concorrencial percebida com base no porte das empresas (n=29)

Inteligência competitiva (INTCOMP)

Conforme mencionado anteriormente, a inteligência competitiva é um tema de pesquisa que tem ganhado espaços na literatura da estratégia nesses últimos anos, especialmente pela importância da mesma para o processo estratégico (FULD, 1995; HERRING, 2002; MILLER, 2002; LIEBOWITZ, 2006). Ao buscarem informações detalhadas, relevantes e de qualidade sobre os movimentos e intenções dos concorrentes estratégicos, os responsáveis pelo respectivo processo buscam disponibilizar rapidamente informações estratégicas que permitam aos estrategistas reduzirem os riscos de falhas das decisões estratégicas tomadas, o que está em sintonia com os resultados desta pesquisa, especialmente na constatação de que aproximadamente 79% dos estrategistas utilizam muito os produtos de inteligência competitiva no processo estratégico; 11% medianamente e apenas 10% utilizam pouco ou não utilizam.

Quando se analisa o uso da inteligência competitiva com base no porte das empresas, observa-se que dos 29 estrategistas pesquisados, 52% são de grandes empresas, 17% são de empresas de médio porte, 14% são de pequeno e o restante de micro porte (17%). Dentre os estrategistas que trabalham nas empresas

EXPLORANDO A RELAÇÃO ENTRE INTENSIDADE CONCORRENCIAL E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

de grande porte, praticamente todos utilizam muito os produtos de inteligência em seus processos estratégicos, o que não acontece nas demais empresas pesquisadas de maneira homogênea, conforme apresentado pelo gráfico da Figura 3, a seguir.

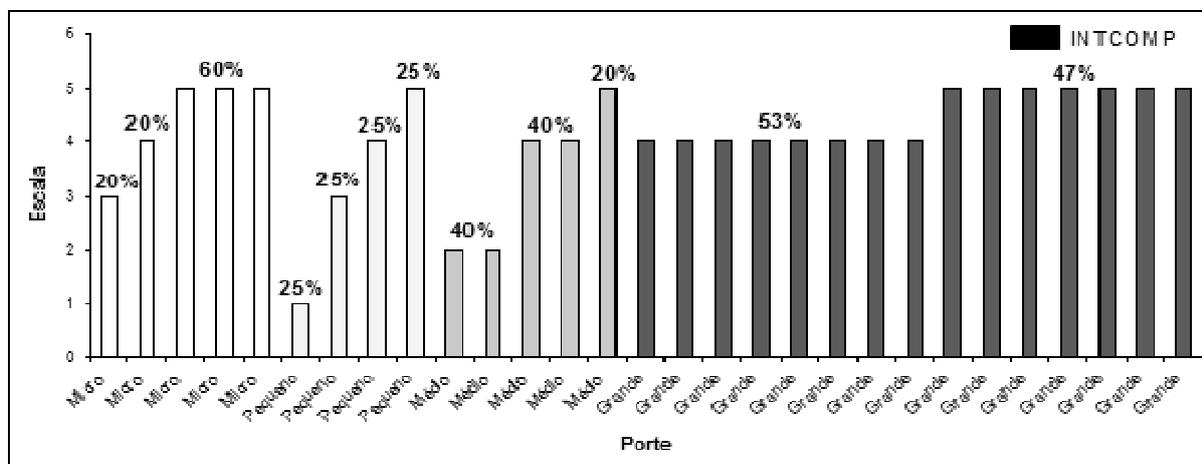


FIGURA 3 – Gráfico de uso da inteligência competitiva com base no porte das empresas (n= 29)

De acordo com o gráfico da Figura 3, observa-se que entre os estrategistas das empresas de médio porte, apenas 40% deles (2 em 5) não utilizam muito os produtos de inteligência em seus processos estratégicos. Já em relação aos das empresas de pequeno porte, verifica-se uma dispersão maior, apesar de 50% deles utilizarem muito os produtos de inteligência competitiva. Finalmente, entre os estrategistas das empresas de micro porte, verifica-se que 80% deles utilizam muito os produtos de inteligência.

Em conclusão, apesar da relativa dispersão encontrada, pode-se afirmar que os produtos de inteligência competitiva são muito importantes para os estrategistas pesquisados, o que não significa dizer que as suas respectivas empresas tenham sistemas ou processos informacionais estruturados para esse fim, o que está em sintonia com as ideias de Miller (2002) de que estruturas ou atividades de inteligência competitiva não são privilégios apenas das grandes empresas. Em decorrência, como outro indício importante, observa-se que o uso da inteligência competitiva parece não estar diretamente associado com o porte das empresas, mas com a intensidade da competição percebida pelos estrategistas, conforme demonstrado pelo gráfico da Figura 4 a seguir.

