

## ORIENTACIÓN HACIA EL MERCADO Y LA INTELIGENCIA COMPETITIVA

Luciano Augusto Toledo<sup>1</sup>Claudio Alberto de Moraes<sup>2</sup>Marcos Fernando Garber<sup>3</sup>

### RESUMEN

El presente artículo es una exposición descriptiva de algunos aspectos correlacionados de Orientación hacia el Mercado e Inteligencia Competitiva. El trabajo fue estructurado sobre la modalidad de ensayo y se compone de una revisión del referencial teórico, mediante análisis conceptual crítico de algunos aspectos pertinentes al tema central. Finalmente se destaca que el mercado es desafiante pues envuelve la gestión de competencias en los ámbitos tecnológico, mercadológico y gerencial. A partir del examen de la literatura, conceptos y posiciones presentadas por diversos autores, se pueden obtener indicios de que mudanzas culturales y comportamentales representan los factores determinantes para la implantación y mantenimiento con eficiencia y efectividad, tanto del sistema de inteligencia competitiva como de una orientación para el mercado en la empresa.

**Palabras Clave:** Orientación hacia el mercado; Inteligencia competitiva; Operacionalización.

---

<sup>1</sup> UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE, doutor em administração e professor , e-mail: luciano.toledo@mackenzie.br

<sup>2</sup> UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE, doutor em administração e professor , e-mail: camoraes@mackenzie.br

<sup>3</sup> UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE, doutor em administração e professor , e-mail: mcgarber@uol.com.br

## 1 INTRODUCCIÓN

Contemporáneamente se vislumbra el aumento de la competitividad empresarial y el desdoblamiento de la revolución global. Por un lado se observa el fenómeno de la globalización y por otro se desarrollan revoluciones tecnológicas capitaneadas por el uso de internet, de la WEB 2 y de los negocios empresariales “climatizados” en la computación en nube (CHAFFEY et al., 2009; TURBAN et al, 2010). Em este ambiente, técnicas como “*just-in-time*” y la producción sin desperdicios son presentadas como alternativas para la superación de obstáculos que afectan la cadena de valor de las organizaciones. Indiscutiblemente tales alternativas implican en alteraciones de los procesos de trabajo, mejorando la utilización de recursos y como consecuencia promoviendo la reducción de costos (TOLEDO; TOLEDO, 2011). Estas alteraciones, a las que las organizaciones están sujetas en el ambiente actual de negocios contemporáneos, son necesarias para que el nivel de competitividad organizacional se mantenga creciente y constante (AFUAH, 2010). Inseridas en un ambiente dinámico y competitivo, para permanecer competitivas, las organizaciones no pueden depender exclusivamente de la eficacia operacional. Es imperativo ser singular y presentar diferenciación (ALLEN, 2003) y así colocar en práctica mecanismos que efectivamente mejoren los procesos productivos organizacionales y que independientemente de los resultados numéricos, deban promover un flujo continuo de mejoras (AFUAH, 2010). Así, en éste panorama de revolución tecnológica y cultural se destacan los procesos empresariales orientados hacia el mercado. Aunque la implantación de la orientación al mercado dentro de una organización sea un área de creciente preocupación, ella todavía no está bien desarrollada en la literatura y se presenta como un importante y complejo desafío de gestión, (GRIFFITHS; GROVER, 1998).

El presente ensayo propone el análisis formal, discursivo y concluyente de una exposición lógica y reflexiva sobre los aspectos inherentes a los conceptos que balizan

la operacionalización e implantación de procesos empresariales con orientación hacia el mercado.

## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 Orientación Hacia El Mercado E Inteligencia Competitiva

Según Lambin (1995), *marketing* es el proceso social orientado para satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por medio de la creación y de intercambios voluntarios y competitivos de productos y servicios generadores de utilidades. Con base en el estudio de Narver y Sater (1990), Lambin (1995) resume los factores clave que caracterizan una orientación hacia el mercado como: orientación hacia el cliente, orientación hacia el competidor y coordinación interfuncional. Es más, según ese autor otro factor importante, es la vigilancia de los ambientes, tecnológico social y político, de forma a identificar a tiempo las oportunidades y amenazas para la empresa.

