

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MBA EM INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS**

**RUI CESAR SICA**

**UMA ANÁLISE DA ASSOCIAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIO COM A  
IMAGEM ORGANIZACIONAL: SINERGIAS E CONFLITOS**

**CURITIBA  
OUTUBRO / 2013**

**RUI CESAR SICA**

**A VERIFICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DO NEGÓCIO COMO FERRAMENTA  
PARA O FORTALECIMENTO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL**

Projeto apresentado como requisito para  
conclusão da pós-graduação em MBA em  
Inteligência de Negócios  
UFPR - CEPPAD  
Orientador: Prof. Dr. José Roberto Frega

**CURITIBA  
OUTUBRO / 2013**

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	5
1.1. Objetivo Geral.....	6
1.2. Objetivos Específicos.....	6
1.3. Justificativa para o estudo.....	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	7
2.1. IMAGEM CORPORATIVA .....	7
2.2. INTELIGÊNCIA DE MERCADO.....	9
2.3. A relação entre Inteligência de mercado e imagem corporativa.....	11
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	11
3.1. Método Proposto.....	13
4. RESULTADOS OBTIDOS.....	14
5. CONCLUSÃO .....	18
5.1. Geração de Inteligência.....	18
5.2. Disseminação de Inteligência .....	19
5.3. Resposta.....	19
5.4. Imagem Organizacional .....	20
REFERÊNCIAS .....	22
APÊNDICES .....	24

## RESUMO

A orientação para o mercado possui aspectos culturais ou comportamentais, que permite melhorar o relacionamento das organizações com seus públicos, gerando valor superior para os clientes e vantagens competitivas sustentáveis as organizações. Nesse sentido o artigo consiste na aplicação de uma pesquisa descritiva *survey* para a verificação da inteligência de negócio como ferramenta para o fortalecimento da imagem organizacional. O objetivo é estudar a relação entre os construtos Inteligência de Negócios e Imagem Corporativa, visando à identificação de possíveis sinergias. A existência desta relação tem influência na orientação para o mercado sobre os processos da construção de uma imagem organizacional positiva, ou não, junto ao público de uma empresa. Para mensuração do grau de orientação para o mercado foi utilizada a escala MARKOR, sugerida por Kohli e Jaworski (1990), com os constructos Geração de Inteligência, Disseminação de Inteligência e Resposta. Para a mensuração da imagem organizacional foram utilizados os adjetivos genéricos para a empresa: ética, responsável, amigável, bem-sucedida, confiável, inovadora, criativa, competente, ousada e líder, conforme proposto por Fascioni (2003). Os procedimentos estatísticos para análise quantitativa dos resultados abrangeram a validação das escalas e a obtenção de escores fatoriais por meio da análise fatorial exploratória e, a seguir, o uso de correlação bivariada para identificação das relações de associação entre os construtos estudados. Os resultados apontam que a inteligência empresarial, medida sob a forma de orientação para o mercado, é amplamente relacionada com a imagem organizacional. A incidência desse relacionamento esteve presente em quase todas as perspectivas analisadas. Isso indica que a orientação para o mercado estimula os comportamentos necessários à criação de uma imagem positiva organização, com exceção da percepção de uma imagem líder e bem sucedida. Assim, a Inteligência de Mercado com as suas atividades de monitoramento e a análise estratégica de cenários e da situação e índices econômicas do mercado visa descobrir oportunidades e mapear riscos para tomada de decisões estratégicas organizacionais que impactem positivamente a visão da empresa junto ao mercado, fazendo com que a imagem organizacional seja impactada positivamente no mercado.

Palavras-chave: Inteligência de Negócios, Imagem Corporativa, Orientação para o Mercado.

## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo do presente artigo é verificar a associação da Inteligência do Negócio com a Imagem Organizacional. A Inteligência de Negócio tem importância na identificação de meios para que as organizações obtenham vantagem competitiva no mercado por meio da percepção e ações da área de Inteligência de Mercado, buscando novas alternativas sustentáveis e sua sobrevivência no mercado, estabelecendo um posicionamento de sua imagem e conseqüentemente conhecendo e satisfazendo as necessidades de seu público alvo e estratégias de mercado.

A implementação da área de Inteligência Mercado associada à Imagem Institucional é um ponto estratégico para que se alcance um resultado esperado em vendas e *branding*. Assim, torna-se necessária a elaboração de uma ferramenta de avaliação para analisar até que ponto as empresas praticam atividades de inteligência de mercado considerando como perspectivas principais a sua relação com os *stakeholders* visando ao fortalecimento da sua imagem institucional.

Uma empresa que possui uma área de Inteligência de Mercado, ou seja, orientação para o mercado, busca intensificar suas estratégias de vendas e se antecipar às constantes mudanças que ocorrem no mercado. Kohli e Jaworski (1990 p.57) afirmam que o conceito de orientação para o mercado “é como um conjunto de ações e atividades relacionados ao comportamento e gestão da informações do mercado na empresa”. Essa inteligência possui como foco a análise de fatores e tendências que possam influenciar e antecipar as necessidades dos clientes, fazendo com que a organização construa uma imagem positiva junto a eles.

A imagem institucional de uma empresa pode ser rapidamente perceptível na última linha das demonstrações financeiras, aquela que mostra lucro ou prejuízo. Farias (2002) afirma que a imagem perante o seu público funcionará como uma tradução psicológica da identidade da organização. A imagem é vista e percebida, também, pelo seu público interno por esse motivo a formação da imagem da organização resulta dos processos organizacionais e seus resultados que são exteriorizados para o público externo.

## **1.1. OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral do presente trabalho é estudar a relação entre os construtos Inteligência de Negócios e Imagem Corporativa, visando à identificação de possíveis sinergias.

## **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Estudar o construto Inteligência de Negócios, por meio do construto Inteligência de Mercado;
- 2) Estudar o construto Imagem Corporativa.

## **1.3. JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO**

Com a crescente competitividade no mercado, torna-se necessário que as organizações desenvolvam um planejamento estratégico orientado para o mercado visando uma melhor percepção dos públicos que a norteiam. Fazendo com que as organizações repensassem suas estratégias de forma a entregar efetivamente um valor superior aos seus clientes.

