

Os efeitos da inteligência competitiva na eficiência de vendas: a experiência do gestor e dispersão da inteligência competitiva

Ana Carolina Molina e Valter Afonso Vieira

RESUMO

Este trabalho sugere um modelo teórico no qual a experiência do gestor e a dispersão da inteligência competitiva possuem efeitos moderadores na inteligência competitiva, alterando a eficiência em vendas. A dispersão da inteligência competitiva consiste em variações e distorções do conhecimento e a experiência do gestor compreende o tempo de empresa que o supervisor está na organização. O trabalho traz as seguintes contribuições: primeiro, quanto mais dispersa é a inteligência competitiva, pior é a eficiência de vendas no nível individual. Segundo, quanto maior é a experiência do gestor, melhor é a relação entre Inteligência Competitiva e eficiência. No mais, sugerem-se oportunidades de futuras pesquisas.

Palavras-Chave: eficiência; inteligência competitiva; dispersão; experiência.

The effects of competitive intelligence on sales efficiency: an essay on manager tenure and the dispersion of competitive intelligence.

ABSTRACT

This paper suggests a theoretical model, in which the manager's tenure and the dispersion of competitive intelligence have effects on sales efficiency. The dispersion of competitive intelligence consists of how much variation there is in the knowledge and the manager's tenure means the time that the manager is working in the firm. The paper brings the following contributions: first, by the theoretical model of competitive intelligence, the greater the dispersion of competitive intelligence, the lower the sales efficiency at individual level. Second, the greater the manager experience, the better the direct relationship between competitive intelligence and efficiency. Opportunities for future research are suggested.


Keywords: efficiency; competitive intelligence; dispersion; tenure.

Recebido em: 05/04/2020

Revisado em: 14/06/2020

Aprovado em: 29/09/2020



Ana Carolina Molina 

Universidade Estadual de Maringá,
Brasil
Mestre em Administração,
Universidade Estadual de Maringá,
Brasil

anacarolimasmolina@gmail.com

Valter Afonso Vieira 

Universidade Estadual de Maringá,
Brasil
Doutor em Administração,
Universidade de Brasília, Brasil

vavieira@uem.br

Introdução

A Inteligência Competitiva (IC, daqui em diante) é o uso competente das informações sobre a concorrência de uma empresa de modo a obter *performance* organizacional (Ahearne, Lam, Hayati, & Kraus, F 2013). A IC é uma atividade de produção estratégica da informação para a proteção da organização, que contribui para o aumento das capacidades de ação e de resposta, tornando a empresa mais competitiva em ambientes caracterizados por mudanças (Prescott & Gibbons, 1993). A IC auxilia na tomada de decisão estratégica (Canongia, Santos, Santos, & Zackiewicz, M. 2004) por ser um processo rigoroso que tem como objetivo buscar as ações que potencializam e reduzem os riscos, protegendo o conhecimento gerado.

Neste trabalho, a IC corresponde às informações úteis para as práticas de venda dos vendedores, sendo essas práticas apoiadas pelo gestor para evitar situações adversas. A base teórica para o desenvolvimento da IC é a Teoria do Capital Social (Adler & Kwon, 2002), na qual as informações úteis da organização representam um capital que liga indivíduos e são repassadas dos gestores para os colaboradores, servindo de auxílio para o desempenho. Ao notar que a informação socializada entre gestor e vendedor é de grande valia, a mesma torna-se um capital.

É durante a interação entre vendedor-cliente que os vendedores têm acesso às informações que, inicialmente, não estão prontamente disponíveis para as organizações (Rapp, Ahearne, Mathieu, & Schillewaert, 2006). Portanto, quando a IC é articulada de forma estratégica por parte do vendedor, há uma influência do compartilhamento de informações (sobre a concorrência) úteis para a organização (Hughes, Le Bon, & Rapp 2012). Com uma melhor compreensão da concorrência e dos produtos comercializados, os gestores podem auxiliar os vendedores a atingirem eficiência nas vendas por promoverem superação às objeções e às adversidades encontradas no atendimento do cliente.

Para Zallocco, Pullins e Mallin (2009, p. 605, tradução nossa)¹ a eficiência nas vendas é definida como “o uso dos recursos” que estão à disposição dos vendedores. Neste caso, o apoio e o suporte dos gestores para se atingir uma maior eficiência em vendas auxiliam diretamente no entendimento do que se considera capital do conhecimento. O entendimento da IC, da dispersão de IC e de como esses dois elementos impactam na eficiência de vendas auxiliam na operacionalização do apoio dos gestores frente aos vendedores. A dispersão de IC refere-se à variabilidade constância da IC. Vale ressaltar que a IC é composta por informações úteis e de apoio dos gestores às objeções dos clientes.

Após essa introdução, apresenta-se a Teoria do Capital Social, a Inteligência Competitiva e a eficiência de vendas que são as bases referenciais que auxiliam as principais discussões deste trabalho.

¹ Efficiency relates to use of resources

Quadro teórico

O referencial teórico foi dividido em três seções: Teoria do Capital Social, IC e eficiência de vendas. Explicamos esses três constructos e posteriormente sugerimos proposições de pesquisa.

Teoria do Capital Social

Conforme Coleman (1998), Capital Social é definido por:

[...] normas, confiança interpessoal, redes sociais e organização social [...], importantes no funcionamento, não apenas da sociedade, mas também da economia, configurando-se uma coligação de relações sociais e de recursos acessíveis (Coleman, 1998, p. 96).

