

INFORMAÇÕES SOBRE CONCORRENTES: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Autores:

MARCO ANTONIO FIGUEIREDO MILANI FILHO

(UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO)

WELINGTON ROCHA

(UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO)

LUIZ JOAO CORRAR

(UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO)

RESUMO

Neste trabalho empírico os autores identificaram e pesquisaram as principais informações coletadas no processo de análise de concorrentes em 23 empresas que operam no Brasil. Além do levantamento do tipo e da frequência das informações coletadas sobre custos de concorrentes, verificou-se, também, se as firmas pesquisadas possuíam uma área específica para realizar a análise de concorrentes, a regularidade dessa análise e se as informações coletadas poderiam ser resumidas em fatores. Para o tratamento dos dados utilizou-se a técnica de análise estatística multivariada denominada Análise Fatorial. Foram utilizadas fontes primárias e secundárias para a coleta de dados, destacando-se a realização de entrevistas com gestores das empresas pesquisadas e a aplicação de questionários. Os resultados foram comparados aos de Subramanian e Ishak (1998) e, dentre os resultados obtidos, destacam-se: (a) há diferença nos graus de prioridade atribuídos a algumas informações sobre concorrentes; (b) nos Estados Unidos as empresas analisam informações sobre concorrentes com mais frequência do que no grupo brasileiro pesquisado e (c) informações sobre custos de concorrentes, embora se constituam num dos componentes principais para análise comparativa, não costumam ser coletadas, devido à dificuldade de acesso, sendo apenas estimadas.

Palavras-chave: estratégia, informações, concorrentes, análise fatorial.

1 INTRODUÇÃO

É natural que os executivos estejam sempre preocupados em obter recursos e produzir bens e serviços em condições vantajosas perante as demais organizações, para maximizar o valor da empresa e a riqueza de seus acionistas, de forma sustentável.

Diante de um mercado dinâmico, em que as empresas tentam conquistar vantagens competitivas e assumir melhores posições através de ações que, direta ou indiretamente, impactam a rentabilidade dos demais concorrentes, os gestores devem munir-se de informações relevantes – seja para reagirem adequadamente aos movimentos das firmas rivais, seja para assumir atitudes pró-ativas em relação a elas.

O conhecimento e acompanhamento do mercado e dos concorrentes, portanto, são elementos necessários para a elaboração de planos estratégicos e obtenção de vantagens competitivas, para garantir a própria sobrevivência empresarial.

1.2 Situação-Problema

A situação-problema objeto de estudo de um trabalho de investigação científica ganha corpo quando o pesquisador se vê diante de um estado de coisas mal resolvidas, carentes de solução, que o inquieta e o impele à busca de solução.

Porém, daí não se deve inferir que a finalidade única de um trabalho acadêmico seja apenas satisfazer aos anseios, desejos e necessidades intelectuais do pesquisador; antes disso, o resultado das pesquisas deve ser útil, no sentido de efetivamente ajudar a resolver os problemas do mundo real à sua volta. Esta última assertiva é ainda mais verdadeira quando se trata – como é o caso deste trabalho – da área de Gestão Estratégica de Custos.

No caso específico deste trabalho, a situação problema é a constatação de que a literatura acadêmica, apesar da farta produção de textos envolvendo a análise de concorrentes, destacando-se Porter (1992) e Kotler e Keller (2006), não apresenta pesquisas empíricas brasileiras que verifiquem se as variáveis consideradas relevantes pela teoria são, de fato, aquelas priorizadas e obtidas pelos gestores de empresas. A ausência de estudos nacionais nesse sentido contrasta com trabalhos empíricos realizados por pesquisadores estrangeiros como Brockhoff (1991), Folsom (1991), Fuld (1988) e Subramaniam e Ishak (1998).

Dentre as diversas informações sobre concorrentes, que devem ser obtidas de maneira correta, lícita e ética, pode-se supor que algumas são passíveis de serem agrupadas em conjuntos menores, ou fatores, favorecendo a redução de dados a serem coletados e organizados. Identificando-se esses fatores, o esforço e o consumo de recursos para o monitoramento de concorrentes pode ser reduzido, sem perda significativa de informações.

1.3 Objetivos do Estudo

O objetivo geral deste trabalho é investigar as principais informações coletadas na análise de concorrentes realizada pelas empresas pesquisadas.

Os objetivos específicos são elencados a seguir:

- Conhecer a freqüência com que as informações sobre custos de concorrentes são coletadas;
- Comparar os resultados obtidos com o referencial teórico;
- Verificar a possibilidade de resumir as variáveis, utilizando a análise fatorial.