As definições estratégicas das ações que são orientadas para o mercado pode interferir diretamente na imagem organizacional. Desta forma, estudar a relação entre a Inteligência de Negócios e Imagem Corporativa, visando a identificação de possíveis sinergias, auxiliará na verificação de possíveis “gaps” de correlações entre eles, e assim, desenvolver estratégias direcionadas para o fortalecimento da imagem organizacional.

Kohli e Jaworski (1990) propõem que a orientação para o mercado seja entendida como a inteligência de fatores que alteram comportamentos e tendências que possam influenciar os desejos e necessidades dos clientes, com o objetivo de antecipar-se às necessidades dos consumidores, e conseqüentemente, interferindo nas percepções público perante a empresa.

Ainda que alguns estudos sugiram a relação entre Inteligência de Negócios e Imagem Organizacional (MARCIAL; COSTA; CURVELLO, 2002; CAVALCANTI; GOMES, 2001; GOMES; SAPIRO, 1995), poucos estudos empíricos foram encontrados para a verificação dessa relação, o que enseja e justifica a elaboração do presente estudo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1. IMAGEM CORPORATIVA

A imagem de uma organização funciona como uma exteriorização das ações e atitudes da empresa para o público no qual ela está inserida, ou seja, todos os seus *stakeholders*.

Kunsch (2003, p. 170) afirma que a “*Imagem* é o que passa na mente dos públicos, no seu imaginário, enquanto identidade é que a *organização* é, faz e diz”. Assim a imagem corporativa e a identidade corporativa são vistas como fatores que são construídos a partir de seus públicos e suas ações, respectivamente.

A imagem da organização tem a ver com a percepção que a sociedade ou um indivíduo tem sobre ela, ou seja, está inserida no imaginário das pessoas, sendo esse entendimento um conjunto de significados pelo qual é representada. A imagem corporativa é resultante do que ela representa, e pode ser influenciada por diversas razões como afirma Kunsch (2003, p. 17),

A imagem de empresa é um efeito de causas diversas: percepções, induções, e deduções, projeções experiências, sensações, emoções e vivências dos indivíduos, que de um modo ou outro – direta ou indiretamente – são associadas entre si (o que gera o significado da imagem) e com a empresa que é seu elemento indutor e capitalizador.

Como principal influenciador na imagem organizacional, os diversos públicos que participam as tomadas de decisões da empresa são influenciados pelo desempenho de fatores externos que o mercado onde a empresa esta inserida. Por este fato a sociedade interfere no contexto em que a empresa esta inserida, influenciando em sua imagem organizacional.

Freitas (2002, p. 53) afirma que a sociedade se constitui como uma instituição e pode ser construída com tal, ou seja, como um aglomerado de significações confirmadas e ratificadas socialmente que darão sentido a essa sociedade e que são seus referenciais principais e centrais. Assim, não se pode pensar que as organizações são independentes do contexto e da época em que estão situadas, e por isso elas devem ser compreendidas dentro do espaço e mercado em que estão inseridas.

Para Poyares (1998, p. 87) a imagem é a representação simplificada construída na mente do indivíduo como resumo de uma ou várias sensações ou percepções. E não um resultado exato do fruto de combinações lógicas. Sua origem inclui a predominância da fragilidade, da sensibilidade e da instabilidade.

Assim, a imagem pode ser considerada como uma percepção que está inserida em ideias, conceitos e ações que existem em uma determinada cultura na empresa. Para Kunsch (2003, p. 170), “A imagem tem a ver com o imaginário das pessoas com as percepções. É uma visão intangível abstrata das coisas, uma visão subjetiva de determinada realidade”. Nesta concepção toda imagem trabalha com a visão abstrata, intangível e subjetiva das pessoas, sendo esta determinada por ações que refletem no mercado em que a empresa esta inserida.

Para Rosa (2001, p. 82), o que faz com que as pessoas percebam a imagem de uma organização não são apenas os fatos, a “verdade” que ela está inserida, mas sim o que o público guarda sobre essa organização. As imagens não estão baseadas em apenas fatos e acontecimentos, mas estão ligadas, fortemente, a valores e atitudes que são muito mais influentes para a imagem da organização. O autor expressa que “a comunicação não é o que você diz, mas o que os outros entendem. Ou, de outra forma: a sua imagem não é a que você vê, mas a que os outros veem”.

A imagem organizacional não tem apenas uma imagem, mas imagens, em função das leituras que distintos públicos de interesse fazem dela. A imagem, portanto, ou as imagens de uma organização são percepções que estão nas mentes dos públicos ou das pessoas individualmente, formadas pelo contato direto ou não com essa organização.

A reputação também é um conceito, uma avaliação, que como a imagem, decorre das percepções dos públicos e das pessoas individualmente, mas diferentemente da imagem, ela é menos fluida, é construída num prazo maior de tempo, tem maior consistência e intensidade. A maioria das organizações tem imagens, mas poucas chegam a ter uma reputação, porque essa é resultado de um processo mais demorado de interação.

Farias (2002) afirma que a imagem perante o seu público funcionará como uma tradução psicológica da identidade da organização, ou seja, a visão externa da empresa. A imagem é vista e percebida, também, pelo seu público interno e pelos seus dirigentes, por esse

motivo a formação da imagem da organização resulta dos processos da comunicação e administração do público.

Para Kotler (2000 p. 572), “a imagem é o conjunto de crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem em relação a um objeto”. Independentemente da consistência existente na imagem construída pelo público para determinada empresa, a imagem influencia as decisões de consumo.

A imagem da empresa, de seu produto ou serviço prestado pode ser rapidamente perceptível na última linha das demonstrações financeiras, aquela que mostra lucro ou prejuízo. Por isso é tão importante que a imagem da organização seja preservada e mantida para que a organização continue a manter bons resultados perante seu público e no mercado em que esta inserida.

## **2.2. INTELIGÊNCIA DE MERCADO**

A área de Inteligência de Mercado nas organizações busca novas alternativas para uma vantagem competitiva sustentável e a sobrevivência no mercado, estabelecendo um posicionamento e, conseqüentemente, conhecendo e satisfazendo as necessidades de seu público alvo e estratégias de mercado, Uma empresa que possui orientação para o mercado, busca intensificar suas estratégias de vendas e se antecipar às constantes mudanças que ocorrem no mercado.