De acordo com Coleman (1988), as relações sociais correspondem à inserção dos indivíduos a partir de uma interação, tendo como consequência o alcance dos objetivos. As interações sociais são necessárias para que as metas sejam conquistadas, uma vez que representam a participação do grupo e a geração de relações mutuamente proveitosas. Neste artigo, interações sociais correspondem à troca de informação entre gestores e vendedores.

Para Campos (2003, p. 109), “capital social é a capacidade acumulada de uma sociedade de formular objetivos comuns de médio e longos prazos, de gerar coesão social em torno desses objetivos e de manter uma constância de propósito ao longo do tempo”.

Além disso, Putnam (1995) argumenta que a reciprocidade generalizada dessas três características é um componente altamente produtivo do Capital Social, estando associada ao sistema de interações sociais².

O Capital Social ocorre na relação entre e dentre organizações (Burt, 1992) e fornece acesso aos recursos reais ou potenciais e disponíveis ou derivados da rede (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Através desses recursos reais – acessados ou não – Adler e Kwohn (2002) argumentam que o Capital Social afeta o intercâmbio do capital, a criação de capital intelectual, a aprendizagem, a inovação de produtos e o empreendedorismo.

O efeito do Capital Social no desempenho organizacional ocorre pelo fato de o relacionamento social promover relações mutuamente benéficas, resultando em confiança que auxilia no desenvolvimento e na coordenação das atividades que estão intrinsecamente ligadas aos elementos de atenção, de conhecimento e de oportunidade social. Sirmon e Hitt (2003) comentam que o Capital Social conecta as estruturas sociais, melhorando a linguagem compartilhada e as narrativas, promovendo laços relacionais de confiança, de normas e de obrigações. Portanto, o Capital Social está presente no processamento de informações estratégicas e na disseminação de informações úteis, conectando gestores e vendedores sobre o conhecimento de vendas.

Segundo Acqaah (2007), o Capital Social beneficia as organizações, pois auxilia a superar o alto nível de incerteza por meio do acesso às informações,

2 Os autores são gratos aos revisores pelos comentários sugeridos.

aos recursos e ao conhecimento. Harrington (2001) confirmou o resultado de estudos anteriores que relacionaram os benefícios do capital social com o desempenho organizacional. Especificamente, o relacionamento em rede de um indivíduo melhora o desempenho financeiro de uma organização, aumentando o nível de orientação para a atividade. As diferentes teorias do Capital e do Capital Social são salientadas na Tabela 1.

Tabela 1.

Teorias do Capital			
Teoria	Explicação	Constituição do Capital	Nível de Análise
Teoria Clássica	Relações Sociais: exploração do proletariado pelos capitalistas	Parte da mais valia entre o valor de uso (no mercado de consumo) e o valor de troca. Investimento na produção e circulação de mercadorias	Estrutural (Classe)
As novas Teorias			
Capital Humano	Acumulação da mais valia pelo trabalhador	Investimento em conhecimento e técnicas	Individual
Capital Cultural	Reprodução de símbolos e significados dominantes (valores) Relações Sociais	Internalização ou mau reconhecimento dos valores dominantes	Individual / Classe
Capital Social	Acesso ao uso de recursos inseridos nas redes sociais	Investimentos em redes sociais	Individual
	Solidariedade e reprodução de grupo	Investimento em aceitação e reconhecimento mútuo	Grupo/ Individual

Fonte: Bonfim & Silva (2003, p. 116).

A teoria do Capital Social (Coleman, 1988) possui duas óticas de análise, a saber: pessoas e organizações. O Capital Social pode impactar no intercâmbio de recursos, na criação do intelectual, na aprendizagem, na inovação e no empreendedorismo. O importante é o estabelecimento de um interesse mútuo para o *start* dessas relações.

Isto é, o Capital Social conecta estruturas sociais, aperfeiçoando o compartilhamento de informações, os laços de confiança, as normas e as obrigações. Nas organizações, o Capital Social auxilia superar o alto nível de incerteza ambiental pelo acesso das informações, recursos e conhecimentos (Coleman, 1988). Além disso, também auxilia também na disseminação da cultura de bens intangíveis que ocorrem a partir da interação entre agentes que buscam objetivos em comum através de um relacionamento social (Coleman, 1988).

A Teoria do Capital exemplifica que a informação que é repassada do gerente para o vendedor se torna útil ao ponto de se representar como um capital. O fato de ser socialmente compartilhada reforça a importância da utilização dessa teoria. Neste caso, a utilização da Teoria do Capital se reforça pelo motivo de ser um estudo multinível (gerente e vendedor).

No trabalho de Son, Hillmer e Roden (2016) é demonstrado que diferentes *clusters* apresentam desigualdades significantes no desempenho operacional e estratégico, ao serem analisados pela ótica da Teoria do Capital Social. Isto é, se não há convergência do que se encara como uma

informação de capital, haverá dissonância dos objetivos iniciais, resultando em comportamentos ímpares e descaracterizando os elementos essenciais para a configuração da teoria do capital social. Além do mais, os trabalhos de Seevers, Skinner e Dahlstrom, (2010) e Eklinder-Frick, Eriksson, e Hallén (2012) reforçam a ideia da importância de se usar a Teoria do Capital Social para se estudar como os recursos de rede (acesso, referência e influência) impactam na performance organizacional.