2. CONCORRÊNCIA

Desde os primeiros estudos realizados por Adam Smith no século XVIII, as forças de mercado recebem atenção especial, principalmente sobre os aspectos que regulam as interações entre os agentes econômicos (BRUE, 2005). Sob a ótica capitalista, a maximização da riqueza é o objetivo maior de qualquer organização com fins lucrativos, e direciona o processo decisório dos respectivos gestores. Segundo Hannan e Freeman (1989) e Prescott (1987), a análise do ambiente em que o agente econômico está inserido é fundamental para o estabelecimento de planos estratégicos buscando o sucesso empresarial.

Para que as empresas ofereçam aos seus proprietários o melhor retorno possível, com sustentabilidade no longo prazo, um posicionamento estratégico favorável, perante aqueles que disputam os mesmos recursos escassos, é fundamental.

Concorrência é uma característica de mercado decorrente da ação de empresas rivais, denominadas competidoras ou concorrentes, que disputam os mesmos clientes, consumidores ou fornecedores (HAMMEL e PRAHALAD, 1995; HORNGREN et al, 2004; IUDÍCIBUS e MARION, 2001; PORTER, 1999).

Kotler e Keller (2006) afirmam que a concorrência não se verifica apenas sob o aspecto setorial, em que se contempla um grupo de empresas que oferecem um produto ou uma categoria de produtos substitutos uns dos outros, mas deve ser abordada mais amplamente, sob o aspecto de mercado, em que as firmas competidoras são aquelas que atendem às mesmas necessidades dos clientes. Nesse sentido, é de fundamental importância identificar quem são os concorrentes reais e potenciais, explícitos e sutis.

Levitt (1975) já alertava sobre os problemas de se focar a concorrência setorial de determinado produto e não visualizar o mercado como um todo para detectar ameaças potenciais, naquilo que foi denominado miopia de marketing. Um exemplo sobre essa estreiteza de visão são as fabricantes de máquinas de escrever que estavam preocupadas com os concorrentes reais mais próximos e não atentaram para a revolução tecnológica que os equipamentos de informática e os processadores de textos eletrônicos causariam.

A concorrência está no “âmago do sucesso ou fracasso das empresas” (PORTER, 1992) e, dessa maneira, a análise da concorrência é um ponto central no planejamento estratégico e seu principal objetivo é entender, monitorar e prever o comportamento das empresas concorrentes (KOTLER e KELLER, 2006; ZAJAC e BAZERMAN, 1991).

A competição extrapola a figura dos outros participantes do setor e pode ser potencialmente intensa diante de personagens não tão evidentes. Clientes, fornecedores, possíveis entrantes e produtos substitutos são concorrentes mais ou menos ostensivos, dependendo do contexto.

Porter (1992) destaca, ainda, que a vantagem competitiva surge do valor que supera os custos de produção que uma organização consegue criar para seus clientes, ou seja, é a quantia monetária que os compradores estão dispostos a pagar e que seja suficiente para proporcionar margens positivas de rentabilidade ao empresário. Para que essas margens positivas sejam consistentes, a empresa deve obter vantagens competitivas através de custos menores que seus concorrentes ou através da diferenciação de seus produtos.

A partir da década de 1980, o termo *business intelligence* surgiu para representar as atividades de coletar, avaliar e organizar informações relevantes de competidores e do próprio mercado (Hodges, 2005). Com os avanços tecnológicos nos meios de comunicação, particularmente os relacionados à Internet, instrumentos mais poderosos e mais baratos para monitoramento de concorrentes tornaram-se disponíveis para empresas de todos os portes e em diferentes regiões do planeta. As bases de dados disponíveis permitem a coleta e análise desses dados servindo-se de meios corretos (lícitos e éticos), que atendem, significativamente, a necessidade por informações sobre os competidores e sobre outras entidades do ambiente externo.

Ball *et al* (2002) relacionam, como principais fontes de informações: páginas e sítios eletrônicos, relatórios financeiros, agências governamentais, funcionários terceirizados ou ex-funcionários de concorrentes, clientes e fornecedores.

3. MÉTODO DA PESQUISA

Esta pesquisa exploratória contemplou 23 empresas de médio ou grande porte dos setores de informática, eletroeletrônico, telecomunicações, metalúrgico e de alimentação, escolhidas por conveniência, para identificar as principais informações coletadas na análise de concorrentes.

A revisão da literatura considerou autores relevantes como plataforma conceitual do tema concorrência, mas não foi propósito deste estudo o aprofundamento de questões pontuais e teóricas de marketing. O estudo enfocou, além da identificação das informações relevantes sobre competidores, a possibilidade de agrupá-las em fatores, através da técnica estatística multivariada de análise fatorial, utilizando-se a rotação oblíqua Varimax.