O desenvolvimento da Inteligência de Mercado dentro das organizações é evidenciado em todos os processos funcionais internos, impactando diretamente em ações direcionadas tanto nos concorrentes quanto nos clientes, conforme Garrido (2007 p. 2),

“...a geração, disseminação e ação de resposta à inteligência de mercado, realizadas durante todo o processo por meio da coordenação interfuncional, refletem-se orientadas tanto ao consumidor quanto aos concorrentes”

Segundo Kohli e Jaworski (1990 p.57) o conceito de orientação para o mercado “é conjunto de ações e atividades relacionados ao comportamento e gestão da informações do mercado na empresa”. Essa inteligência possui como foco a análise de fatores e tendências que possam influenciar e antecipar as necessidades dos clientes, fazendo com que a organização construa uma imagem positiva junto aos seus clientes.

Para Narver e Slater (1990), uma empresa possui inteligência de mercado quando sua cultura empresarial é sistematicamente e integralmente comprometida com a contínua criação de valor para os clientes. Por este fato toda e qualquer pesquisa direcionada ao mercado tem como foco buscar informações para conhecer os clientes.

A orientação para o mercado possui por objetivo o atendimento e retenção de clientes em que, segundo Narver e Slater (1990 p. 21) “a orientação para o mercado possui três componentes comportamentais: orientação para os clientes, concorrentes e coordenação interfuncional”.

Para Urdan (2006), o pensamento de que as empresas, para sobreviverem no mercado e obtenham sucesso, deveriam ter uma orientação para o mercado construindo uma Inteligência, difundiu-se com o manifesto “Miopia em marketing”, de Theodore Levitt, publicado em 1960 na Harvard Business Review. Neste manifesto, segundo o autor, as empresas que não tenham como direcionamento estratégico uma Inteligência de Mercado, ou seja, orientação para o mercado, fracassavam por não compreenderem o mercado e não atingirem as expectativas dos clientes. Segundo Urdan (2006, p. 56):

Essa melhora do desempenho viria da maior eficiência em custos e investimento, satisfação dos empregados, preços mais altos, crescimento da receita e potencial de preempção competitiva, tudo isso incrementando os lucros.

Para Kohli e Jaworski (1990 p. 55) a orientação de mercado é um processo de inteligência de mercado considerado como um aspecto do comportamento organizacional. Ainda, Gauzente (1999), Kohli e Jaworski (1990) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993) afirmam que a orientação para o mercado está integrada com a ampla geração de inteligência de mercado nas organizações relacionadas as necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação da informações e capacidade de reação as mudanças do mercado.

Sua operacionalização tende a estar amplamente de acordo com as propostas teóricas: "cliente / s" constitui a palavra mais frequentemente utilizada, mas as palavras "unidade de negócio" e "departamentos" também são comuns, o que indica uma preocupação organizacional. (Gauzente, 1999, p.3).

Segundo esses autores, a orientação e inteligência de mercado são processos compartilhados por toda a organização que refletem diretamente na decisão do consumidor, ações estratégicas com os concorrentes e no relacionamento interfuncional da empresa.

Assim, a Inteligência de mercado realiza o monitoramento e a análise estratégica de cenários e da situação e índices econômicas do mercado, visando descobrir oportunidades e mapear riscos para tomada de decisões estratégicas organizacionais que impactem positivamente a visão da empresa junto ao mercado em que ela está inserida.

### **2.3. A RELAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA DE MERCADO E IMAGEM CORPORATIVA**

Há trabalhos que sugerem uma relação entre a inteligência de mercado e a imagem corporativa (MARCIAL; COSTA; CURVELLO, 2002; CAVALCANTI; GOMES, 2001; GOMES; SAPIRO, 1995), argumentando desde a complexidade da atividade de Inteligência Competitiva e sobre a necessidade da aquisição da inteligência se dar de forma ética, até a necessidade de conhecer e se orientar para o cliente interno para fortalecer a imagem corporativa. Toledo e Khauaja (2005) também demonstram que a preocupação com os clientes decorrente da orientação para o mercado ajuda a criar imagens atrativas, tanto de marca quanto corporativas, citando casos como a Orange e a Vivo.

## **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Em sua concepção, a orientação para o mercado inclui três dimensões: geração de inteligência, disseminação de inteligência e capacidade de resposta (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990; GARRIDO, 2007). Para Gauzente (1999), a orientação para o mercado está inserida em um dos tópicos de marketing mais estimulantes, pois a organização que possui uma orientação para o mercado contribui significativamente para operacionalização do desempenho empresarial, contribuindo para o planejamento estratégico e o gerenciamento de vendas. Segundo essa autora, para mensuração de Inteligência de Mercado as escalas mais utilizadas, MARKOR, desenvolvida por Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e MKTOR, desenvolvida por Narver e Slater (1990), são frequentemente utilizadas sem uma análise mais aprofundada.

A escala MKTOR possui uma tendência e orientação para o cliente, visando a estratégia comercial ao em vez de possuir uma orientação para o mercado. E, também, se

referindo a uma definição mais recente, segundo Gauzente, existe a escala MKTOR que não considera a dimensão cultural de orientação para o mercado, nem a sua dimensão das partes interessadas – os *stakeholders*.

Ainda, Gauzente (1999) sugere que a escala MARKOR é a que mais se adequa para uma avaliação da existência de orientação para o mercado dentro das organizações, tratando a Inteligência de Mercado como um fenômeno da organização que também pode ser um instrumento de grande utilidade para realizar estudos potenciais de uma organização direcionada a responder novos eventos externos.

Assim, a escala MARKOR é utilizada neste artigo, mensurando os constructos Geração de Inteligência, Disseminação de Inteligência e Resposta. A escala utilizada foi uma escala Likert com questões contendo afirmações de possíveis ações que a empresa realiza, sendo a resposta a escolha de um único grau de concordância com a afirmação, conforme testado e validado por Garrido (2007).

Na elaboração do instrumento de coleta de dados, para a mensuração da imagem organizacional foram utilizadas perguntas fechadas. Para a tradução da imagem corporativa é considerada a subjetividade dessa linguagem, por isso optou-se pela representação de adjetivos, cuja principal característica é a facilidade com que é possível tratar a incerteza dos juízos de valor.