Narver y Slater (1990) postulan que la orientación hacia el mercado es la cultura organizacional que de la forma más eficaz y eficiente, genera los comportamientos necesarios para la creación de valor superior para los compradores y que, de este modo, alcance un desempeño superior en el negocio. Para crear valor superior continuo para los clientes, un negocio tiene que ser orientado hacia el cliente, hacia los competidores y coordinado de forma interfuncional. Narver y Slater (1990) resumen los tres componentes comportamentales como: las orientaciones hacia el cliente y hacia el competidor incluyendo todas las actividades envolviendo la obtención de informaciones sobre los clientes y competidores del mercado consumidor y su diseminación en la empresa. El tercer componente comportamental, la coordinación interfuncional, está basada en las informaciones de los clientes y de los competidores y comprende los

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Claudio Alberto De Moraes, Marcos Fernando Garber

esfuerzos coordinados del negocio, típicamente envolviendo más departamentos fuera del de marketing para crear valor superior para los consumidores. En resumen los tres componentes comportamentales de la orientación hacia el mercado, comprenden las actividades de obtención de información de mercado, su diseminación y la creación coordinada de valor para los clientes.

Según Kohli y Jaworski (1990), parece razonable deducir de la literatura que la organización orientada hacia el mercado es aquella en que los pilares del concepto de marketing son:

- Foco en el cliente: los gerentes entrevistados en el trabajo de esos autores fueron consistentes de que foco en el cliente es el elemento central de la orientación hacia el mercado.
- Marketing coordinado: la orientación hacia el mercado no es únicamente de responsabilidad del departamento de marketing;
- Rentabilidad: La visión de los entrevistados en el estudio fue de que la rentabilidad es una consecuencia de la orientación de mercado, más que una parte de la misma.

De esta manera, el significado de la estructura de orientación hacia el mercado es esencialmente una visión más precisa y operacional de los dos pilares del concepto de marketing: foco en el cliente y coordinación. Los resultados sugieren que la orientación hacia el mercado vincula:

- Uno o más departamentos comprometidos en actividades dirigidas para el desarrollo y comprensión de las necesidades actuales y futuras de los clientes y de los factores que los afectan,

- Compartilhar de esa comprensión con los otros departamentos;
- Varios departamentos comprometidos en actividades proyectadas para atender necesidades seleccionadas de los clientes. En otras palabras, una orientación hacia el mercado se refiere a la generación, disseminación y responsividad de la inteligencia de marketing en toda la organización.

De otro lado, Churchill y Peter (2003, p.9), presentan un contenido bastante reducido y centrado exclusivamente en los clientes, para la orientación hacia marketing.

Según esos autores, la orientación hacia marketing es una filosofía de negocios que se concentra en comprender las necesidades y deseos de los clientes y construir productos y servicios para satisfacerlos. De forma a presentar una alternativa a su propuesta tan limitada de orientación hacia marketing, los autores, presentan la propuesta de marketing orientado hacia el valor. Propuesta que puede ser definida como “una filosofía empresarial que se concentra en desarrollar y entregar un valor superior para los clientes como modo de alcanzar los objetivos de la organización” (CHURCHILL y PETER, 2003, p. 10). Esa propuesta se apoya en seis principios: del cliente (concéntrese en las actividades de marketing que crean y fornecen valor para el cliente), del competidor (ofrezca un valor superior a los clientes en relación a las opciones de la competencia), proactivo (cambie el ambiente para mejorar las chances de éxito), interfuncional ( use equipos interfuncionales cuando ellos mejoren la eficiencia y la eficacia de las actividades de marketing), mejoría continua ( mejore continuamente la planificación, la implantación y el control de marketing) y del *stakeholder* (considere el impacto de las actividades de marketing sobre otros públicos interesados en la organización)

La definición de orientación hacia el mercado, propuesta por Kohli y Jaworski (1990), resulta en que la orientación hacia el mercado es toda la organización orientada

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Claudio Alberto De Moraes, Marcos Fernando Garber

para la generación de inteligencia competitiva, con respecto a las necesidades actuales y futuras de los clientes. Para Kotler (2000), la orientación hacia el mercado (también llamada de orientación de marketing), está apoyada en cuatro pilares: mercado objetivo, necesidades de los clientes, marketing integrado y rentabilidad. Esta orientación comienza con una perspectiva de fuera para dentro de la empresa y tiene inicio con un mercado bien definido, focaliza las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que afectan al proceso y genera lucro satisfaciéndolos.