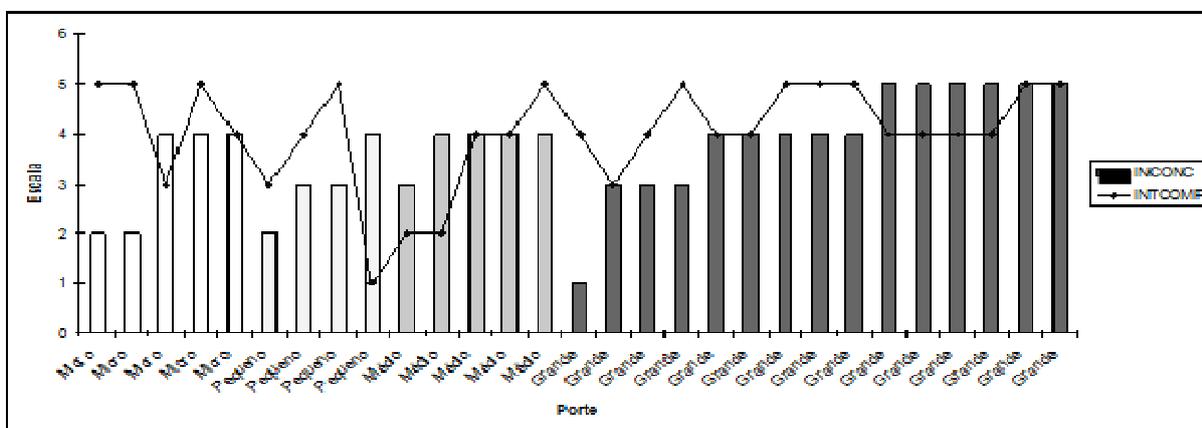


FIGURA 4 – Gráfico da relação entre intensidade concorrencial percebida e utilização da inteligência competitiva com base no porte das empresas (n= 29)

Nesse sentido, analisando-se os dados dispostos no gráfico da Figura 4, verifica-se que a utilização dos produtos de inteligência competitiva tende a acompanhar a percepção que os estrategistas possuem em relação à intensidade concorrencial existente no setor onde as suas empresas estão inseridas, especialmente daqueles pertencentes a empresas de médio e grande portes, uma vez que apresentaram menores dispersões. Dentre todos os 29 estrategistas pesquisados, aproximadamente 65% deles afirmaram que os seus ambientes apresentam uma intensidade concorrencial elevada (alta ou muito alta). Já para aproximadamente 79% dos mesmos, os produtos de inteligência competitiva são imprescindíveis para o sucesso do processo estratégico, o que justifica a sua frequente utilização.

CONCLUSÃO

Inteligência competitiva é um tema de pesquisa que começa a ocupar a agenda de muitos acadêmicos do campo da estratégia de negócios nesses últimos anos em decorrência do crescimento dos desafios proporcionados pelo acirramento da competição percebido em praticamente todos os setores econômicos mundiais, conforme defende D'Aveni (1995).

Frequentemente associado com fatores como globalização econômica, avanços tecnológicos, desregulamentações governamentais e mudanças no comportamento de compra dos consumidores, dentre outros, o acirramento da competição, e a incerteza derivada do mesmo, tem demandado modelos de gestão e organização que permitam maior flexibilidade estrutural, inovação contínua de processos e produtos e maior rapidez decisória, o que coloca no centro das discussões temas como competição e inteligência competitiva.

Nesse sentido, quando se busca analisar as possíveis relações existentes entre a intensidade concorrencial percebida pelo estrategista e o uso da inteligência competitiva pelo mesmo no processo decisório observa-se que as condições competitivas existentes em um determinado setor industrial ou mercado consumidor parecem ter maior influência nessa relação do que o porte da empresa, apesar das grandes empresas terem maiores condições financeiras de investirem em infraestrutura tecnológica de qualidade (tecnologias da informação e comunicação) do que as de portes menores, o que está em sintonia com as proposições iniciais defendidas por autores como Miller (2002) e Prescott (2002), o que não exclui a possibilidade das empresas menores de adotarem as práticas de Inteligência Competitiva, mesmo que de maneira informal.

Assim, analisando-se as possíveis relações existentes entre concorrência e inteligência competitiva, a partir da realização de um estudo de natureza qualitativa e exploratória realizada com 29 estrategistas empresariais de empresas de diversos portes e setores econômicos, a principal conclusão a que se chega é a de que o comportamento informacional dos estrategistas pesquisados em relação ao uso dos produtos de inteligência competitiva no processo estratégico parece estar mais relacionado com o nível da intensidade concorrencial percebida pelos respectivos estrategistas do que com o porte das empresas analisadas, apesar de haver menor dispersão dos dados entre os estrategistas das empresas de médio e grande portes. Em outras palavras, observou-se uma tendência de relação positiva entre intensidade concorrencial percebida e utilização da inteligência competitiva no suporte à tomada de decisão estratégica.