São utilizados os adjetivos genéricos válidos para que seja possível avaliar nas perguntas: ética, responsável, amigável, bem-sucedida, confiável, inovadora, criativa, competente, ousada e líder, conforme proposto por Fascioni (2003).

Tabela 01 – Adjetivos para definição de Imagem Organizacional

Adjetivo	Definição formal (Ferreira, 1988)	Contexto
<b>1. Ética</b>	Pertencente ou relativo à ética. Ética: estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto.	A ética, no contexto da pesquisa, refere-se à capacidade do corpo da empresa de agir de maneira a qualificar suas ações do ponto de vista do bem e do mal, interpretadas sob a ótica do senso comum.
<b>2. Responsável</b>	Que responde pelos próprios atos ou pelos de outrem. Que responde legal ou moralmente pela vida, pelo bem estar, etc., de alguém. Que tem noção exata da responsabilidade; que se responsabiliza pelos seus atos; que não é irresponsável.	A empresa responsável é aquela que assume as consequências de seus próprios atos, que não se furta de admitir e reparar as suas falhas caso seja necessário; que cumpre prazos e tem palavra.
<b>3. Amigável</b>	Feito ou dito com espírito conciliador. Próprio de amigos, amical, amistoso.	A empresa amigável é aquela acessível, que possibilita a comunicação sem dificuldades e de forma agradável.
<b>4. Bem sucedida</b>	Bem: Adv. Muito, bastante. Sucesso: Resultado, conclusão. Bom êxito, resultado feliz; de grande prestígio ou popularidade.	A empresa bem-sucedida é aquela que conduz os seus negócios rumo ao crescimento, aos bons resultados financeiros e participação de

		mercado.
<b>5. Confiável</b>	Confiança: segurança íntima de procedimento. Crédito, fé. Boa fama. Segurança e bom conceito que inspiram as pessoas de probidade, talento, discrição.	A empresa confiável é aquela a quem o cliente pode compartilhar informações importantes, por vezes necessárias à prestação do serviço ou desenvolvimento do produto. É aquela que não engana ou dissimula
<b>6. Inovadora</b>	Inovar: tornar novo; renovar. Introduzir novidade em.	A empresa inovadora é aquela que transforma a sua criatividade em resultados concretos e vendáveis, que materializa seu talento em pensar diferente, produzindo soluções inéditas para problemas conhecidos.
<b>7. Criativa</b>	Criar: dar existência a; tirar do nada. Dar origem a; gerar, formar. Dar princípio a; produzir, inventar, imaginar, suscitar.	A empresa criativa possui uma equipe inventiva, imaginativa e com ideias originais. Essas ideias, porém, não resultam necessariamente em mudanças ou na efetiva produção de algo. A empresa pode ser criativa, mas não inovadora. Já a empresa inovadora precisa ser necessariamente, criativa.
<b>8. Competente</b>	Competência: qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade.	A empresa competente é aquela com capacidade de realizar a contento a tarefa à qual se propôs, com eficácia e eficiência.
<b>9. Ousada</b>	Ousar: Ser bastante corajoso ou ousado para; ter a ousadia de; atrever-se. Decidir-se a; empreender. Tentar (coisa difícil). Tentar um empreendimento com coragem ou audácia.	A empresa ousada é aquela que não teme a vanguarda, as inovações, a tecnologia de ponta, as novas formas de efetuar um trabalho. É aquela que se apresenta sempre à frente de suas concorrentes do ponto de vista da inovação.
<b>10. Líder</b>	Líder: indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação empresa ou linha de ideias. Guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc. Indivíduo, grupo ou agremiação que ocupa a primeira posição em qualquer tipo de competição.	A empresa líder é a que serve de referência para suas concorrentes; é a que se posiciona de maneira a se destacar no mercado.

Fonte: Fascioni (2003)

### 3.1. MÉTODO PROPOSTO

A pesquisa aborda os temas de Inteligência de Mercado e percepção da imagem organizacional pela ótica interna, com dados extraídos de pesquisas quantitativas enviadas à profissionais de diversas áreas de empresas privadas que possuam, ou não, uma área de inteligência de mercado.

Para tanto, tomou-se como base os dados coletados em levantamentos do tipo *survey*. Essa metodologia baseia-se no tipo de “levantamento de dados” que vem a ser uma pesquisa da categoria quantitativa e qualitativa. Segundo Bryman (1989 p. 85) a pesquisa de *survey* implica a coleção de dados delimitados em uma única conjuntura de tempo, direcionando para coleta “sistematicamente um conjunto de dados quantificáveis no que diz respeito a um número de variáveis que são então examinadas para discernir padrões de associação”.

Para identificação do grau de Inteligência de Mercado e Imagem Organizacional da organização será utilizada a escala de Likert que, segundo Oliveira (2001, [s.p.]).

“A escala de Likert se baseia na premissa de que a atitude geral se remete às crenças sobre o objeto da atitude, à força que mantém essas crenças e aos valores ligados ao objeto.”

As escalas de Likert abordam uma serie de afirmações que possuem relação com objeto da pesquisa que será proposta, ou seja, representam várias afirmações sobre o assunto que está sendo pesquisado. A escala que será utilizada no método de análise os respondentes não apenas respondem se estão de acordo ou não com as afirmações, mas também informa qual o seu grau de concordância ou discordância. Para a mensuração deste grau é utilizada uma escala de cinco pontos, variando de 1-nenhum nível de concordância a 5-alto nível concordância, sendo a somatória das pontuações obtidas para cada afirmação dada pela pontuação total da atitude de cada respondente.

#### **4. RESULTADOS OBTIDOS**

A coleta de dados ocorreu durante o mês de Agosto e Setembro de 2013, utilizando a técnica de pesquisa *survey* por meio do *software* Qualtrics. Foram coletados resultados de 85 respondentes, sendo 49% do sexo masculino e 51% feminino. A maioria, cerca de 71%, com idade entre 20 – 35 anos. Dos respondentes que participaram da pesquisa, mais de 64% trabalham em empresas de Grande Porte (Indústria: mais de 500 empregados | Comercio e Serviço – mais de 100 empregados) de diversos segmentos e atuam em áreas estratégicas da companhia.