A coleta de dados foi realizada, inicialmente, por meio de entrevistas presenciais com 4 gestores de empresas, que formaram um grupo para pré-teste, sendo 2 deles do setor de alimentação, 1 de informática e 1 eletroeletrônico. As entrevistas seguiram um roteiro semi-estruturado e, ainda, foi utilizado um questionário contendo questões abertas e fechadas. As questões foram formuladas com base na pesquisa de Subramaniam e Ishak (1998). Posteriormente foram enviados, por correio eletrônico, 162 questionários para empresas das seguintes associações:

- Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletrônicos – ELETROS
- Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica - ABINEE
- Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos – ABIMAQ

Além dos 4 entrevistados, foram obtidos mais 19 questionários.

Sobre as limitações, destaca-se o fato de que a pesquisa norte-americana é de 1998, estando defasada em cerca de 8 anos em relação a esta. Essa situação sugere que pode haver algumas pequenas inconsistências na comparação mas, como não foram encontradas pesquisas mais recentes com as mesmas questões, optou-se por utilizar aquele trabalho.

A medida de confiabilidade desta pesquisa foi testada pelo cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach.

A quantidade de observações obtidas mostrou-se adequada para a realização da análise fatorial, considerando-se que Hair et al (2006) sugerem que o tamanho da amostra seja maior ou igual a 100 observações e esta pesquisa contemplou 276.

O programa estatístico utilizado para os cálculos foi o SPSS 13.

4. RESULTADOS E COMPARAÇÃO DE DADOS

4.1 Características dos Respondentes

Os respondentes da pesquisa ocupam posições executivas e estão diretamente envolvidos em atividades de análise de concorrentes; seus nomes e os das empresas são mantidos em sigilo.

4.2 Softwares Específicos

Nenhuma das empresas pesquisadas possui *softwares* ou programas específicos voltados à análise de competidores; foi relatada, por 23% das empresas, a existência de uma rede de comunicação interna (correio eletrônico ou página na intranet) para troca de informações sobre os principais concorrentes e sobre o mercado. Essa rede é alimentada, preponderantemente, com informações comerciais.

Porter (1980) já sinalizava para a necessidade de sistemas especialistas capazes de assegurar a organização e comunicação de informações sobre competidores e Rocha (1999) destacou a relevância de um conjunto formalizado de recursos e procedimentos para coletar, analisar, selecionar dados, gerar e transmitir informações estratégicas.

4.3 Fontes de informações

As principais fontes de informações apontadas pelos respondentes foram:

- Internet (100%);
- relatórios financeiros (91%);
- pessoal da área comercial da própria empresa (81%).
- clientes (68%);
- publicações especializadas (68%);
- associações de classe (50%);
- distribuidores (45%);
- fornecedores (23%)
- outras (27%).

Comparando-se com as principais fontes apresentadas por Ball *et al* (2002), não foram citados: agências governamentais, funcionários terceirizados e ex-funcionários de concorrentes.

4.4 Principais Informações Coletadas

A seguir são apresentadas as informações coletadas, conforme o grau de relevância expresso pelos próprios respondentes, comparadas ao estudo de Subramaniam e Ishak (1998).

4.4.1 O Estudo de Subramaniam e Ishak

Subramaniam e Ishak (1998) realizaram pesquisa, não-probabilística, com 85 empresas norte-americanas, para identificar quais eram as informações sobre concorrentes que os gestores consideravam prioritárias. As principais informações coletadas foram: a) estratégia de marketing por produto; b) forças e fraquezas de competidores; c) desenvolvimento de novos produtos; d) vendas por produto; e) atividade internacional, entre outros. Curiosamente, as informações menos priorizadas foram Custos de Produção e Estratégia de Publicidade.

4.4.2 Frequência da análise de concorrentes

As pesquisas comparadas a seguir estão identificadas por: Presente (este estudo, 2006) e SI (Subramaniam e Ishak, 1998).

Tabela 1 – Frequência da análise

Pesquisa	Presente		SI	
	nº resp	%	nº resp	%
Contínua	5	22%	67	79%
Periódica	17	74%	18	21%
Esporádica	1	4%	0	0%
	23	100%	85	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

Diferentemente da pesquisa de Subramaniam e Ishak (1998), mostrando que 79% das empresas realizavam análises contínuas (diária ou semanal) da concorrência, a do Brasil

sinalizou que 22% efetuam acompanhamento e análise nessa periodicidade, enquanto 74% realizam análises periódicas (mensais, bimestrais etc) e 4% o fazem apenas esporadicamente.

4.4.3 Áreas responsáveis pela análise de concorrentes

No Brasil, a área de marketing foi a mais apontada (30%) como a responsável pela análise dos concorrentes, destoando da pesquisa norte-americana, que indicou a área de planejamento, com 41% das respostas, como a principal responsável. Além disso, 26% das firmas pesquisadas no presente estudo declararam não possuir uma área ou departamento específico para a realização da análise de concorrentes, mas desenvolvem essas atividades por meio de departamentos distintos, contra 11% da pesquisa norte-americana sobre o mesmo item.

