
La Inteligencia de Mercado: un Ensayo Hacia la Competitividad

Claudio Alberto de Moraes

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), Brasil
camoraes@mackenzie.br

Luciano Augusto Toledo

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), Brasil
luciano.toledo@mackenzie.br

Marcos Garber

Mestre em Engenharia Naval e Oceânica pela Universidade de São Paulo (USP), Brasil
mgarber@uol.com.br

RESUMEN

Este documento es un análisis crítico acerca de los conceptos inherentes a la inteligencia competitiva y sus empresas vinculadas, con respecto a la estrategia de ser guiados en el mercado. Se pretende, antes de todo, unir una provocativa contribución con la intención de generar el espíritu teórico-crítico y de investigación de los futuros especialistas.

PALABRAS CLAVE: Orientación hacia el mercado; Inteligencia competitiva; Operacionalización.

Market intelligence: an essay under the competitiveness

ABSTRACT

This paper is a critical analysis about the competitive intelligence concepts and its related companies regarding strategy be guided in the market. It comes before all, to unite theoretical provocative contribution with the intention to generate the critical and investigative spirit of future specialists.

KEY-WORDS: Market orientation, competitive intelligence, Operationalization.

1. INTRODUCCIÓN

En la sociedad global e informatizada de hoy, una comprensión del uso y administración, eficaz y responsable de la información se torna importante para los gerentes y otros trabajadores del conocimiento (PIERCY; EVANS, 2014). La información desempeña un papel vital en las operaciones eficientes, administración eficaz y éxito de empresas u otras organizaciones que precisan operar en un ambiente de negocios globalizado. Las organizaciones no podrán limitarse apenas a las transformaciones ocurridas internamente, deberán también mirar más allá de su estructura física. La información en este nuevo escenario pasa a ser considerada un recurso estratégico en las tomas de decisiones (MURPHY, 2012). En este contexto, surgen los conceptos y prácticas de la Inteligencia Competitiva, cuyo proceso envuelve los mecanismos de identificación, colecta, tratamiento, análisis y utilización de la información (HUO, et al., 2014).

Así, inseridas en un ambiente dinámico y competitivo, para permanecer competitivas, las organizaciones no pueden depender exclusivamente de la eficacia operacional. Es imperativo ser singular y presentar diferenciación (ALLEN, 2003) y así colocar en práctica mecanismos que efectivamente mejoren los procesos productivos organizacionales y que independientemente de los resultados numéricos, deban promover un flujo continuo de mejorías (AFUAH, 2010). Así, en éste panorama de revolución tecnológica y cultural se destacan los procesos empresariales orientados hacia el mercado. Aunque la implantación de la orientación al mercado dentro de una organización sea un área de creciente preocupación, ella todavía no está bien desarrollada en la literatura y se presenta como un importante y complejo desafío de gestión, (GRIFFITHS e GROVER, 1998).

El artículo fue modelado bajo la estructura de ensayo científico. Aunque el ensayo científico sea un tipo de texto frecuentemente producido por el científico, hasta ahora, no merece una atención especial por parte de estudiosos del texto. Este artículo busca contribuir para el estudio del ensayo científico, examinando el universo del discurso a partir de una situación de evaluación del científico a respecto de un determinado "saber"

compartido por la comunidad científica (LAKATOS; MARCONI, 2010; SILVEIRA, 1991; TOLEDO; SHIRAIISHI, 2009). El ensayo científico es una situación discursiva del discurso científico secundario y puede ser diferenciado en lo teórico e evaluativo. El ensayo científico evaluativo, objeto de estas consideraciones, es producido por el confronto de experiencias conocidas por el ensayista, siendo estas comparadas, apreciadas, juzgadas y transmitidas a la comunidad científica a fin de que esta cambie de opinión y acepte el punto de vista del escritor científico, éste ensayo es formal y marcado por la personalidad de sus escritores (BARAGLIO, 2008; COLLIS; HUSSEY, 2010; GALA; REGO, 2003; SILVEIRA, 1991). Así, el ensayo científico es un estudio bien desarrollado, formal, discursivo y concluyente que consiste en una exposición lógica y reflexiva y con argumentación rigurosa, con alto nivel de interpretación y juicio del autor, en el ensayo, este tiene mayor libertad para defender determinada posición, pues no precisa apoyarse en el riguroso y objetivo aparato de documentación empírica y bibliográfica, como se hace en otros tipos de trabajo científico (MOREIRA, 2002; SANTO, 1992; SILVEIRA, 1991). El presente ensayo propone el análisis formal, discursivo y concluyente de una exposición lógica y reflexiva sobre los aspectos inherentes a los conceptos que balizan la operacionalización e implantación de procesos empresariales con orientación hacia el mercado.