Os procedimentos estatísticos para análise quantitativa dos resultados abrangeram a validação das escalas e a obtenção de escores fatoriais por meio da análise fatorial exploratória e, a seguir, o uso de correlação bivariada para identificação das relações de associação entre os construtos estudados. A análise foi feita com o uso do software estatístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Nesta etapa de análise fatorial exploratória, devido ao tamanho da amostra, cada construto foi analisado de forma independente dos demais, em uma tentativa de melhorar a relação número de casos por variável, como preconizado por Hair (2005). Apesar do número de respondentes situar-se abaixo do mínimo recomendado para esse tipo de análise (100 casos), os resultados de adequação da análise fatorial foram satisfatórios, conforme se vê a

seguir. Cabe observar que Tabachnick e Fidell (2007, p. 613) notam que “sob certas circunstâncias, 100 – ou mesmo 50 – casos são o suficiente”.

Para identificar se a amostra utilizada está adequada para análise fatorial, em cada etapa, foi empregada a medida de adequação de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO), que é utilizada para comparar as significâncias dos coeficientes de correlação observados e os coeficientes de correlação parciais (HAIR *et al.*, 2005). Os valores altos para o KMO indicam que a análise fatorial é adequada, quanto mais próximo de 1 for o valor, melhor a adequação e abaixo de 0,5 inaceitável.

Os resultados obtidos de adequação e correlação dos constructos aplicados na pesquisa foram satisfatórios. Para Geração de Inteligência índice alcançado foi de 0,728 para Disseminação da Inteligência foi de 0,818, para resposta da Inteligência foi de 0,834 e para Imagem Organizacional de 0,853 (Tabela 02), todos bastante acima do mínimo recomendado de 0,500, como preconizado na literatura (HAIR *et al.*, 2005; TABACHNICK; FIDELL, 2007).

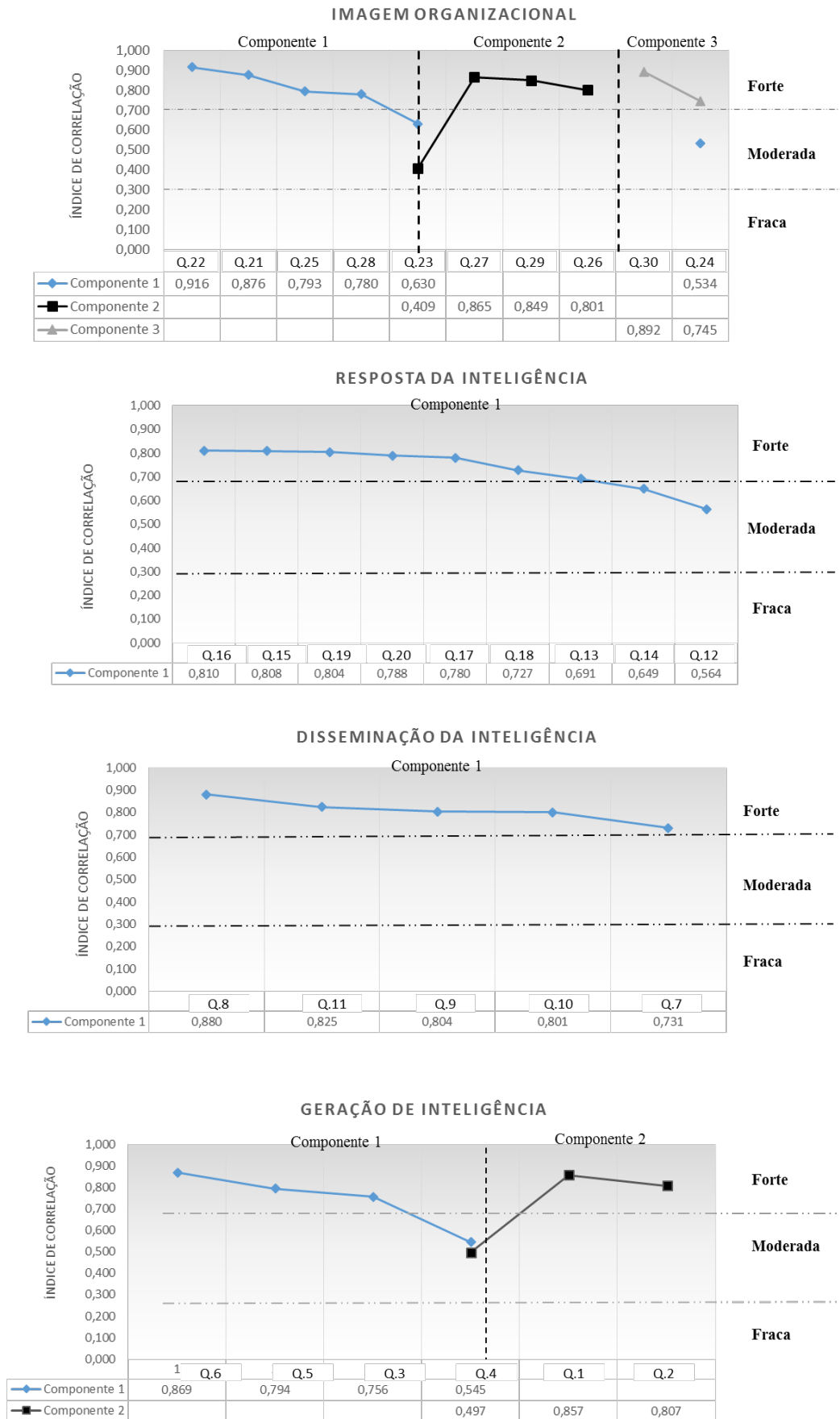
Tabela 02 – Índices de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para a análise fatorial

KMO and Bartlett's Test	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)
Geração de Inteligência	0,728
Imagem Organizacional	0,853
Disseminação da Inteligência	0,818
Resposta da Inteligência	0,834

Elaborado pelo autor (2013)

A análise fatorial do constructo de Geração de Inteligência mostrou que este se dividiu em dois fatores que foram denominados: 1) interna: inteligência gerada pela empresa, e 2) externa: inteligência gerada através de pesquisas e análises de mercado em que a empresa esta inserida. Os constructos Disseminação da inteligência e Resposta da Inteligência revelaram-se unidimensionais. Outro aspecto relevante foi a divisão do constructo de Imagem Organizacional em três fatores: 1) Ética, Confiável, Competente e Amiga 2) Criatividade, Ousadia e Inovação; 3) Líder e Bem sucedida. (Quadro 1)

Quadro 1 – Gráficos de Correlação entre Respostas



Elaborado pelo autor (2013)

Com base nos índices de correlação encontrados na análise individual dos construtos que compõe Geração, Disseminação e Resposta da Inteligência de Mercado e Imagem Organizacional, verificou-se a adequação e correlação desses construtos, com exceção da variância extraída em Imagem Organizacional, onde a empresa ser bem sucedida e líder no mercado não obteve nenhuma correlação entre os outros constructos.