Tabela 2 – Áreas responsáveis pela análise de concorrentes

Pesquisa	Presente		SI	
	nº resp	%	nº resp	%
<i>Business Intelligence</i>	1	4%	13	15%
Marketing	7	30%	20	24%
Planejamento	4	17%	35	41%
Econômico/Financeiro	5	22%	8	9%
Diversos simultaneamente	6	26%	9	11%
Outras respostas	0	0%	0	0%
	23	100%	85	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

4.4.4 Informações Coletadas (por escala de prioridade)

A comparação entre os resultados da pesquisa da Subramaniam e Ishak (1998) e as respostas obtidas na presente pesquisa permite identificar semelhanças e diferenças com relação às informações priorizadas pelos respectivos gestores.

Tabela 3 - Resultados da pesquisa de Subramaniam e Ishak (1998)

Escala de Prioridades	Não citada									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Desenvolvimento de novos produtos	20%	2%	4%	2%	8%	6%	6%	12%	8%	32%
Estratégia de Marketing (por produto)	12%	0%	0%	0%	2%	10%	8%	8%	8%	52%
Custos de produção (por produto)	43%	5%	5%	6%	4%	4%	6%	7%	7%	13%
Forças e fraquezas	3%	0%	2%	5%	5%	4%	10%	11%	20%	40%
Atividade internacional	22%	14%	4%	5%	11%	6%	5%	5%	4%	24%
Vendas líquidas (por produto)	35%	4%	7%	11%	5%	4%	5%	4%	10%	15%
Volume de vendas (por produto)	19%	2%	5%	5%	11%	10%	8%	6%	5%	29%
Estratégia de propaganda	38%	13%	6%	5%	5%	7%	4%	6%	2%	14%
Planos de aquisição	25%	5%	10%	11%	5%	7%	10%	7%	5%	15%

Fonte: Adaptado de Subramaniam e Ishak (1998)

Tabela 4 - Resultados desta pesquisa (2006)

Escala de Prioridades	Não									
	citada	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Desenvolvimento de novos produtos	9%	0%	4%	4%	4%	0%	9%	9%	26%	35%
Estratégia de Marketing (por produto)	0%	4%	0%	4%	22%	22%	26%	9%	9%	4%
Custos de produção (por produto)	35%	13%	0%	4%	0%	22%	13%	4%	0%	9%
Forças e fraquezas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	17%	52%	26%
Atividade internacional	17%	9%	4%	4%	0%	9%	4%	17%	22%	13%
Vendas líquidas (por produto)	0%	4%	4%	9%	17%	13%	4%	17%	13%	17%
Volume de vendas (por produto)	4%	4%	4%	13%	17%	30%	9%	4%	4%	9%
Estratégia de propaganda	30%	13%	4%	4%	19%	13%	4%	0%	9%	4%
Planos de aquisição	9%	0%	0%	0%	0%	4%	35%	43%	4%	4%
Custos de produção (total)	26%	0%	0%	4%	9%	13%	9%	22%	9%	9%
Volume e valor em estoque (por produto)	17%	4%	35%	9%	9%	13%	4%	4%	0%	4%
Desempenho econômico-financeiro	0%	0%	4%	0%	0%	9%	17%	9%	26%	35%
Políticas de preços e descontos	4%	0%	0%	0%	0%	4%	30%	35%	26%	0%
Quantidade de reclamações (ex. Procon)	9%	4%	4%	13%	22%	4%	26%	9%	4%	4%
Política de crédito	9%	0%	4%	39%	9%	17%	13%	9%	0%	0%

Fonte: Elaborado pelos autores

O estudo norte-americano considerou nove tipos de informações, enquanto neste trabalho, com firmas brasileiras, foram acrescentadas outras seis: custos de produção por produto, volume e valor em estoque por produto, desempenho econômico-financeiro, política de preços e descontos, quantidade de reclamações sobre o concorrente e política de crédito. Esse acréscimo foi realizado em função de sugestões dos próprios entrevistados na fase de pré-teste.

As informações mais coletadas para análise de concorrentes, citadas por 97% dos gestores norte-americanos e consideradas com alto grau de prioridade para 60% dos respondentes (escalas 8 e 9), foram aquelas que se referem às forças e fraquezas dos competidores. No presente estudo essas mesmas informações são coletadas por todas as empresas pesquisadas e foram altamente priorizadas pelos respondentes (78%). O item sobre desempenho econômico-financeiro (61% das respostas classificadas em 8 e 9 na escala), levantado somente nesta pesquisa, também foi apontado como sendo de alto grau de prioridade.