Como a grande parte das pesquisas de natureza qualitativa e exploratória, a principal limitação deste estudo refere-se à incapacidade de generalização dos resultados encontrados, uma vez que a amostra

EXPLORANDO A RELAÇÃO ENTRE INTENSIDADE CONCORRENCIAL E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

pesquisada foi intencionalmente selecionada e não probabilística, o que inviabiliza inferir quaisquer resultados para a população em geral, uma vez que foram considerados estrategistas pertencentes a empresas de diversos setores econômicos. Outra limitação decorre da utilização das técnicas estatísticas utilizadas, apesar das mesmas serem as mais adequadas para os objetivos delineados para esta pesquisa, elas não permitem mensurar as relações existentes entre os assuntos considerados nesta pesquisa.

Por se tratar de uma pesquisa de natureza qualitativa e exploratória, a mesma não teve a pretensão de explicar completamente as relações existentes entre os assuntos pesquisados, o que não seria viável com a amostra selecionada e as técnicas estatísticas utilizadas nesta pesquisa, mas sim, identificar possíveis oportunidades de pesquisas a serem realizadas no futuro sobre os respectivos assuntos, o que é o objetivo das pesquisas exploratórias (COLLIS e HUSSEY, 2005). Nesse sentido, para uma maior confiabilidade dos resultados no que se refere as relações existentes entre intensidade concorrencial e inteligência competitiva sugere-se a utilização de uma amostra que seja representativa da população de interesse e pertencente a um mesmo setor econômico.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, Francis J. Scanning the business environment. New York, NY: Macmillan Co, 1967.

ANG, S. H. Competitive Intensity and Collaboration: Impact on Firm Growth Across Techno-logical Environments. *Strategic Management Journal*, v.29, p.1057-1075, 2008.

AUH, S.; MENGUC, B.. Balancing exploration and exploitation: the moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, v.58, p.1652-1661, 2005.

BAIN, J. S. Barriers to new competition. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956.

BARBOSA, R. R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. *Revista de Administração*, São Paulo, v.32, n.4, p. 42-53, out/dez de 1997.

BARBOSA, R. R. Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. *DataGramZero – Revista de Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.3, n.6, dezembro de 2002.

BERGERON, P. HILLER, C.A. Competitive intelligence. *Annual Review of Information Science and Technology*, vol. 36, p. 353-390, 2002.

CASTELLS, M. Informationalism, networks, and the network society: a theoretical blueprinting, the network society - a cross-cultural perspective. Northampton, MA: Edward Elgar, 2004.

CHEN, Ming-Jer.; LIN, Hão-Chieh.; MICHEL, J. G. Navigating in a hypercompetitive environment: the roles of action aggressiveness and TMT integration. *Strategic Management Journal*, v.31, p.1410-1430, 2010.

CHOO, C. W. A empresa do conhecimento: como as empresas usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Pesquisa em administração (2 ed.). Porto Alegre: Bookman, 2005

CRONIN, B.; GUDIM, M. Information and productivity: a review of research. *International Journal of Information Management*, v.6, p. 85-101, 1986.

EISENHARDT K. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, v. 32, p. 543-576, 1989.

FULD, L. The new competitor intelligence. New York: John Wiley & Sons, 1995.

HAYEK, F. A. Economics and knowledge. *Economica*, v.4, p. 33-54, 1937.

HERRING, J. P. Tópicos fundamentais de inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de inteligência. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. *Inteligência competitiva na prática*. Editora Campus, São Paulo, 2002. p.274-291.

JERMIAS, Johnny. The relative influence of competitive intensity and business strategy on the relationship between financial leverage and performance. *The British Accounting Re-view*, v.40, p.71-86, 2008.

KAHANER, Larry. *Competitive intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. New York: Touchstone, 1997.

LIEBOWITZ, Jay. *Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management*. [S.I.]: Auerbach, 2006.

MÁS-RUIZ, F. J.; NICOLAU-GONZ`ALBEZ, J. L.; RUIZ-MORENO, F. Asymmetric Rivalry Between Strategic Groups: Response, Speed of Response and Ex Ante Vs. Ex Post Competitive Interaction in the Spanish Bank Deposit Market. *Strategic Management Jour-nal*, v.26, p.713-745, 2005.

MASON, E.S. Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. *American Economic Review*, V.XXIX, p.64-71. March, 1939.

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

O`CASS, A.; WEERAWARDENA, J. The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, v.39, p.571-581, 2010.

PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management, *Academy of Management Review*, v. 6, n. 4, p. 609-620, Apr. 1981.

PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: _____. *Competição on competition – estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

PRAHALAD, C.K.; KRISHNAM, M.S. The new meaning of quality in the information age. *Harvard Business Review*, v.77, n.5, p.109-118, set./out. 1999.

SIMON, H. A. Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American Economic Review*, v. 49, n. 3, p. 253-283, jun., 1959.

SIMON, H. A. Motivational and emotional controls of cognition. *Psychological Review*, v.74, p. 29-39, 1967.

STIGLER, G. J. The economics of information. *Journal of Political Economy*, v.69, p.213-225, mai./jun. 1961.

TYSON, K. W.M. *The complete guide to competitive intelligence*. Lisle (Chicago): Kirk Tyson International, 1998.