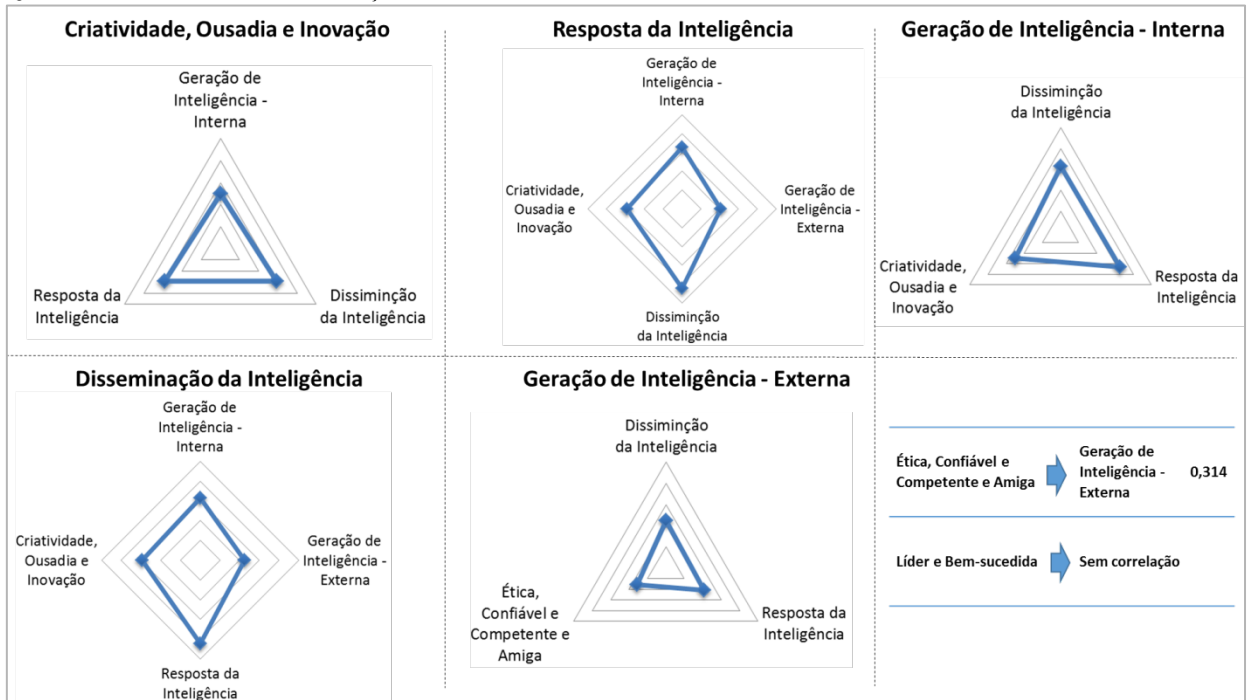
Tabela 03 – Correlação entre Constructos

Relação		Coefficiente de Relação	Nível
Geração de Inteligência - Interna	→ Disseminação da Inteligência	0,627	Moderado
	→ Resposta da Inteligência	0,656	Moderado
	→ Criatividade, Ousadia e Inovação	0,498	Moderado
Geração de Inteligência - Externa	→ Disseminação da Inteligência	0,446	Moderado
	→ Resposta da Inteligência	0,413	Moderado
	→ Ética, Confiável e Competente e Amiga	0,314	Moderado
Disseminação da Inteligência	→ Geração de Inteligência - Interna	0,627	Moderado
	→ Geração de Inteligência - Externa	0,446	Moderado
	→ Resposta da Inteligência	0,841	Forte
	→ Criatividade, Ousadia e Inovação	0,589	Moderado
Resposta da Inteligência	→ Geração de Inteligência - Interna	0,656	Moderado
	→ Geração de Inteligência - Externa	0,413	Moderado
	→ Disseminação da Inteligência	0,841	Forte
	→ Criatividade, Ousadia e Inovação	0,585	Moderado
Ética, Confiável e Competente e Amiga	→ Geração de Inteligência - Externa	0,314	Moderado
Criatividade, Ousadia e Inovação	→ Geração de Inteligência - Interna	0,498	Moderado
	→ Disseminação da Inteligência	0,589	Moderado
	→ Resposta da Inteligência	0,585	Moderado
Líder e Bem-sucedida	-	-	-

Elaborado pelo autor (2013)

Os efeitos podem ser observados no Quadro 02, onde Criatividade, Ousadia e Inovação apresentam uma simetria de relação entre Disseminação, Resposta e Geração de Inteligência interna. Já a Disseminação de Inteligência e Geração de Inteligência Interna e Externa apresentaram uma relação forte com a Resposta da Inteligência. E a Resposta da Inteligência apresenta uma relação forte com a Disseminação de Inteligência. Assim como os construtos e os índices de ajuste estão de acordo com os padrões exigidos na literatura para indicarem a correlação.

Quadro 02- de Gráficos de correlação entre constructos



Elaborado pelo autor (2013)

## 5. CONCLUSÃO

O estudo sugere que a inteligência empresarial, medida sob a forma de orientação para o mercado, é amplamente relacionada com a imagem organizacional. A incidência desse relacionamento esteve presente em quase todas as perspectivas analisadas. A exceção foi para o constructo Imagem Organizacional, onde a percepção de uma empresa Líder e Bem Sucedida não está relacionada com sua orientação de inteligência de mercado. Já o fato de uma Imagem Criativa, Ousada e Inovadora, segundo os resultados apresentados na pesquisa, é resultado do processo de Inteligência na resposta, disseminação e geração interna.