2. MARCO TEÓRICO

Según Lambin (2000), marketing es el proceso social orientado para satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por medio de la creación y de intercambios voluntarios y competitivos de productos y servicios generadores de utilidades. Con base en el estudio de Narver y Sater (1990), Lambin (2000) resume los factores claves que caracterizan una orientación hacia el mercado como: orientación hacia el cliente, orientación hacia el competidor y coordinación interfuncional. Es más, según ese autor otro factor importante, es la vigilancia de los ambientes, tecnológico social y político, de forma a identificar a tiempo las oportunidades y amenazas para la empresa.

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

Según Kohli y Jaworski (1990), parece razonable deducir de la literatura que la organización orientada hacia el mercado es aquella en que los pilares del concepto de marketing son: Foco en el cliente: los gerentes entrevistados en el trabajo de esos autores fueron consistentes de que foco en el cliente es el elemento central de la orientación hacia el mercado; Marketing coordinado: la orientación hacia el mercado no es únicamente de responsabilidad del departamento de marketing; Rentabilidad: La visión de los entrevistados en el estudio fue de que la rentabilidad es una consecuencia de la orientación de mercado, más que una parte de la misma.

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

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

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

La definición de orientación hacia el mercado, propuesta por Kohli y Jaworski (1990), resulta en que la orientación hacia el mercado es toda la organización orientada para la generación de inteligencia competitiva, con respecto a las necesidades actuales y futuras de los clientes. Para Kotler (2000), la orientación hacia el mercado (también llamada de orientación de marketing), está apoyada en cuatro pilares: mercado objetivo, necesidades de los clientes, marketing integrado y

rentabilidad. Esta orientación comienza con una perspectiva de fuera para dentro de la empresa y tiene inicio con un mercado bien definido, focaliza las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que afectan al proceso y genera lucro satisfaciéndolos.

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

Otros autores, Grisi, Loures, Sasaki, Almeida y Lex (2001) propusieron un modelo de SIM Operacional, que se subdivide en tres

subsistemas: Subsistema del Mercado (SSM), Subsistema del Producto (SSP) y Subsistema de la Competencia (SSC). Para Combs y Moorhead (1992), la Inteligencia Competitiva (IC) puede ser definida de algunas maneras: La colecta, selección, interpretación y distribución de informaciones publicadas disponibles que tienen importancia estratégica; Es la actividad de monitoreo del ambiente externo de la empresa con respecto a las informaciones que sean relevantes para su proceso de decisión.

Según Chiusoli (2005), de una forma amplia, se puede considerar inteligencia de marketing e inteligencia competitiva como sinonimia. De acuerdo con la Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica (ABIPTI, 2016), la Inteligencia Competitiva en Brasil es también considerada como Inteligencia Empresarial, Inteligencia de Marketing y Gestión Estratégica del Conocimiento. Para los norteamericanos, los términos más utilizados son: Technology Watch; Competitive Intelligence System; Business Intelligence e Competitor Intelligence, enquanto os franceses utilizam Veille Technologique, Intelligence Economique e Intelligence Concurrentielle.

Contrastando con esa posición de la ABIPTI (2012), existen muchos autores que diferencian la Inteligencia Competitiva de la Inteligencia de Marketing (CAMPOMAR, 1984) y otros que se refieren a esa actividad como Monitoreo Ambiental e Informaciones Competitivas (MATTAR; SANTOS, 2003). Otros autores subdividen la IC en tendencias del ambiente, análisis de la competencia y dinámica del mercado. Mientras muchos autores reducen el foco del SIC a los competidores, para Porter (1996) el objetivo es conocer el patrón de respuesta de cada competidor, considerando también los potenciales competidores (proveedores, clientes, productos sustitutos y nuevos entrantes). Eso en otras palabras es el análisis del micro ambiente de marketing o del sector (industria) (SAHELI; GRISI, 2001). Esta visión es reforzada por la definición de Gordon (2004): IC es el proceso para obtención y análisis de informaciones públicamente disponibles que puedan contribuir para la obtención de los objetivos competitivos de una empresa por medio de la facilitación de otros procesos con aprendizaje y perfeccionamiento organizacional, creación de diferenciación y administración de los competidores (GORDON, 2004).