Según Lambin (2000), el principal problema que una empresa orientada hacia el mercado enfrenta dice respecto a su capacidad de acompañar sistemáticamente la evolución de las necesidades y expectativas del público interesado (*stakeholders*) que participan del mercado de referencia, de modo a anticiparse a esta evolución y adaptarse en tiempo real. Como respuesta a esta necesidad de información, muchas empresas desarrollaron el concepto de sistema de información de marketing (SIM) (BARBOSA *et al.*, 2008; TOLEDO; TOLEDO, 2007; TOLEDO; ZILBER, 2012). Aún según ese mismo autor, el SIM es una herramienta de gestión que colecta genera y disemina las informaciones referentes a los mercados, en todos los niveles de la organización y tiene por objetivo facilitar la tomada de decisión. Para Mattar y Santos (2003), la definición más completa y consagrada del SIM es: complejo estructurado e interactivo de personas, máquinas y procedimientos destinados a generar un flujo ordenado y continuo de datos, colectados de fuentes internas y externas a la empresa, para uso como base para la tomada de decisiones en áreas de responsabilidad específica de marketing (MATTAR e SANTOS, 2003. p. 119), Kotler (2006) define el SIM como: constituido de personas, equipos y procedimientos dedicados a coleccionar, clasificar, analizar, evaluar y distribuir las informaciones necesarias de manera precisa y oportuna para aquellos que toman las decisiones de marketing . Según Chiusoli (2005) existen muchas propuestas de modelos, de diferentes autores, para el SIM. Aunque para cada modelo propuesto existan características peculiares de subsistemas y con diferentes interpretaciones, hay

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Claudio Alberto De Moraes, Marcos Fernando Garber

una convergencia cuanto a los principales subsistemas: Sistema de Investigación de Marketing; Sistema de Inteligencia de Marketing; Sistema de Contabilidad Interna y Sistema Analítico. (BARBOSA *et al.*, 2008; TOLEDO; TOLEDO, 2007; TOLEDO; ZILBER, 2012).

Otros autores, Grisi, Loures, Sasaki, Almeida y Lex (2001) propusieron un modelo de SIM Operacional, que se subdivide en tres subsistemas: Subsistema del Mercado (SSM), Subsistema del Producto (SSP) y Subsistema de la Competencia (SSC). Para Combs y Moorhead (1992), la Inteligencia Competitiva (IC) puede ser definida de algunas maneras:

- La colecta, selección, interpretación y distribución de informaciones publicadas disponibles que tienen importancia estratégica.
- Es la actividad de monitoreo del ambiente externo de la empresa con respecto a las informaciones que sean relevantes para su proceso de decisión.

Según Chiusoli (2005), de una forma amplia, se puede considerar inteligencia de marketing e inteligencia competitiva como sinonimia. De acuerdo con la *Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica* (ABIPTI, 2012), la Inteligencia Competitiva en Brasil es también considerada como Inteligencia Empresarial, Inteligencia de Marketing y Gestión Estratégica del Conocimiento. Para los norteamericanos, los términos más utilizados son: *Technology Watch*; *Competitive Intelligence System*; *Business Intelligence e Competitor Intelligence*, enquanto os franceses utilizam *Veille Technologique*, *Intelligence Economique e Intelligence Concurrentielle*.

Contrastando con esa posición de la ABIPTI (2012), existen muchos autores que diferencian la Inteligencia Competitiva de la Inteligencia de Marketing (CAMPOMAR, 1984) y otros que se refieren a esa actividad como Monitoreo Ambiental e

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Claudio Alberto De Moraes, Marcos Fernando Garber

Informações Competitivas (MATTAR y SANTOS, 2003). Outros autores subdividem a IC em tendências do ambiente, análise da competência e dinâmica do mercado. Enquanto muitos autores reduzem o foco do SIC aos competidores, para Porter (1996) o objetivo é conhecer o padrão de resposta de cada competidor, considerando também os potenciais competidores (provedores, clientes, produtos substitutos e novos entrantes). Isso em outras palavras é a análise do micro ambiente de marketing ou do setor (indústria) (SAHELI y GRISI, 2001). Esta visão é reforçada por a definição de Gordon (2004): IC é o processo para obtenção e análise de informações publicamente disponíveis que possam contribuir para a obtenção dos objetivos competitivos de uma empresa por meio da facilitação de outros processos com aprendizagem e aperfeiçoamento organizacional, criação de diferenciação e administração dos competidores (GORDON, 2004, p. 222).