### 5.1. GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA

Contrariando a unidimensionalidade preconizada por Kohli e Jaworski (1990), Geração de inteligência no presente estudo desdobrou-se em duas dimensões, uma interna e outra externa. A divisão mostra que a interpretação da criação de inteligência empresarial está relacionada tanto com os colaboradores da empresa quanto com seu público externo.

A Geração de Inteligência Interna, constatado na pesquisa, possui uma relação moderada em relação à resposta e disseminação da inteligência, ou seja, ela ocorre de forma simultânea e com grande intensidade dentro da organização. A Geração de Inteligência Externa possui a mesma característica, porém com uma relação mais suave, de menor intensidade, por se tratar de um público externo e provavelmente por haver um menor índice de confiabilidade das informações. Uma característica similar e curiosa é a relação mais tendenciosa com a resposta da inteligência e a imagem organizacional da empresa em ser Criativa, Ousada e Inovadora. Uma possível explicação para o fato é que, ao gerar inteligência (interna e/ou externa) à organização, percebe-se que há necessidade de uma resposta rápida e criativa para a tomada de decisão perante as reações do mercado.

## **5.2. DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA**

Apresentando um índice de relação irrefutável e coerente com a literatura apresentada, a Disseminação de Inteligência mostra uma forte relação com a Resposta da Inteligência. Esta relação quase que necessária justifica-se devido processo de disseminação de informações estratégicas referentes a inteligência e ações da empresa no mercado, ocorrer de forma rápida e ágil.

Outra relação que se observa de forma moderada é com a geração interna e externa da inteligência e a criatividade, ousadia e inovação da empresa. Possivelmente a geração interna da inteligência deve ser disseminada ao nível estratégico interno da companhia levando-se em consideração as informações externas do mercado geradas pela inteligência. Isso tem como consequência a associação com uma imagem organizacional de uma empresa ousada, criativa e inovadora em suas ações de resposta ao mercado.

## **5.3. RESPOSTA**

A capacidade de Resposta de Inteligência está intrinsecamente ligada com a teoria apresentada, mantendo uma forte coerência entre o proposto pela literatura e pelo que se constatou na presente pesquisa. A resposta da inteligência em relação aos movimentos do mercado possui uma ligação muito forte com disseminação das informações de inteligência.

A maneira como essas informações são difundidas na empresa impacta diretamente numa resposta ágil e rápida perante as ações e oscilações do mercado.

Outra relação moderada que pode ser observada é da Resposta da Inteligência com a Geração Interna e Externa da Inteligência e com a imagem da empresa ser criativa, ousada e inovadora. Esta relação pode ter ocorrido como consequência do processo de resposta às oscilações de mercado implicar em decisões que devem ser tomadas com base em informações do mercado em que a empresa está inserida e na inteligência interna gerada pelos colaboradores. Essa resposta impacta, segundo os resultados, numa imagem inovadora, ousada e criativa da empresa, fortalecendo a sua imagem organizacional.

#### **5.4. IMAGEM ORGANIZACIONAL**

O constructo de Imagem Organizacional, diferentemente da literatura apresentada, não permaneceu unidimensional. Houve a divisão em três componentes com níveis moderados e fortes de correlação: 1) Ética, Confiável, Competente e Amiga 2) Criatividade, Ousadia e Inovação; 3) Líder e Bem sucedida.

A imagem de uma empresa Criativa, Ousada e Inovadora possui uma relação moderada com a Disseminação, Resposta e Geração de Inteligência interna.

A percepção de uma imagem empresarial Ética, Confiável e Competente possui uma relação moderada com a Geração de Inteligência Externa, atestando que, ao realizar pesquisa com consumidores e análises de mudanças no mercado, a empresa transmite uma imagem Ética, Confiável e Competente de suas ações e atitude perante o seu público.

Em contrapartida, o fato da empresa possuir uma Imagem Organizacional de liderança e bem sucedida, não apresentou relação alguma com o fato da empresa possuir uma orientação para o mercado, sugerindo que a liderança e o êxito da empresa não são fatores consequentes ou associados com ações de Inteligência de Mercado.

Como conclusão desta pesquisa pode-se afirmar que a Inteligência de Mercado realiza o monitoramento e análise estratégico de cenários e da situação e índices econômicos do mercado, visando descobrir oportunidades e mapear riscos para tomada de decisões estratégicas organizacionais que impactem positivamente a empresa junto ao mercado em que ela está inserida. Este impacto está intrinsecamente relacionado imagem institucional da empresa sendo percebida pelo seu público interno como uma empresa ousada, criativa e

inovadora. E pelo seu processo de geração de inteligência externo como ética, confiável e amiga. Todavia a Inteligência de Mercado não tem relação qualquer relação com o fato da empresa ser percebida como Líder e Bem Sucedida.

Como limitações da presente pesquisa pode-se apontar o tamanho da amostra que apesar do número de respondentes situar-se abaixo do mínimo recomendado para esse tipo de análise (100 casos), os resultados de adequação da análise fatorial foram satisfatórios.

Como sugestões de futuras pesquisas, pode-se indicar a aplicação do questionário de imagem organizacional para o público externo, pois neste presente estudo foi utilizado a perspectiva interna da Imagem Organizacional. Com uma perspectiva externa e interna, espera-se que os dados obtidos terão um índice de confiabilidade maior.