As informações referentes a custos por produtos apresentam uma característica peculiar. A literatura acadêmica é enfática ao afirmar a relevância que os custos possuem no planejamento estratégico e na análise dos competidores; entretanto, na pesquisa norte-americana foi o item menos citado na coleta de informações (43% de não-citações) e no presente trabalho teve 35% de não-citações. Tal fato não é uma contradição com o referencial teórico, pois se confirmou, com os entrevistados, que se trata de informações muito desejadas e relevantes pelos gestores de empresas rivais, porém são de difícil obtenção. Mais uma vez, torna-se evidente que esse é um vasto campo para pesquisas que desenvolvam métodos e técnicas de análise de custos de concorrentes.

Na pesquisa norte-americana, as informações relativas à estratégia de marketing por produto foi uma das mais priorizadas pelos gestores (60%), mas, para os respondentes no Brasil, esse item foi considerado de média prioridade.

Estratégia de propaganda foi o segundo item menos citados na pesquisa de Subramaniam e Ishak (1998), com 38% de gestores afirmando não coletar esse tipo de informação, assim como na presente pesquisa, que apontou um baixo grau de relevância, com 30% de não-citações.

5. ANÁLISE FATORIAL

A Análise Fatorial é uma técnica estatística multivariada cujo propósito principal é analisar a estrutura das inter-relações entre variáveis, definindo um conjunto de dimensões latentes comuns (HAIR et al, 2006).

A seguir, são apresentados os principais testes e resultados obtidos na utilização dessa técnica para a redução e o resumo de variáveis.

5.1. Medida de confiabilidade – Alfa de Cronbach

A avaliação do grau de consistência interna, entre as variáveis de escala múltipla, foi realizada pelo cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,652	,695	12

O resultado sinaliza a aceitação da consistência interna desta pesquisa, pois, segundo Hair et al (2006), valores Alfa de Cronbach próximos a 0,70 ou superiores a 0,60, quando se trata de pesquisa exploratória, são aceitáveis.

5.2. Resultados obtidos no SPSS

Correlation Matrix

	estrat mkt prod	custo por prod	custo prod total	for frag	ativid intern	vol vd por prod	valor vd por prod	vol vr estoques	plan aquis empr	desemp ec fin	qtde reclam	pol credito	
Correlation	estrat mkt prod	1,000	,533	,308	,014	,041	,096	,361	,529	,586	,449	-,419	,440
	custo por prod	,533	1,000	,652	-,179	-,319	-,084	,477	,523	,128	,808	-,207	,080
	custo prod total	,308	,652	1,000	-,640	-,434	-,503	,215	,217	-,091	,848	,382	,470
	for frag	,014	-,179	-,640	1,000	,769	,903	,530	,459	,493	-,441	-,596	-,696
	ativid intern	,041	-,319	-,434	,769	1,000	,899	,544	,592	,456	-,334	-,456	-,490
	vol vd por prod	,096	-,084	-,503	,903	,899	1,000	,633	,689	,476	-,256	-,631	-,665
	valor vd por prod	,361	,477	,215	,530	,544	,633	1,000	,833	,685	,354	-,295	-,357
	vol vr estoques	,529	,523	,217	,459	,592	,689	,833	1,000	,500	,469	-,501	-,256
	plan aquis empr	,586	,128	-,091	,493	,456	,476	,685	,500	1,000	,054	-,262	,025
	desemp ec fin	,449	,808	,848	-,441	-,334	-,256	,354	,469	,054	1,000	,217	,406
	qtde reclam	-,419	-,207	,382	-,596	-,456	-,631	-,295	-,501	-,262	,217	1,000	,487
	pol credito	,440	,080	,470	-,696	-,490	-,665	-,357	-,256	,025	,406	,487	1,000
Sig. (1-tailed)	estrat mkt prod		,004	,077	,475	,426	,332	,045	,005	,002	,016	,023	,018
	custo por prod	,004		,000	,207	,069	,351	,011	,005	,281	,000	,171	,358
	custo prod total	,077	,000		,001	,019	,007	,162	,160	,340	,000	,036	,012
	for frag	,475	,207	,001		,000	,000	,005	,014	,008	,018	,001	,000
	ativid intern	,426	,069	,019	,000		,000	,004	,001	,014	,060	,014	,009
	vol vd por prod	,332	,351	,007	,000	,000		,001	,000	,011	,119	,001	,000
	valor vd por prod	,045	,011	,162	,005	,004	,001		,000	,000	,049	,086	,047
	vol vr estoques	,005	,005	,160	,014	,001	,000	,000		,008	,012	,007	,119
	plan aquis empr	,002	,281	,340	,008	,014	,011	,000	,008		,403	,114	,454
	desemp ec fin	,016	,000	,000	,018	,060	,119	,049	,012	,403		,160	,027
	qtde reclam	,023	,171	,036	,001	,014	,001	,086	,007	,114	,160		,009
	pol credito	,018	,358	,012	,000	,009	,000	,047	,119	,454	,027	,009	

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,642
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	382,970
	df	66
	Sig.	,000

O teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) verifica a adequação dos dados à análise fatorial e indica a proporção de variância nas variáveis que pode ser causada por fatores comuns (MAROCO, 2003). Esse teste serve-se de uma escala definida, em que valores entre 0,6 e 0,7 indicam uma adequação aceitável.