El mismo autor complementa que a IC é muito mais que simplesmente obter informações sobre os competidores. Como o objetivo maior é aumentar a competitividade da empresa, deveria, por isso tanto incluir informações sobre clientes, canais de distribuição e intermediários, outros beneficiários diretos da empresa e outros não adversários com potencial para ajudar a derrotar os competidores. A partir de essas últimas visões, o SIC para efeito do presente artigo é composto por a análise da competência de uma forma completa, conforme sugerida por Porter (1996). Em outras palavras, representa a análise dos competidores, do ambiente e da dinâmica do mercado (BRITO et al., 2009).

Para Kahaner (1996), a inteligência competitiva é um programa institucional sistemático para obter e analisar informação sobre as atividades dos competidores e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a alcançar seus objetivos e metas. Para Miller (2002), é o processo de coleta, análise e propagação da inteligência relevante,

específica, en el momento adecuado, referente a las implicaciones con el ambiente del negocio, los competidores y la organización. Gomes y Braga por otro lado, conceptúan la IC como: “el resultado del análisis de datos e informaciones colectados del ambiente competitivo de la empresa que irán basar la toma de decisión, pues genera recomendaciones que consideran eventos futuros y no solamente informes para justificar decisiones pasadas” (GOMES y BRAGA, 2001, p. 28).

Con base en su extenso trabajo investigativo Castilho (2004) ofreció la siguiente definición para IC: “un proceso sistemático y ético de monitoreo del ambiente competitivo, por medio de la colecta, análisis y propagación de informaciones inteligentes que pueden afectar los planes, decisiones y actividades de un negocio u organización” (CASTILHO, 2004, p. 45-46).

## **2.2 Relación Teórica entre los Constructos, Operacionalización e Inteligencia Competitiva**

El amplio análisis de las definiciones de inteligencia competitiva y orientación hacia el mercado con foco en los temas centrales que componen los conceptos, indica que existe una relación teórica entre los constructos (CASTILHO, 2004). Con base en las principales definiciones de orientación hacia el mercado, se concluye que los temas: orientación hacia el cliente; orientación hacia el competidor; vigilancia ambiental y coordinación interfuncional, están presentes. Implicando en la generación o adquisición y propagación de la Inteligencia Competitiva y de la responsividad de la empresa.

Sobre esa afirmación se puede considerar del punto de vista teórico, que la inteligencia competitiva representa una condición necesaria (más no suficiente), como un proceso formal de colecta y tratamiento de informaciones, subsidiando al proceso decisorio y a la filosofía de orientación hacia el mercado. El estudio de Castilho (2004)

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Claudio Alberto De Moraes, Marcos Fernando Garber

confirmó la proximidad conceptual entre los constructos, también por medio de investigación de campo.

La evaluación del grado de orientación hacia el mercado de una empresa ha sido realizada a partir de la llamada escala MARKOR. La escala MARKOR (ANEXO 1), fue propuesta por Kohli, Jaworski and Kumar (1993) y está dividida en tres partes principales (Generación de la Inteligencia Competitiva, Propagación de la IC y Responsividad de la Empresa), totalizando veinte ítems y convertida para la lengua portuguesa por medio de la técnica de traducción reversa por Sampaio y Perin (2001). Se utiliza para la mensuración una escala Likert de concordancia con 5 puntos: Discrepa Totalmente; Discordancia; No Concuera ni Discrepa; Concuera; Concuera totalmente.