Inteligência Competitiva

A IC é o uso competente das informações sobre a concorrência de uma empresa, de modo a se obter a *performance* organizacional (Ahearne *et al.*, 2013). Para Prescott e Gibbons (1993) e Prescott e Miller (2002), a IC é uma atividade de produção de informação estratégica acionável à proteção da organização. Essa atividade de produção auxilia na competitividade organizacional.

Canongia *et al.* (2004) argumentam que o conceito de inteligência é agregado ao conceito de informação investigada, o qual auxilia em ações estratégicas. Ao extrapolar o conceito de inteligência para IC, compreende-se que o agente tomador de decisão realiza a análise das informações estratégicas por um processo proativo e sistemático, visando descobrir forças que regem os negócios.

O objetivo da IC é reduzir riscos e conduzir uma ação antecipada para proteger o conhecimento gerado sobre mercado, concorrentes e clientes (Mattos & Guimarães, 2005). Para Prescott e Miller (2002) o conhecimento gerado pela IC é voltado tanto para o futuro (longo prazo) quanto para o presente (curto prazo), mas o conhecimento depende da posição hierárquica do tomador de decisão.

A atividade da IC pressupõe o uso sistematizado das informações captadas de forma eticamente e/ou legalmente relacionadas ao ambiente competitivo global ao qual a organização pertence, para que ela consiga compreender modos para responder de forma ágil frente aos concorrentes (Prescott & Miller, 2002). Murphy (2006) argumenta que a IC deve ser desenvolvida de forma consciente, dirigida, sistemática e planejada.

Os termos encontrados relativos à IC são identificados com expressões tais como inteligência empresarial, "*competitive intelligence e business intelligence*, existe, ainda, na literatura francesa o termo *veille technologique* (vigília tecnológica)" (Pozzebon, Freitas, & Petrini, 1997, p. 244). Contudo, é importante ressaltar que há alterações quanto a congruência desses termos (Pozzebon, Freitas, & Petrini, 1997).

Independentemente das diferentes abordagens e nomenclaturas, as interlocuções aceitas e discutidas a respeito da IC tendem a demonstrar que sua atividade tem como premissa básica a busca constante de informações úteis e procedentes do ambiente externo, no sentido de que a vantagem competitiva se crie nas organizações.

Desta forma, tendo em vista que nem todas as organizações possuem a condição de trabalhar com a informação, é possível inferir que o uso da atividade de IC resulte em uma conduta antecipada e diferenciada, levando consigo o elemento intrínseco que é a competitividade. Diante do exposto,

a reunião de informações é um dos principais conceitos relacionados à IC, ou seja, é preciso juntar os pedaços desconexos do conhecimento e atribuir sentido aos mesmos, uma vez que esses pedaços fazem parte de uma inteligência maior.

Durante o desenvolvimento das ações estratégicas e das decisórias, envolve-se o comportamento competitivo *headtohead competition*, em que uma organização se destaca como adversário desde que a organização “A” acompanhe a ação da organização “B” que se deseja engajar em contra-ação, ou usar um método mais sofisticado de abordagem (Peyrot, Childs, Van Doren, & Allen, 2002). É nesse comportamento de ações que o gestor tomará o comando da organização na qual atua. Por isso, o entendimento do comportamento competitivo entre organizações é necessário para entender onde se encontra o papel da IC do Gestor.

Chen (1996) entende que IC é um componente particular do comportamento competitivo que envolve a vigilância das atividades das empresas rivais. Para que isso ocorra, o estágio inicial da IC deve ser bem planejado por meio da coleta de informações, centrada em poucos envolvidos, tornando-se assim útil. Ou seja, é provável que as organizações obtenham e usem a IC quando sua implementação for mais fácil (Peyrot *et al.*, 2002). Além disto, essas informações devem ser bem coletadas com a finalidade de serem úteis e eficientes, pois Daft e Lengel (1984) e Sinkula (1994) argumentam que as informações equivocadas prejudicam a interpretação e as ações estratégicas.

Ahearne *et al.* (2013) e Day e Wensley (1988) argumentam que a IC aumenta o desempenho de pelo menos duas maneiras. Primeiro, comparado com o vendedor que não tem informações precisas sobre a concorrência, os vendedores preparados por uma inteligência do cenário competitivo podem conduzir avaliações centradas no concorrente, uma vez que possuem o auxílio do gestor (Ahearne *et al.*, 2013; Day e Wensley, 1988). Assim, com uma melhor compreensão de pontos fortes e fracos da empresa, um vendedor pode ser mais eficaz em superar as objeções dos clientes (Weitz, 1981).

Pesquisas anteriores sugerem que a IC aprimora o planejamento e as ações de negócios, além de auxiliar na tomada de decisões (Jaworski, MacInnis, & Kohli, 2002). Assim, a IC do vendedor é valiosa, pois permite que o mesmo atue de forma proativa e apropriada em interações de vendas com os clientes (Agnihotri & Rapp, 2011). Desse modo, a IC do vendedor, por meio das informações recebidas corriqueiramente, torna a tomada de decisão mais eficaz. Deste modo, tem-se que a IC se baseia na relação de coleta, de tradução e disseminação de informações úteis que estão predispostas a se tornarem mecanismos estratégicos frente à concorrência.