O teste de Esfericidade de Bartlett verifica a presença de correlação entre as variáveis, ou seja, a probabilidade estatística de existir correlações significativas na matriz de correlação. A hipótese nula afirma não existir correlação entre as variáveis. Considerando o valor P inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, sugerindo haver correlação entre as variáveis.

Anti-image Matrices

	estrat mkt prod	custo por prod	custo prod total	for frag	ativid intern	vol vd por prod	valor vd por prod	vol vr estoques	plan aquis empr	desemp ec fin	qtde reclam	pol credito	
Anti-image Covariance	estrat mkt prod custo por prod custo prod total for frag ativid intern vol vd por prod valor vd por prod vol vr estoques plan aquis empr desemp ec fin qtde reclam pol credito	4,074E-02 -5,58E-04 5,319E-03 5,857E-03 1,115E-02 -4,39E-03 1,604E-03 -8,22E-03 -2,42E-02 9,158E-03 2,812E-02 -3,20E-02	-5,58E-04 3,058E-02 5,319E-03 5,857E-03 1,729E-02 -9,12E-03 -1,80E-02 -3,12E-04 2,248E-02 -1,40E-02 2,326E-02 -7,38E-03	-1,42E-02 5,319E-03 7,800E-03 8,068E-02 8,744E-03 -9,12E-03 -1,41E-02 -5,07E-03 2,778E-02 -1,26E-02 -4,56E-03 9,864E-03	-6,52E-03 5,857E-03 7,800E-03 8,068E-02 8,744E-03 -9,12E-03 -1,41E-02 5,881E-03 5,335E-03 3,414E-03 1,971E-03 2,386E-03	1,115E-02 -9,22E-04 1,645E-02 -9,047E-03 1,341E-02 -8,939E-03 -1,38E-03 -6,267E-03 4,758E-03 -3,44E-03 1,589E-02 -1,756E-02	-4,39E-03 -9,22E-04 1,645E-02 -9,047E-03 1,341E-02 -8,939E-03 -1,38E-03 -6,267E-03 4,758E-03 -3,44E-03 -4,34E-03 8,533E-03	1,604E-03 -8,22E-03 -2,42E-02 9,158E-03 2,812E-02 -3,20E-02	-8,22E-03 -2,42E-02 9,158E-03 2,812E-02 -3,20E-02	-8,22E-03 -2,42E-02 9,158E-03 2,812E-02 -3,20E-02	-8,22E-03 -2,42E-02 9,158E-03 2,812E-02 -3,20E-02	-8,22E-03 -2,42E-02 9,158E-03 2,812E-02 -3,20E-02	-8,22E-03 -2,42E-02 9,158E-03 2,812E-02 -3,20E-02
Anti-image Correlation	estrat mkt prod custo por prod custo prod total for frag ativid intern vol vd por prod valor vd por prod vol vr estoques plan aquis empr desemp ec fin qtde reclam pol credito	,514 ^a -1,58E-02 ,538 ^a -,347 -,114 ,358 -,188 5,566E-02 -,277 -,451 ,237 ,623 -,771	-1,58E-02 ,538 ^a ,151 ,638 ^a -,292 ,641 -,455E-02 -,723 -1,21E-02 ,484 -,418 ,595 -,205	-,347 ,151 ,638 ^a -,136 -,292 ,199 -,378 -,487 -,171 ,518 -,327 -,101 ,237	-,114 ,118 ,136 ,918 ^a ,199 ,638 ^a -,506 -,406 -,276 -,423 -,149 -,155 -,320 -,461	,358 -,188 5,566E-02 -,277 -,451 ,237 ,623 -,771	-1,88 -4,55E-02 ,703 -,378 -,506 -,570 ^a -,423 -,124 -,155 -,801 -,320 -,533 ,372	5,566E-02 -,723 -,487 -,250 -,570 ^a -,124 -,155 -,801 -,320 -,533 ,372	-,277 -,451 ,237 ,623 -,771	-,451 ,237 ,623 -,771	,237 -,418 ,595 -,205	,623 ,595 -,101 ,514 ^a -,681 -,771	-,771 -,205 ,237 ,461 -,553 -,681 -,549 ^a