Para la operacionalización del constructo IC, Castilho (2004) utilizó con éxito un modelo propio, para la medición del grado de evolución de las prácticas de IC en las empresas. Este autor tomó como base las fases de evolución de inteligencia competitiva de Tyson y desarrolló un cuestionario estructurado. Su proposición presenta 19 asertivas, divididas en tres dimensiones: Evaluación de Recursos que la empresa emplea en la actividad, Planeamiento Estratégico y Actividades de Inteligencia. Otros autores investigados, como Herring, Herring & Asociados (1999), aunque se hayan concentrado en el estudio de la medición de la efectividad de la Inteligencia Competitiva, ofrecen pistas y alternativas interesantes para la operacionalización de ese constructo.

Como el sistema de Inteligencia Competitiva precede cualquier tentativa de implantación y busca de la orientación hacia el mercado, el asunto merece ser abordado y tratado previamente. Según Saheli y Grisi (2001, p.5), ocurre con frecuencia la utilización de algunos argumentos contra la implantación de un SIC, del tipo:

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Claudio Alberto De Moraes, Marcos Fernando Garber

“No hay nada que esté ocurriendo que yo no sepa”

“Inteligencia Competitiva es un centro de costos, no es un centro de lucros. Es muy caro implementar un programa como ese”

“Inteligencia Competitiva es espionaje y antiético”

Por otro lado, con base en la literatura, esos mismos autores discurren sobre los motivos de fracaso de un SIC: la falta de involucramiento de todos los participantes de la compañía, y, principalmente de la alta gerencia; falta de foco; exceso de énfasis en la colecta de informaciones y falta de guía ético. También Gomes y Braga (2006) discuten, con base en su experiencia, los aspectos-clave para la implantación de la IC en Brasil. Los autores recomiendan que nos es suficiente, simplemente, diseñar el proceso. Antes es necesario preparar la empresa de forma a conseguir un ambiente interno adecuado para la inserción del proceso. La adecuación del ambiente dice respecto a las mudanzas culturales sobre el gerenciamiento estratégico y formas de compartir la información. Estos mismos autores sugieren que la IC puede ser metafóricamente vista como un nuevo producto, exigiendo por lo tanto un plan de comunicación, identidad visual y marca. Para que los productos de la IC sean de hecho consumidos, antes, es necesario obtener la atención y la confianza del cliente. En el momento en que el cliente entiende lo que es IC y cómo ella puede ayudarlo, todo se torna más fácil.

Gomes y Braga (2006) destacan también que otro problema serio es respecto a la dificultad de las empresas en saber trabajar con sus informaciones. Eso también impacta en la dificultad de medir el retorno de la inversión en IC. Como los impactos de la IC son indirectos, una vez que los productos generados son apenas partes del proceso de toma de decisión, es difícil la cuantificación de sus resultados en la actividad fin. Lo único cierto es que la empresa con IC conseguirá mejorar la calidad y precisión de sus informaciones, disminuyendo los riesgos asociados a la tomada de decisión. Otro aspecto fundamental dice respecto a la ética. El comportamiento ético de los

profesionales de IC es visto como fundamental en la forma de aceptación del proceso otorgándole credibilidad y legitimidad.

Para los autores Griffiths y Grover (1998) es con base en el concepto de Narver y Slater (1990) de que, la orientación hacia el mercado como cultura organizacional estimula comportamientos necesarios para la creación de valor superior al cliente, proporcionando, de esta forma, ventaja competitiva. La gran barrera para su implantación es representada por los cambios necesarios de la cultura organizacional. Griffiths y Grover (1998) separan la orientación hacia el mercado en dos dimensiones: comportamiento y cultura organizacional, las cuales están directamente relacionada y una influencia la otra. Además de eso, los autores determinan que la orientación hacia el mercado exige que la organización sea simultáneamente orientada para fuera y para dentro, representando modos confrontantes de operación.

La cultura de orientación hacia el mercado es una función de grado en que la cultura organizacional está sintonizada y es influenciada por las necesidades de los clientes y cambios ambientales. Esa orientación externa facilita la obtención de informaciones por parte de la empresa, un componente de orientación hacia el mercado. Por otro lado, la empresa tiene que estar focalizada internamente para mantener la consistencia y cohesión de su cultura. Esos autores concluyen, afirmando que la orientación hacia el mercado de una organización es el efecto combinado de cambios en ambas dimensiones: comportamental y cultural.