El mismo autor complementa que la IC es mucho más que simplemente obtener informaciones sobre los competidores. Como el objetivo mayor es aumentar la competitividad de la empresa, debería, por lo tanto incluir informaciones sobre clientes, canales de distribución e intermediarios, otros beneficiarios directos de la empresa y otros no adversarios con potencial para ayudar a derrotar los competidores. A partir de esas últimas visiones, el SIC para efecto del presente artículo está compuesto por el análisis de la competencia de una forma completa, conforme sugerida por Porter (1996). En otras palabras, representa el análisis de los competidores, del ambiente y de la dinámica del mercado (BRITO et al. ,2009).

Para Kahaner (1996), la inteligencia competitiva es un programa institucional sistemático para obtener y analizar información sobre las actividades de los competidores y las tendencias del sector específico y del mercado en general, con el propósito de llevar a la organización a alcanzar sus objetivos y metas. Para Miller (2002), es el proceso de colecta, análisis y propagación de la inteligencia relevante, específica, en el momento adecuado, referente a las implicaciones con el ambiente del negocio, los competidores y la organización. Gomes y Braga por otro lado, conceptúan la IC como: el resultado del análisis de datos e informaciones colectados del ambiente competitivo de la empresa que irán basar la toma de decisión, pues genera recomendaciones que consideran eventos futuros y no solamente informes para justificar decisiones pasadas (GOMES; BRAGA, 2001).

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

2.1. RELACIÓN TEÓRICA

El amplio análisis de las definiciones de inteligencia competitiva y orientación hacia el mercado con foco en los temas centrales que componen

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

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

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

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

Inteligencia Competitiva, ofrecen pistas y alternativas interesantes para la operacionalización de ese constructo.

Como el sistema de Inteligencia Competitiva precede cualquier tentativa de implantación y busca de la orientación hacia el mercado, el asunto merece ser abordado y tratado previamente. Según Saheli y Grisi (2001, p.5), ocurre con frecuencia la utilización de algunos argumentos contra la implantación de un SIC, del tipo: No hay nada que esté ocurriendo que yo no sepa; Inteligencia Competitiva es un centro de costos, no es un centro de lucros. Es muy caro implementar un programa como ese; Inteligencia Competitiva es espionaje y antiético.

Por otro lado, con base en la literatura, esos mismos autores discurren sobre los motivos de fracaso de un SIC: la falta de involucramiento de todos los participantes de la compañía, y, principalmente de la alta gerencia; falta de foco; exceso de énfasis en la colecta de informaciones y falta de guía ético. También Gomes y Braga (2006) discuten, con base en su experiencia, los aspectos-clave para la implantación de la IC en Brasil. Los autores recomiendan que no es suficiente, simplemente, diseñar el proceso. Antes es necesario preparar la empresa de forma a conseguir un ambiente interno adecuado para la inserción del proceso. La adecuación del ambiente dice respecto a las mudanzas culturales sobre el gerenciamiento estratégico y formas de compartir la información. Estos mismos autores sugieren que la IC puede ser metafóricamente vista como un nuevo producto, exigiendo por lo tanto un plan de comunicación, identidad visual y marca. Para que los productos de la IC sean de hecho consumidos, antes, es necesario obtener la atención y la confianza del cliente. En el momento en que el cliente entiende lo que es IC y cómo ella puede ayudarlo, todo se torna más fácil.

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

precisión de sus informaciones, disminuyendo los riesgos asociados a la tomada de decisión. Otro aspecto fundamental dice respecto a la ética. El comportamiento ético de los profesionales de IC es visto como fundamental en la forma de aceptación del proceso otorgándole credibilidad y legitimidad.