^a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

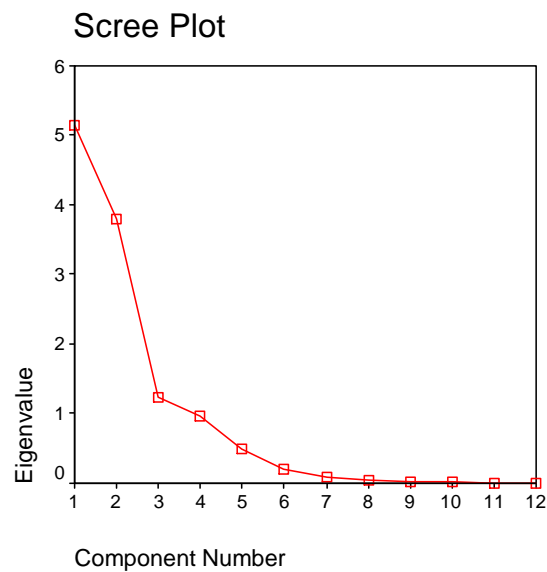
Os valores MSA (*Measure of Sampling Adequacy*), calculados na matriz anti-imagem, apontaram que 3 variáveis (dnp - desenvolvimento de novos produtos, ppd - política de preços e descontos e estrprop - estratégia de propaganda) com valores inferiores a 0,5 e, portanto, não estavam ajustadas ao modelos e foram retiradas da análise. No novo cálculo, todas as variáveis apresentaram valores MSA superiores a 0,5.

Communalities

	Initial	Extraction
estrat mkt prod	1,000	,886
custo por prod	1,000	,843
custo prod total	1,000	,879
for fraq	1,000	,909
ativid intern	1,000	,781
vol vd por prod	1,000	,957
valor vd por prod	1,000	,840
vol vr estoques	1,000	,919
plan aquis empr	1,000	,791
desemp ec fin	1,000	,927
qtde reclam	1,000	,500
pol credito	1,000	,925

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Pelos valores das Comunalidades - *extraction*, verifica-se a proporção da variância explicada de cada variável por todos os fatores comuns. Os cálculos indicam que todas as variáveis possuem valores iguais ou superiores a 0,5. Quanto mais próximo de 1,0, maior a relação das variáveis com fatores comuns.



Graficamente, percebe-se que 3 fatores possuem autovalores (*eigenvalues*) superiores a 1,0.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,137	42,811	42,811	5,137	42,811	42,811	4,959	41,323	41,323
2	3,791	31,588	74,399	3,791	31,588	74,399	3,287	27,388	68,711
3	1,229	10,245	84,644	1,229	10,245	84,644	1,912	15,933	84,644
4	,969	8,073	92,717						
5	,496	4,131	96,848						
6	,198	1,653	98,501						
7	7,915E-02	,660	99,160						
8	4,367E-02	,364	99,524						
9	2,679E-02	,223	99,747						
10	1,288E-02	,107	99,855						
11	9,483E-03	7,903E-02	99,934						
12	7,945E-03	6,621E-02	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Considerando-se os autovalores (*eigenvalues*) superiores a 1,0, há 3 fatores que explicam 84,6% da variância total das variáveis originais. Após a rotação ortogonal Varimax, o Fator 1 passou a explicar 41,3% da variância total, o Fator 2 explicou 27,4% e o Fator 3 explicou 15,9%.

A matriz de componentes rotacionados permite conhecer a carga fatorial presente em cada variável e, dessa maneira, agrupá-las nos fatores com maior carga.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
estrat mkt prod	7,972E-02	,378	,858
custo por prod	4,882E-02	,908	,128
custo prod total	-,414	,838	7,317E-02
for fraq	,904	-,295	6,876E-02
ativid intern	,835	-,244	,154
vol vd por prod	,967	-,118	8,667E-02
valor vd por prod	,715	,515	,252
vol vr estoques	,711	,569	,300
plan aquis empr	,462	2,811E-02	,759
desemp ec fin	-,209	,924	,173
qtde reclam	-,679	3,516E-02	-,194
pol credito	-,769	,114	,566

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Fator 1: Estrutura e Atividades Comerciais

Forças e fraquezas (for fraq)

Atividade internacional (ai)

Volume de vendas por produto (vol vd por prod)

Valor de venda por produto (valor vd por prod)

Volume estocado (vol vrs estoques)

Quantidade de reclamações (qtde reclam)

Política de crédito (pol credito)

Fator 2: Custo e Desempenho Econômico-Financeiro

Custo por produto (custo por prod)

Custo total (custo prod total)

Desempenho econômico-financeiro (desemp ec fin).

Fator 3: Estratégia de Marketing e Aquisições

Estratégia de marketing por produto (estrat mkt prod)

Plano de aquisição de empresas

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	,977	-,099	,189
2	,001	,888	,460
3	-,214	-,449	,867

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

A matriz de Transformação Fatorial apresenta a rotação específica aplicada para solução fatorial, utilizada para calcular a matriz rotacionada baseando-se na matriz não-rotacionada (original).