Eficiência de Vendas

Para Zallocco, Pullins e Mallin (2009, p. 605), a eficiência de vendas é “o uso dos recursos” que estão disponíveis aos vendedores. Os vendedores, ao afinarem seus objetivos, fazem uma troca entre intensidade do esforço com o conhecimento da inteligência do mercado (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994; Fang, Palmatier, & Evans, 2004), de forma a objetivarem melhorar a eficiência de vendas.

A eficiência de vendas pode ser tratada por diversos ângulos, entre elas por um grupo de indivíduos. A análise grupal da eficiência normalmente é tratada como um problema de conseguir a colaboração de modo uniforme do grupo, pois o mais comum é o compartilhamento de apenas objetivos parcialmente congruentes (Zallocco, Pullins, & Mallin, 2009). A análise de indivíduos da eficiência é normalmente tratada como a meta específica do vendedor.

Normalmente, quando um grupo apresenta uma estratégia de vendas, os métodos de recompensas podem ser injustos, devido à incongruência dos objetivos. Assim, os membros irão ajustar seus esforços, mas toda a equipe estará em pior situação. Deste modo, para entender o desempenho individual não se pode ignorar os grupos.

Piercy, Cravens e Morgan (1999) argumentam que a diferença entre a eficiência da organização e a eficiência dos vendedores é o próprio comportamento do vendedor. Babakus, Cravens, Grant, Ingram, & LaForge, R.W (1996) comentam sobre essa diferença, sugerindo que a eficiência de vendas é um resumo da avaliação dos resultados organizacionais que são apenas parcialmente atribuídos ao vendedor. Plank e Greene (1996) sugerem que o conceito de eficiência nas vendas pessoais é sinônimo de desempenho de vendas, mas é distinto dos comportamentos que levam a uma venda.

Nos estudos como o de Ahearne, Lam, Hayati e Kraus, (2013), Ahearne, Jones, Rapp e Mathieu (2008), e Mariadoss, Milewicz, Lee e Sahaym (2014), pode-se observar que ao alinhar os objetivos organizacionais com os objetivos pessoais, os vendedores podem alcançar a eficiência nas vendas. Ahearne, Lam, Hayati, & Kraus, (2013) avaliaram filiais que apresentam variabilidade de produtos e como gerentes que estão distantes impactam na eficiência das vendas em nível individual; já Ahearne, Jones, Rapp e Mathieu, (2008) analisaram como a tecnologia auxilia no relacionamento com o cliente, otimizando a eficiência nas vendas. Por fim, Mariadoss, Milewicz, Lee e Sahaym (2014) evidenciaram como o conhecimento das características do produto auxilia o vendedor na eficiência com vendas.

Dispersão da IC

A dispersão das informações de IC dificulta a formação do conhecimento uniforme entre as organizações (Ahearne *et al.*, 2013). Sabe-se que quanto maior a dispersão das informações de IC, pior é a ação resultante da mesma. Agentes, vendedores e gestores devem se adaptar frente a dispersão de IC existente dentro e fora das organizações, para que sejam otimizados os níveis de eficiência.

Daft e Lengel (1984) e Sinkula (1994) argumentam que, quanto maior a dispersão de IC, pior é a interpretação de informações e as ações estratégicas em apoio aos vendedores. Isso ocorre pois há muita variedade de entendimento sobre qual é o conhecimento e o procedimento correto da estratégia da organização.

A dispersão de IC significa que a inteligência possui uma variabilidade elevada, prejudicando sua interpretação entre gestores e vendedores. A dispersão de IC prejudica a interação social (Coleman, 1988) e possui como característica o elemento de heterogeneidade de como cada indivíduo

processa as informações de um grupo (Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004), dificultando a formação de um conhecimento uniforme (Daft & Lengel, 1984; Sinkula, 1994).

Portanto, a dispersão da IC causa incertezas na coleta das informações e na interpretação da inteligência (Ahearne *et al.*, 2013), a qual prejudica o capital social desenvolvido pela interação gestor-vendedor.

Pouco se estuda sobre a dispersão da IC, mas Daft e Lengel (1984) e Sinkula (1994) apresentam esse tema em formato de proposições argumentativas. Ahearne *et al.*, (2013) trazem uma análise empírica ao observar vendedores que estão em diversas filiais e que recorrem à ajuda a diversos gestores e membros organizacionais quando se há dúvida de algum processo.

Experiência do vendedor

Segundo Jovanovic (1982), a experiência passa pelo processo de criação para chegar ao sucesso. A experiência explica o conhecimento tácito da organização sobre rotinas e habilidades que os vendedores aprenderam com suas atividades anteriores e que podem ser transferidas para um novo cenário de trabalho (Jovanovic, 1982). Empresas que já encontraram problemas iniciais no desenvolvimento de tarefas acham a solução em funcionários que apresentam *know how*.

Assim, a experiência do gestor fornece um conhecimento adicional que não pode ser adquirido facilmente através de outros meios (Carrol & Mosakowski, 1987), auxiliando os vendedores a identificarem os canais de informação necessários para explorar oportunidades produtivas (Delmar & Shane, 2006). Sendo assim, a experiência do gestor ajuda a identificar o que deve ser feito (Jonanovic, 1982).

Um gestor com mais experiência no setor em que atua tende a ter uma melhor compreensão de como satisfazer o cliente e treinar o vendedor, e compreende como funciona a demanda de produtos, pois essas informações geralmente são disponíveis para quem está participando ativamente das vendas.