### 3 CONSIDERACIONES FINALES

El sistema de mercado es desafiador, pues, posibilita interpretaciones difusas y envuelve la gestión de competencias en los ámbitos tecnológico, mercadológico y gerencial. Su entendimiento y su práctica exigen tiempo, dedicación e inversiones,

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Claudio Alberto De Moraes, Marcos Fernando Garber

además de innovaciones verdaderamente significativas. Siendo que ser significativas es contribuir para el crecimiento de la organización y al mismo tiempo, exponer valor a los clientes, así como, que estos sean capaces de probar ese valor. A partir del análisis de la literatura, conceptos y posiciones presentadas de diversos autores, se puede concluir que los cambios culturales y comportamentales representan factores determinantes para la implantación y mantenimiento, con eficiencia y efectividad, tanto del Sistema de Inteligencia Competitiva como de una Orientación hacia el Mercado en la Empresa.

No obstante, cabe aquí tejer algunos comentarios adyacentes. Se nota la necesidad del compromiso de los colaboradores jerárquicos de las empresas que desean liderar su negocio inclinado hacia el mercado. Como la utilización de la inteligencia competitiva conduce naturalmente a la adopción de tecnologías de la información, cabe entender la configuración del área de tecnología de la información de la empresa. Su entendimiento exige tiempo, dedicación, inversiones y coloca en pauta factores como: la falta de involucramiento de los colaboradores de la empresa y principalmente de la alta gerencia. La ausencia de focalización, así como, el exceso de énfasis en la obtención de información y ausencia de guía ética, son factores que deben ser examinados en el proceso de adopción de cualquier modelo de gestión de tecnología de la información para apoyo al IC. Por otro lado los aspectos clave para la implementación de la tecnología de la información no son exclusividad apenas del arte de diseñar el proceso. Antes es necesario armar a la empresa de forma a conseguir un ambiente interno adecuado para la inserción del proceso. La adecuación del ambiente dice respecto a los cambios culturales tanto cuanto al gerenciamiento estratégico y distribución de la información e consiguientemente la IC.

El ensayo presente, no tuvo como pretensión analizar todas las corrientes de pensamiento respecto a la discusión de orientación hacia el mercado e inteligencia

competitiva. La intención fue crear una discusión en torno al relacionamiento de los conceptos específicos. Se anhela que los *insights* generados a lo largo de este estudio puedan contribuir para desarrollar futuros estudios en esta área. Finalmente, el texto trajo una reflexión directa sobre la relación entre sistema de marketing y computación en nube. Las consideraciones observadas fueron hechas a partir de la interpretación en torno de fuentes de evidencias consultadas, siendo, por lo tanto, guiadas por la percepción del investigador. Esas por su vez son ocasionalmente pasibles de vieses en algunas colocaciones, por tratarse de investigación de naturaleza cualitativa. Además de eso, por tratarse de trabajo académico estructurado bajo la modalidad de ensayo, no se basó en investigación exploradora descriptiva analítica o ilustrativa bajo la luz del método de estudio de caso único o múltiple. Se trata antes de todo, de una contribución teórica y provocante con la intención de generar el espíritu crítico e investigativo de futuros especialistas. Para contribuir mejor al avance de este asunto en el ámbito de la administración, se sugiere el uso de estudio de caso único o múltiples para validar futuras hipótesis que este ensayo pueda haber incitado en el lector.

## RESUMO

### ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O presente artigo é uma exposição descritiva de alguns aspectos correlatos Orientação para o Mercado e Inteligência Competitiva. O trabalho foi estruturado sob a modalidade de ensaio, e compõe-se de uma revisão do referencial teórico, mediante análise conceitual crítica de alguns aspectos pertinentes ao tema central. Finalmente, destaca-se que o mercado é desafiador, pois envolve a gestão de competências nos âmbitos tecnológico, mercadológico e gerencial. A partir do exame da literatura, conceitos e posições apresentadas de diversos autores, podem-se apurar indícios. De que mudanças

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Claudio Alberto De Moraes, Marcos Fernando Garber

cultural e comportamental representam os fatores determinantes para a implantação e manutenção, com eficiência e efetividade, tanto do Sistema de Inteligência Competitiva como de uma Orientação para o Mercado na Empresa.