## REFERÊNCIAS

- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies (contemporary social research)**. 1st ed. London: Routledge, 1989. <http://dx.doi.org/10.4324/9780203359648>.
- CAVALCANTI, M.; GOMES, E. Inteligência Empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. **PRODUÇÃO**, v. 10, n. 2, maio 2001, p. 53–64.
- FARIAS, L. A. B. **Comunicação organizacional: identidade e imagem corporativas fortalecendo marca e produto**. In: congresso brasileiro de ciências da comunicação, 25, 2002, Salvador. Anais... São Paulo: Intercom, 2002. Disponível em: <<http://reposcom.portcom.intercom.org.br/handle/1904/18761>>.
- FASCIONI, L. C. **Indicadores Para Avaliação Da Imagem Corporativa Das Empresas De Base Tecnológica Instaladas Na Grande Florianópolis Baseados Nas Análises Das Percepções Gráfica E Verbal Utilizando Lógica Difusa**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2003.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.
- GAUZENTE, CLAIRE Comparing Market Orientation Scales: A Content Analysis **Marketing Bulletin**, 1999, v. 10 Research Note 4, p 76-82 - <http://marketing-bulletin.massey.ac.nz>
- GARRIDO, IVAN LAPUENTE, Orientação para o Mercado Externo: o refinamento de uma escala de mensuração. **Rev. Adm. Empresas** São Paulo, v.47 n.4 p. 1- 15, 2007.
- GIACOMELLO, Cintia Paese, **Relação entre a inteligência e orientação para o mercado e seus impactos no desempenho das organizações**, Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2009.
- GOMES, M. T.; SAPIRO, A. Imagem Corporativa – uma vantagem competitiva sustentável. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 33(6):84–96, Nov./Dez. 1993.
- HAIR Jr, J. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling; **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**; São Paulo: Summus, 2003.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*. v. 30, n. 4, p. 467–477, 1993.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MARCIAL, E. C.; COSTA, A. J. L.; CURVELLO, J. J. A. Lícito versus Ético: Como as ferramentas de Inteligência Competitiva podem contribuir para a boa imagem corporativa. **Revista Inteligência Empresarial**, n. 12, julho de 2002.

- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.
- NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio**. 3. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. 419 p.
- OLIVEIRA, T. M. V. Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Administração On Line**. São Paulo: FECAP, v. 2, n 2, 2001. Disponível em <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art22/tania.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm)> acesso em 8 out. 2013.
- PESTANA, M. H., & GAGEIRO, J. N. (2008). **Análise de dados para as ciências sociais - a complementariedade do SPSS** (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- ROSA, Mario, **A Síndrome de Aquiles**. São Paulo: São Paulo. 2001
- SAMPAIO, CLAUDIO HOFFMANN E PERIN, MARCELO GATTERMANN, Uma Análise Crítica da Escala uma análise crítica da escala MARKOR e suas dimensões teóricas, **ENANPAD**, São Paulo, v.25, p. 1-15, 2001.
- SCHMITT, Bernd; SIMONSON, Alex. **A estética do marketing: como criar e administrar sua marca, imagem e identidade**. São Paulo: Nobel, 2000.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. **Using Multivariate Statistics**. 5. Ed. New York: Pearson, 2007.
- TOLEDO, G. L.; KHAUAJA, D. M. R. Orientação Para O Mercado E Construção De Marca: Estudo Exploratório Em Uma Empresa De Telefonia Móvel. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 73-88, outubro/dezembro 2005.
- URDAN, ANDRÉ TORRES Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas, **RAE-Clássicos**, São Paulo, v46, n. 2, 2006.

## APÊNDICES

### Instrumento de Verificação

#### Identificação do Respondente

- Q.1. Idade  
20 - 30 anos  
30 - 40 anos  
40 - 50 anos  
Acima de 50 anos
- Q.2. Gênero  
Masculino  
Feminino
- Q.3. Ramo de Atividade da Empresa: \_\_\_\_\_
- Q.4. Porte da Empresa  
Grande  
Médio  
Pequeno

*Defina o grau de concordância para cada uma das afirmações abaixo em relação às práticas e atividades da **empresa** em que você trabalha*

#### **Geração de Inteligência**

- Q.1. A empresa proporciona encontro com clientes para identificar produtos ou serviços necessários no futuro
- Q.2. A empresa realiza pesquisa de mercado
- Q.3. A empresa possui agilidade em detectar mudanças nas preferências dos clientes
- Q.4. A empresa faz pesquisa com clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar qualidade dos serviços
- Q.5. A empresa tem agilidade em detectar mudanças fundamentais no ramo de atividade

Q.6. A empresa tem preocupação com os prováveis efeitos sobre clientes das mudanças do ambiente empresarial

### **Disseminação de Inteligência**

Q.7. A empresa faz reuniões interdepartamentais trimestrais para discutir tendências e desenvolvimento do mercado

Q.8. Na empresa existe um debate da área de marketing com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes

Q.9. A empresa possui agilidade em saber sobre algo relevante ocorrido a um importante cliente

Q.10. Na empresa existe a disseminação regular de dados sobre satisfação de clientes em todos os níveis da empresa

Q.11. A empresa tem agilidade em alertar outros departamentos de algo importante sobre os concorrentes

### **Resposta**

Q.12. A empresa possui agilidade para decidir como responder às mudanças de preços dos concorrentes

Q.13. Na empresa existe a tendência da empresa em não ignorar mudanças nas necessidades de clientes por produto ou serviço

Q.14. A empresa tem preocupação com o desenvolvimento de novos serviços/produtos para assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam

Q.15. A empresa promove encontros de departamentos para planejar respostas às mudanças que ocorrem no ambiente de negócio

Q.16. Existe uma resposta imediata da empresa a possível campanha intensiva de concorrente dirigida aos clientes

Q.17. As atividades são bem coordenadas entre os diferentes departamentos da empresa

Q.18. As reclamações de clientes “têm ouvidos” na empresa

Q.19. Existe a implementação em tempo adequado de possível plano de marketing formulado pela empresa

- Q.20. Os esforços são combinados entre departamentos p/ modificações de produtos ou serviços desejados pelos clientes da empresa

**Imagem Organizacional**

- Q.21. A empresa em que você trabalha é ÉTICA.
- Q.22. A empresa em que você trabalha é RESPONSÁVEL.
- Q.23. A empresa em que você trabalha é AMIGÁVEL.
- Q.24. A empresa em que você trabalha é BEM-SUCEDIDA.
- Q.25. A empresa em que você trabalha é CONFIÁVEL.
- Q.26. A empresa em que você trabalha é INOVADORA.
- Q.27. A empresa em que você trabalha é CRIATIVA.
- Q.28. A empresa em que você trabalha é COMPETENTE.
- Q.29. A empresa em que você trabalha é OUSADA.
- Q.30. A empresa em que você trabalha é LÍDER.