Ao trabalhar com clientes e entender o comportamento do mercado é possível desenvolver um entendimento rico do que oferecer – em termos de solução – ao cliente. Isso dá uma vantagem aos gestores com maior experiência por saberem identificar uma estratégia para alcançar resultado positivos (Delmar & Shane, 2006).

Espera-se que, à medida que um gestor seja mais experiente na rotina e na complexidade de uma determinada posição de vendas, maior será o desempenho do vendedor. A experiência do gestor fornece ao vendedor uma compreensão mais clara do seu papel na organização. Além disto, vendedores mais inexperientes exercem mais esforço para atingir os resultados e vendedores mais experientes têm bom desempenho trabalhando de maneira mais inteligente. Contudo, quanto mais experientes forem os gestores, melhor o entendimento sobre os limites das recompensas do trabalho, podendo ter como resultado um desempenho em conformidade (Bartkus, Peterson, & Bellenger, 1989).

Por fim, apresentamos a Tabela 1, demonstrando as definições conceituais dos constructos propostos neste trabalho³.

Tabela 1

Definições conceituais		
Variáveis	Definição Conceitual	Principais Autores
Inteligência Competitiva	É informação útil para práticas de venda dos vendedores, sendo esse responsável por reunir informações precisas e detalhadas, que auxiliam no entendimento sobre a concorrência de maneira oportuna.	Ahearne <i>et al.</i> (2013); Rapp, Agnihotri e Baker (2011).
Eficiência	Proporção que cada vendedor tem em relação a top desempenho do setor.	Zallocco, Pullins e Mallin (2009); Ahearne <i>et al.</i> (2013).
Dispersão da Inteligência Competitiva	Quanto de dispersão tem de Inteligência Competitiva corrigida por organização.	Ahearne <i>et al.</i> (2013)
Experiência do gestor	Experiência na empresa que o gestor atua na organização em que está trabalhando atualmente.	Jovanovic (1982) e (Delmar e Shane, 2006).

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Modelo teórico e proposições de pesquisa

A Figura 1 apresenta o modelo teórico que demonstra as proposições de pesquisa sugeridas acerca do tema da Inteligência Competitiva.

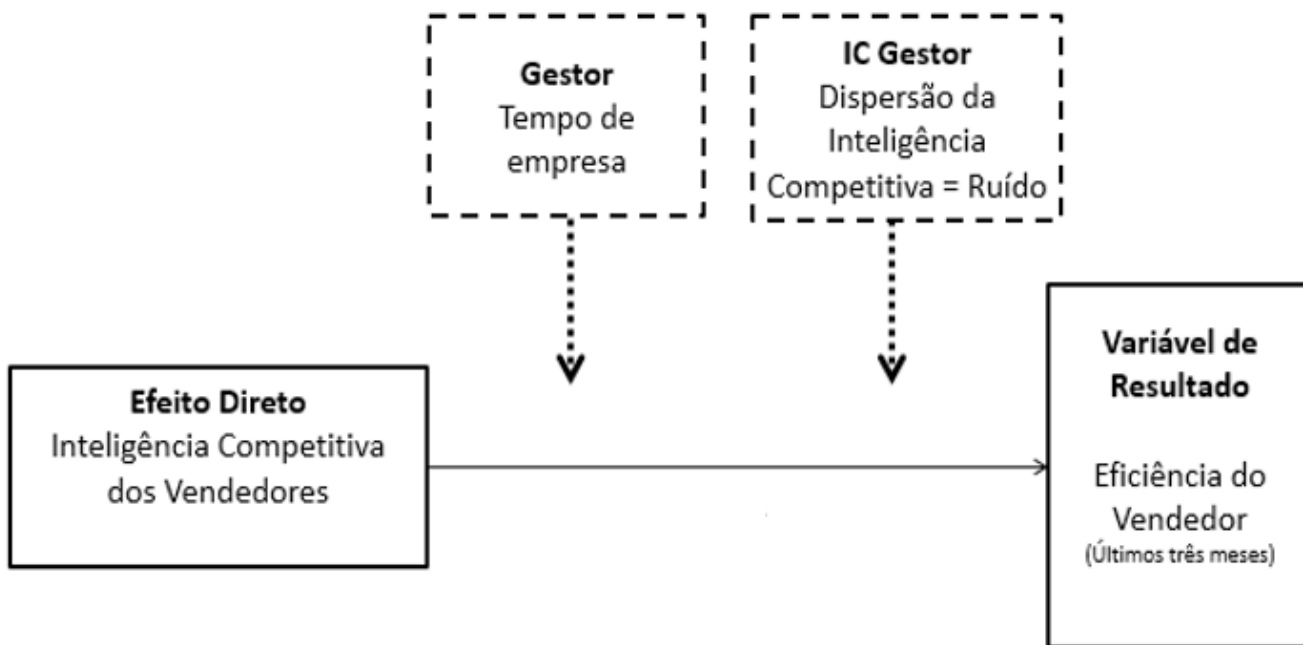


Figura 1: Modelo conceitual proposto da Inteligência Competitiva

Fonte: Elaborado pelos autores. Setas pontilhadas de moderação; setas contínuas são efeitos diretos, 2020.

3 Os autores são gratos aos revisores pelos comentários sugeridos.

Proposições

A primeira proposição é que a IC do Vendedor leva à eficiência em vendas. Os vendedores que possuem informações precisas sobre seus concorrentes são capazes de conduzir uma avaliação mais eficaz por uma superioridade competitiva (Day & Wensley, 1988). Nota-se que o modelo serve para todos os tipos de organização, não se limitando ao varejo e ao ambiente de vendedor.