**Palavras-chaves:** Orientação para mercado, Inteligência Competitiva, Operacionalização.

## ABSTRACT

### MARKET ORIENTATION AND COMPETITIVE INTELLIGENCE

This article is a descriptive and critical exposition of the peculiarities inherent in Market Orientation and Competitive Intelligence areas. The paper is an essay and consists in a theoretical framework and a critical conceptual analysis. Finally, it is emphasized that the market is challenging, since it involves some skills under the technology, marketing and management areas. From some authors' point of view it is possible to have some clues. These clues show us that the cultural and behavioral changes can be important to the deployment and maintenance the Competitive Intelligence System as a Market Orientation to Company, as an efficiency and effectiveness way.

**Keywords:** Market orientation. Competitive intelligence. Operationalization.

## REFERÊNCIAS

ABIPTI, Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica. **Inteligência Competitiva**. Disponível em: <http://www.abipti.org.br/guia.htm>. Acesso em: 16 set. 2012.

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Claudio Alberto De Moraes, Marcos Fernando Garber

AFUAH, A. firm: are firms better off being vertically integrated in the face of a technological change? **Academy of Management Journal**, New York v2, n5, p. 1-3, 2010.

ALLEN, D. Vertical trust/mistrust during information strategy formation. **International Journal of Information Management**, New York v. 23, p. 223-237, 2003.

BARBOSA, C. A.; TOLEDO, L. A.; ZILBER, M. A. Uso da web por empresas de participantes de alianças e as vantagens competitivas: um estudo à luz das técnicas fatorias e descritivas de análise de dados. **Revista de Administração e Inovação**, v. 5, n. 4, p. 55-73, 2008.

BRITO, C. P.; TOLEDO, G. L.; TOLEDO, LUCIANO AUGUSTO. Considerações sobre o conceito de marketing - teoria e prática gerencial. **Revista organização & sociedade**, v. 50, jul./set, p. 519-543, 2009.

CASTILHO, Jorge Bitencourt. **Análise do Grau de Práticas de Inteligência Competitiva e sua Relação com a Orientação para o Mercado**. 2004. 171 f. Dissertação. (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

CHAFFEY, D.; ELLIS-CHADWICK, F.; MAYER, R.; JOHNSTON, K. **Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice**. UK: Pearson Education Limited, 2009.

CHIUSOLI, Cláudio Luiz. **Um estudo exploratório sobre tipologias e sistema de informação de marketing**. 2005. 256 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students**. UK:Palgrave Macmillan, 2010.

COMBS, Richard E.; MOORHEAD, John D. **The competitive intelligence handbook**. metuchen: Scarecrow Press, 1992.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Claudio Alberto De Moraes, Marcos Fernando Garber

GOMES, Elisabeth. BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOMES, Elisabeth. BRAGA, Fabiane. **Inteligência corporativa no Brasil**: uma realidade corporativa. *Puzzle*. v. 6, n. 23, p. 5-10, 2006.

GORDON, Ian H. **De olho na concorrência**: como vencer a batalha por mercado e clientes. São Paulo: Futura, 2004.

GRIFFITHS, Janice S.; GROVER, Rajiv. **Implementing market orientation**. In: **AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Proceedings...**, 9. p. 72, Summer, 1998.

GRISI, Celso Claudio de Hildebrand; LOURES, Carlos Augusto; SASAKI, Carlos Kenji; ALMEIDA, Luís Otávio A.; LEX, Sergio. Sistema de Informações de Mercado. In: **SEMEAD - Seminários em Administração** – FEA – USP, 5, 2001, São Paulo. **Anais...** 2001.

HERRING, Jan P.; HERRING & Associates. **Measuring Effectiveness of Competitive Intelligence**. Alexandria: SCIP, 1999.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 53-70, July, 1993.

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

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**. v. 54, p.1-18, April, 1990.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. MARKOR: A Measure of Market Orientation. **Journal of Marketing Research**. v. XXX, p. 467-477, Nov. 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Claudio Alberto De Moraes, Marcos Fernando Garber

KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R.; STRANDHOLM, K. Market orientation and performance: Does Organizational Strategy Matter? **Journal of Applied Business Research**. v.18, n. 1, p. 27-50, winter, 2002.

LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing Estratégico**. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Madrid: McGraw-Hill, 1995.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_.; SANTOS, Dilson Gabriel. **Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso**. São Paulo: Atlas, 2003.

MEDEIROS, J. B. **Redação científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

MINCIOTTI, Sílvio Augusto. **O Sistema de informações de marketing como suporte para a adoção do marketing estratégico: O desenvolvimento de um modelo**. 1993. 188 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas - FEA-USP, Universidade de São Paulo, São Paulo.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, 1990.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SAHELI, Sumaia, GRISI, Celso Claudio de Hildebrand. **Espionagem e ética no sistema de inteligência competitiva**. In: SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – FEA – USP, 5, 2001, São Paulo. **Anais...** 2001.

SEVERINO, A. J. A pesquisa em educação: a abordagem crítico-dialética e suas implicações na formação do educador. **Revista Contrapontos**. São Paulo, 2008.

TOLEDO, L. A.; TOLEDO, A. C. Internet e composto de Marketing: o caso Unimed Seguros. **REVISTA DA FAE**, v. 2, n. 14, p. 20-37, 2011.

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Claudio Alberto De Moraes, Marcos Fernando Garber

TOLEDO, L. A.; TOLEDO, L. A. **Sistema de Inteligência Competitiva : um Estudo de Caso no Setor de Telecomunicação.** REVISTA DA FAE, v. 10, n. 1, p. 1-18, 2007.

TOLEDO, L. A.; ZILBER, M. A. **An analysis of the fallacy of taking apart technology and innovation.** RAI Revista de Administração e Inovação, v. 9, n. 1, p. 211-230, 2012.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação.** São Paulo: Atlas, 1997.

TURBAN, E.; SHARDA, R.; DELEN, D. **Decision Support and Business Intelligence Systems**, 9th edition. , p. 780, 2010.

## ANEXO 1

A seguir presentamos la Escala MARKOR y sus Variables correlacionadas.

### GENERACIÓN DE INTELIGENCIA COMPETITIVA

- OM1 Encuentro con clientes para identificar productos o servicios necesarios en el futuro.
- OM2 Investigación de mercado realizada por la empresa
- OM3 Agilidad en detectar cambios en las preferencias de los clientes
- OM4 Preguntas a los clientes por lo menos una vez al año para saber como es apreciada la calidad de los productos y servicios
- OM5 Agilidad en detectar cambios fundamentales en el ramo de la actividad empresarial
- OM6 Revisión periódica de probables efectos sobre clientes de los cambios del ambiente empresarial.

### DISEMINACIÓN DE INTELIGENCIA COMPETITIVA

- OM7 Reuniones interdepartamentales trimestrales para discutir tendencias y desenvolvimiento del mercado.
- OM8 Reunión del área de marketing con otros departamentos sobre las necesidades futuras de los clientes.
- OM9 Agilidad de la empresa en saber rápidamente sobre algo relevante ocurrido a un cliente importante.

- OM10 Disseminación regular de datos sobre satisfacción de clientes en todos los niveles de la empresa.
- OM11 Agilidad en alertar a otros departamentos de algo importante sobre competidores.

## RESPONSIVIDAD DE LA EMPRESA

- OM 12 Agilidad de la empresa para decidir cómo responder a los cambios de precios de los competidores.
- OM13 Tendencia de la empresa en no ignorar cambios en las necesidades de clientes por producto y servicio.
- OM14 Revisión periódica de esfuerzos de desarrollo de nuevos servicios para comprobar que estos estén de acuerdo con lo que los clientes desean.
- OM15 Reunión de departamentos para elaborar planes de respuestas a los cambios que ocurren en el ambiente del negocio.
- OM16 Respuesta inmediata de la empresa a posible campaña intensiva de competidor dirigida a los clientes.
- OM17 Actividades bien coordinadas entre los diferentes departamentos de la empresa.
- OM18 Reclamaciones de clientes siempre son atendidas en la empresa.
- OM19 Implantación y funcionamiento en tiempo adecuado de posible plan de marketing formulado por la empresa.

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Claudio Alberto De Moraes, Marcos Fernando Garber

- OM20 Esfuerzos combinados entre departamentos para modificación de productos y servicios deseados por los clientes.