Component Score Coefficient Matrix

	Component		
	1	2	3
estrat mkt prod	-,058	-,037	,490
custo por prod	,050	,315	-,112
custo prod total	-,051	,273	-,082
for fraq	,176	-,071	,005
ativid intern	,154	-,074	,060
vol vd por prod	,199	-,005	-,027
valor vd por prod	,161	,182	-,022
vol vr estoques	,158	,191	,000
plan aquis empr	,018	-,124	,453
desemp ec fin	-,012	,296	-,056
qtde reclam	-,127	,014	-,061
pol credito	-,230	-,124	,446

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

A Matriz de Coeficientes acima mostra os valores utilizados para calcular os *scores* fatoriais para cada caso, multiplicando-se os valores das variáveis pelos coeficientes fatoriais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho baseou-se na pesquisa de Subramaniam e Ishak (1998) para, inicialmente, identificar as informações sobre concorrentes mais coletadas por empresas norte-americanas e, posteriormente, replicar a mesma pesquisa no Brasil e comparar os resultados, com destaque para a investigação sobre as informações de custos.

As informações sobre concorrentes consideradas prioritárias pelas empresas pesquisadas, com mais respostas de graus 8 e 9 na escala de prioridade adotada, foram: forças e fraquezas, desempenho econômico-financeiro, desenvolvimento de novos produtos, atividade internacional e vendas por produto.

As informações com maior frequência de não citação (aquelas que não são coletadas pelos respondentes) foram: custo por produto, estratégia de propaganda e custo de produção total. Essas informações, apesar de consideradas relevantes pela literatura e pelos gestores das organizações, são de difícil acesso pelas empresas rivais, não sendo por isso coletadas.

A análise fatorial identificou três fatores, representando dimensões latentes comuns entre as variáveis pesquisadas e apontou que 84,6% da variação das informações coletadas podem ser explicadas pelos fatores identificados. Após a aplicação do método de rotação ortogonal Varimax, o Fator 1 explicou 41,3% da variação total, o Fator 2 explicou 27,4% e o Fator 3 explicou 15,9%. Considerando-se o tipo de análise sobre concorrentes que o pesquisador deseje realizar, aqueles fatores poderão resumir as respectivas variáveis.

Conforme ficou revelado pela pesquisa, algumas informações sobre os custos dos concorrentes, embora consideradas importantes, não são obtidas, pela dificuldade de acesso. Assim, para futuros estudos, os autores deste artigo sugerem fortemente que sejam desenvolvidas técnicas de estimativa de custos de concorrentes; nesse sentido, a conjugação da engenharia reversa com a análise de demonstrações contábeis é um bom ponto de partida.

REFERÊNCIAS

- BALL, D. et al. International business: the challenge of global competition. New York: McGraw-Hill, 2002.
- BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo. Disponível em <http://www.bovespa.com.br/Principal.asp> . Acessado em 29/07/06.
- BROCKHOFF, K. Competitor technology intelligence in German companies. Vernon: Journal of Industrial Marketing Management, p. 91-98, 1991.
- BRUE, S. História do pensamento econômico. São Paulo: Thompson, 2005
- FOLSOM, D. Market intelligence in small business. South Carolina: Central Business Review, vol.9, n.2, abril, 1991.
- FULD, L.M. Monitoring the competition. New York: John Wiley and Sons, 1988.
- HAIR, J.F. et al. Análise multivariada de dados. 5ed. São Paulo: Bookman, 2006.
- HAMMEL, G e PRAHALAD, C. K. Competindo Pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

- HODGES, C. Competitive intelligence overview: feeding the competitive analysis process. Seattle: American Society for Quality. p.441-445. May, 2005.
- HORNGREN, C et al. Contabilidade Gerencial. 12ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- IUDÍCIBUS, S. e MARION, J.C. Dicionário de termos de contabilidade. São Paulo: Atlas, 2001
- KOTLER, P. e KELLER, K.L. Administração de Marketing. 12ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- LEVITT, T. Marketing Myopia. Harvard Business Review n.53, 1975.
- MAROCO, J. Análise estatística com utilização do SPSS. Lisboa: Sílabo, 2003.
- PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva. 7ed. São Paulo: Campus, 1992.
- PORTER, Michael E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRESCOTT, J.E. Process for applying analytical models in competitive analysis. New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1987.
- ROCHA, W. Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica. Tese de Doutorado. FEA/USP, 1999.
- SMITH, Adam. A riqueza das nações. Rio de Janeiro: Abril Cultural, 2002.
- SUBRAMANIAM, Ram e ISHAK, Samir. Competitor analysis practices of US companies: An empirical investigation. Management International Review; First Quarter, 1998.
- ZAJAC, E.J. e BAZERMAN, M.H. Blind spots in strategic decision making: the case of competitor analysis. Academy of Management Review. vol.6. p.37-56, 1991.