Quando há informações úteis, o vendedor consegue fazer com que haja o aumento da percepção de valor do cliente frente ao produto. A percepção de valor do cliente é a função que acaba atribuindo significado aos estímulos sensoriais que o cliente considera como um produto de valor. Esse valor está associado ao que ela/ele considera por bom, tendo como consequência a avaliação de padrões que tendem a sanar as experiências passadas, as atuais e as expectativas frente ao produto (Rapp, Agnihotri & Baker, 2011). Ademais, o vendedor utiliza a IC na construção e na operacionalização das estratégias para atender a demanda do cliente (Ahearne *et al.*, 2013).

A IC dos vendedores sugere que o conhecimento exerce uma influência significativa na eficiência do desempenho das vendas (Grizzle, Zablah, Brown, & Mowen, 2009). Além disso, pesquisas anteriores sugerem que a informação aplicada à IC de vendedores é a responsável por levar um desempenho superior de negócios, pois é a encarregada pelo aprimoramento e pela justificativa de decisões e de ações nas vendas (Ahearne *et al.*, 2013). Desta forma, as informações competitivas auxiliam nas justificativas pelas decisões e ações desempenhadas no decorrer de uma venda, tendo como resultado os valores finais no alcance das metas (Rapp, Agnihotri, & Baker, 2011).

P₁: *A Inteligência Competitiva dos Vendedores impacta positivamente na Eficiência.*

A segunda proposição sugere que o tempo de empresa do gestor tem um efeito moderador positivo na relação entre a IC e eficiência. Esta proposição lida com dois níveis de análise – gestor e vendedor.

Chen (1996) entende que gestores devem observar atividades de empresas rivais, ao demandar planejamento e coleta de informações. Quando essas informações são retidas, o gestor consegue remanejá-las aos vendedores para que eles consigam administrar de forma mais estratégica possível frente aos seus clientes. Essa tarefa estratégica repassada do gestor ao vendedor faz com que o colaborador consiga aumentar a compreensão do valor dos produtos por meio da assimilação do que é um produto de valor.

O repasse de informações vem com o tempo de empresa em que o gestor está na organização. Chan (1998) sugere que, como a IC trata de informações sobre os rivais mercadológicos, o gestor que está em uma posição hierárquica superior há mais tempo é quem obterá mais informações internas e externas que auxiliam no desempenho com vendas. Murphy (2006) declara que toda a parte estratégica da IC deve ser elaborada demandando tempo e uma longa observação dos resultados.

Deste modo, quanto mais tempo o gestor está na organização, mais capacidade este haverá para transmitir a inteligência, pois possui mais

conhecimento dos procedimentos internos e do comportamento da concorrência. Mattos e Guimarães (2005) apresentam que o objetivo de estar mais tempo na organização condiz com o fato de entender os riscos e conduzir a ação antecipada, de modo a proteger o conhecimento gerado. Isto é, sabe-se preparar e executar a IC de modo que atenda à demanda do cliente de modo oportuno. Sabendo disto, espera-se que:

P₂: O tempo de empresa do gestor exerce um efeito positivo na relação entre Inteligência Competitiva e Eficiência.

A terceira proposição propõe que quanto mais disperso é a IC, pior é o efeito da IC do vendedor na eficiência (moderação negativa). Essa proposição lida com dois níveis de análise: gestor e vendedor.

Quanto maior for a dispersão da IC do gestor, pior é o efeito da IC do vendedor na eficiência, pois a dispersão é entendida como quão variável é o entendimento que o gestor tem do vendedor quanto à IC. Em uma organização com alta dispersão da IC entre os gestores e vendedores, provavelmente os últimos ficarão confusos com quais atitudes são boas e quais são ruins para as vendas, gerando menos eficiência. Essa confusão leva ao distúrbio de clareza das informações entre os gestores e vendedores.

Mesmo que os gestores decidam usar o seu poder para corrigir a IC, eles não conseguem impedir que os vendedores troquem a inteligência nas interações sociais informais dentre eles, prejudicando suas atividades (Sniezek & Henry, 1989). Essa situação de distúrbio nas interações sociais acontece, pois a atenção do gestor está focada em um grupo específico de vendedores, em vez de todos. Como resultado, alguns vendedores ficarão menos confiantes na elaboração de táticas de vendas (Ahearne *et al.*, 2013), prejudicando a eficiência.

Contrariamente, quanto menor for a dispersão de IC do gestor maior é o efeito da inteligência na eficiência. Uma explicação é que há resultados que quanto mais os gestores avaliam uma situação em específico como oportuna, maior é a magnitude de compromisso dos vendedores como resposta (White, Varadarajan, & Dacin, 2003). Quando os vendedores confrontam com uma homogeneidade no processamento de informações de um grupo (Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004), há uma construção de conhecimento uniforme (Daft & Lengel, 1984; Sinkula, 1994), reforçando, assim, a confiança na coleta e na interpretação do que é útil para a prática de vendas, com base na aprendizagem social dos pares (Ahearne *et al.*, 2013). Assim:

P₃: A dispersão do gestor exerce um efeito negativo na relação entre Inteligência Competitiva e Eficiência.

Considerações finais

Podem ser observadas contribuições neste trabalho, dentre elas, três mais evidentes. Primeiro, este artigo propõe que a IC do vendedor exerce um efeito positivo na eficiência de vendas. Conforme os argumentos aqui apresentados, os vendedores são os responsáveis por reunirem informações precisas e detalhadas que auxiliam no entendimento sobre a concorrência de maneira oportuna. Além disso, os vendedores que apresentam IC útil

aplicada às práticas de vendas são suscetíveis para utilizarem estratégias que os ajudem, levando à eficiência nas vendas. O argumento teórico para essa proposição sugere que os vendedores que possuem informações específicas sobre seus concorrentes de maneira oportuna (Rapp, Agnihotri, & Baker, 2011; Ahearne *et al.*, 2013), conseguem fazer com que haja o aumento de percepção de valor por parte dos clientes frente aos produtos, retornando em vendas (Day & Wensley, 1988).

Em segundo lugar, este trabalho contribuiu na compreensão de que o tempo de empresa do gestor também pode impactar a relação entre IC do vendedor e eficiência. A proposição de que o tempo de empresa do gestor melhora a relação entre IC e eficiência em vendas concentra-se no planejamento e na coleta de informações de forma estratégica, com o acúmulo de experiência e aperfeiçoamento das atividades (Chen, 1996)⁴. A experiência elaborada de forma consciente, dirigida, sistemática e planejada (Murphy, 2006) tende a amplificar a IC do vendedor e a eficiência.

Terceiro, a dispersão da IC é uma proposição que pode reduzir o efeito direto da Inteligência Competitiva na eficiência. A base teórica para essa suposição é que cada indivíduo processa as informações de um grupo de modo diferente (Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004), dificultando a formação de um conhecimento uniforme. Portanto, se há uma maior dispersão da IC, há incertezas nas informações que são repassadas (Daft & Lengel, 1984; Sinkula, 1994). Desta forma, incertezas sobre a clareza das informações levam à ruídos da Inteligência Competitiva. Por mais que os responsáveis por organizações tentem utilizar o seu poder - devido ao nível hierárquico - para impedir a dispersão, eles não conseguem prevenir que os vendedores não tenham interações sociais informais.

A proposição a respeito da dispersão das informações reforça o fato de se saber como cada indivíduo processa e interpreta as mesmas, com a finalidade de que possam se ressignificar em capitais úteis e rendimentos superiores ao da concorrência, demonstrando eficiência nas vendas. Deste modo, ao saber como essas proposições se comportam de modo empírico, a análise sobre o que é benéfico ou não às instituições será favorecida, de forma a otimizar o entendimento da análise da Inteligência Competitiva com eficiência nas vendas.

Limitações do trabalho

Como pode-se perceber, este trabalho possui característica conceitual, propondo que futuras pesquisas testem o *framework* empiricamente, bem como avancem na literatura dos constructos pertinentes ao estudo. Futuros trabalhos podem utilizar diversos setores, tais como B2C, B2B ou mistos, seja para reforçar ou para contradizer as proposições iniciais dadas. Por mais que tenha sido comentado que em nível individual a IC tenha sido pouco discutida, sugere-se analisar essa variável em nível grupal para ter um parâmetro de comportamento no grupo. Ademais, estudos adicionais podem utilizar da teoria do capital social em conjunto com a teoria de redes, as quais podem se complementar e avançar nas discussões aqui realizadas.

4 Os autores são gratos aos revisores pelos comentários sugeridos.

Referências

- Acqaah, M. (2007). Managerial social capital, strategic orientation, and organization performance in an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 28(1), 1235-1255.
- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Agnihotri, R., & Rapp, A. (2011) Perspectives on competitive intelligence within a business: a tactical tool for salespeople to gain a competitive advantage. *The Marketing Review*, 11(4), 363-380.
- Ahearne, M., Jones, E., Rapp, A., & Mathieu, J. (2008). High touch through high tech: the impact of salesperson technology usage on sales performance via mediating mechanisms. *Management Science*, 54(4), 671-685.
- Ahearne, M., Lam, S. K., Hayati, B., & Kraus, F. (2013). Intrafunctional competitive intelligence and sales performance: a social network perspective. *Journal of Marketing*, 77(5), 37-56.
- Ali, A., & Zhang, W. (2015). CEO tenure and earnings management. *Journal of Accounting and Economics*, 59(1), 60-79.
- Babakus, E., Cravens, D.W., Grant, K., Ingram, T.N., & LaForge, R.W. (1996). Investigating the relationship among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13(1), 345-63.
- Bartkus, K., Peterson, M., & Bellenger, D. (1989) Type a behavior, experience, and salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(2), 11-18.
- Bonfim, W. & Silva, I. (2003) Instituições políticas, cidadania e participação: a mudança social ainda possível? *Revista Sociologia e Política*, 21(1), 109-123.
- Buehrer (2002). Realistic sales experience: providing feedback by integrating buying, selling, and managing experiences. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(2), 33-40.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The social structure of competition*. Cambridge Massachusetts: Harvard University Press. 313p.
- Campos, M.M. (2003). *Processos de desenvolvimento local: uma análise da implementação do projeto aliança com o adolescente*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.
- Canongia, C., Santos, D., Santos, M., & Zackiewicz, M. (2004). Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. *Revista Gestão e Produção*, 11(1), 232-238.
- Carroll, G., & Mosakowski, E. (1987). The career dynamics of self-employment, administrative. *Science Quarterly*, 32(1), 570-89
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: a typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.
- Chen M. J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21(1), 100-134.

- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, 94(1), 95-120.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Daft, R. L., & Lengel, R. (1984). *Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(1), 1-20.
- Delmar, F., & Shane, S. (2006). Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures. *Strategic Organization*, 4(3), 215-247.
- Djalo, A. B., & Procopiuck, M. (2010). Teoria e prática na construção do conhecimento em administração. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 9(1), 90-103.
- Eklinder-Frick, J., Eriksson, I. T., & Hallén, I. (2012). Effects of social capital on processes in a regional strategic network. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 800-806.
- Fang, E., Palmatier, R. W., & Evans, K. R. (2004). Goal-setting paradoxes? Trade-offs between working hard and working smart: The United States versus China. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 188-202.
- Grizzle, Iheanacho, Saxton, Broaden. (1990) Nutritional and environmental factors involved in the eggshell quality of laying hens. *British Poultry Science*, 33(1), 781-794.
- Grizzle, J., Zablah, A., Brown, T., & Mowen, J. (2009). Employee customer orientation in context: how the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1227-1242.
- Harrington, B. (2001). Organizational performance and corporate social capital: a contingency model. In S. M. Gabbay, & Leenders, R. (Orgs.). *Research in the sociology of organizations: the social capital of organizations* (Vol.18, n.1). Oxford-UK: Elsevier Science.
- Hughes, D. E., Le Bon, J., & Rapp, A. (2012). Gaining and leveraging customer-based competitive intelligence: the pivotal role of social capital and salesperson adaptive selling skills. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 (1), 91-110.
- Jaworski, B. J., MacInnis, D. J., & Kohli, A. (2002). Generating competitive intelligence in organizations. *Journal of Market-Focused Management*, 5(4), 279-307.
- Jovanovic, B. (1982). Selection and the evolution of industry, *Econometrica*, 50(3), 649-70.
- Mariadoss, B. J., Milewicz, C., Lee, S., & Sahaym, A. (2014). Salesperson's competitive intelligence and performance: the role of product knowledge and sales force automation usage. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 136-145.
- Mattos, J., & Guimarães, L. (2005). *Gestão da tecnologia e informação: uma abordagem prática*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Murphy, C. (2006). Competitive intelligence: what corporate documents can tell you. *Business Information Review*, 23(1), 35-42.

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Peyrot, M., Childs, N., Van Doren, D., & Allen, K. (2002). An empirically-based model of competitor intelligence use. *Journal of Business Research*, 55(9), 747-758.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W. & Morgan, N. A. (1999). Relationships between sales management control, territory design, salesforce performance and sales organization effectiveness". *British Journal of Management*, 10(1), 95-111.
- Plank, R.E., & Greene, J.N. (1996). Personal construct psychology and personal selling performance. *European Journal of Marketing*, 30(7), 25-48.
- Pozzebon, M., Freitas, H. M. R., & Petrini, M. (1997). Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). *Ciência da Informação*, 26(3), 243-254.
- Prescott, J., & Miller, S. (2002). *Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados*. Rio de Janeiro: Editora Campos.
- Prescott, J. E., & Gibbons, P. T. (1993). Global competitive intelligence: an overview. In J. E. Prescott, & P. T. Gibbons. (Eds.). *Global perspectives on competitive intelligence*. Alexandria, VA: Society of competitive intelligence professionals.
- Procópio, M. L. (2012). Administração e valores: em busca de novos caminhos para a compreensão do comportamento administrativo. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 11(2), 233-254.
- Putnam, R. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.
- Rapp, A., Agnihotri, R., & Baker, T. L. (2011). Conceptualizing salesperson competitive intelligence: an individual-level perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(2), 141-155.
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., & Schillewaert, N. (2006). The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: the moderating role of experience. *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), 279-293.
- Santiago, A., & Tassigny, M. (2010). Capital Social e desenvolvimento local: perspectivas de combate à pobreza nos países periféricos e de fortalecimento das instituições democráticas. In Anais do XIX Encontro Nacional do CONPEDI 2010, Fortaleza, CE, Brasil, 19.
- Seevers, M. T., Skinner, S. J., & Dahlstrom, R. (2010) Performance implications of a retail purchasing network: the role of social capital. *Journal of Retailing*, 86(4), 356-367.
- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35 - 45.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Snizek, J., & Henry, R. (1989). Accuracy and confidence in group judgment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 1-28.
- Son, B. G., Hillmer, K. C., & Roden, S. A. (2016). Dyadic perspective on retailer-supplier relationships through the lens of social capital. *International Journal of Production Economics*, 178(1), 120-131.

- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C., & Homan, A. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.
- Vieira, V., Silva, J., & Negreiros, L. (2019). When the alignment of salesforce control system improves salespeople's self-efficacy and sales efficiency. *In Anais do XLIII Encontro da ANPAD*, São Paulo, Sp, Brasil, 43.
- Weitz, B. A. (1981). Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *Journal of Marketing*, 45(2), 85–103.
- White, J. C., Varadarajan, P., & Dacin, P. (2003). Market situation interpretation and response: the role of cognitive style, organizational culture, and information use. *Journal of Marketing*, 67(2), 63–79.
- Zalocco, R., Pullins, E. B., & Mallin, M. L. (2009). A re-examination of B2B sales performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(8), 598-610.