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

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

3. CONSIDERACIONES FINALES

En tiempo de alta competitividad entre las empresas, se destaca el valor de la información para que los ejecutivos puedan, en tiempo, conducir decisiones de reacción a las adversidades del ambiente. El uso de un sistema de inteligencia competitiva puede posibilitar para la organización la conquista de ventajas en la utilización de la información de forma

inteligente para las tomas de decisiones (HERNÁNDEZ PALMA; MUÑOZ ROJAS; JIMÉNEZ CORONADO, 2015). Concomitantemente a la utilización del sistema de inteligencia, la organización de la arquitectura de la información y su gerenciamiento por medio de la tecnología de la información, también pueden ser consideradas como componentes importantes para el uso eficiente del sistema de inteligencia competitiva (MILENA; PALACIOS, 2013)

Frente al escenario actual de incertezas, variables dinámicas y constantes cambios, se exige un permanente aprendizaje y actualización para administrar los negocios empresariales en nivel estratégico y táctico, por lo tanto, en este contexto, cursar especialización en inteligencia competitiva y de mercado, proporcionará un diferencial competitivo en nivel profesional y al mismo tiempo posibilitará contribuir para los resultados organizacionales (MURPHY, 2012). Permite desarrollar competencias que van a, oportunamente, actuar sobre métodos de gestión que permitan anticipar futuras direcciones y tendencias, en vez de solamente reaccionar a lo que el mercado presenta de desafíos, pues con conocimientos teóricos aplicables sobre la inteligencia competitiva es posible agregar mejores resultados y buscar el crecimiento organizacional (DAVID; WILEY; SONS, 2013).

El sistema de mercado es desafiador, pues, posibilita interpretaciones difusas y envuelve la gestión de competencias en los ámbitos tecnológico, mercadológico y gerencial. Su entendimiento y su práctica exigen tiempo, dedicación e inversiones, además de innovaciones verdaderamente significativas. Siendo que ser significativas es contribuir para el crecimiento de la organización y al mismo tiempo, exponer valor a los clientes, así como, que estos sean capaces de probar ese valor. A partir del análisis de la literatura, conceptos y posiciones presentadas de diversos autores, se puede concluir que los cambios culturales y comportamentales representan factores determinantes para la implantación y mantenimiento, con eficiencia y efectividad, tanto del Sistema de Inteligencia Competitiva como de una Orientación hacia el Mercado en la Empresa.

No obstante, cabe aquí tejer algunos comentarios adyacentes. Se nota la necesidad del compromiso de los colaboradores jerárquicos de las

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

El ensayo presente, no tuvo como pretensión analizar todas las corrientes de pensamiento respecto a la discusión de orientación hacia el mercado e inteligencia competitiva. La intención fue crear una discusión en torno al relacionamiento de los conceptos específicos. Se anhela que los insights generados a lo largo de este estudio puedan contribuir para desarrollar futuros estudios en esta área. Finalmente, el texto trajo una reflexión directa sobre la relación entre sistema de marketing y computación en nube. Las consideraciones observadas fueron hechas a partir de la interpretación en torno de fuentes de evidencias consultadas, siendo, por lo tanto, guiadas por la percepción del investigador. Esas por su vez son ocasionalmente pasibles de vices en algunas colocaciones, por tratarse de investigación de naturaleza cualitativa. Se trata antes de todo, de una contribución teórica y provocante con la intención de generar el espíritu crítico e investigativo de futuros especialistas. Para contribuir mejor al avance de este asunto en el ámbito de la administración, se sugiere el uso de estudio de caso único o múltiples para validar futuras hipótesis que este ensayo pueda haber incitado en el lector.

REFERENCIAS

- ABIPTI, Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica. **Inteligência Competitiva.** Disponível em: <http://www.abipti.org.br/guia.htm>. Acesso em 16 set.2015.
- AFUAH, A. **firm: are firms better off being vertically integrated in the face of a technological change?** Academy of Management Journal, New York v2, n5, p. 1-3, 2010.
- ALLEN, D. **Vertical trust/mistrust during information strategy formation.** International Journal of Information Management, New York v. 23, p. 223-237, 2003.
- BARAGLIO, G. F. **Metodologia Científica.** Clube de Autores, 2008.
- BARBOSA, C. A.; TOLEDO, L. A.; ZILBER, M. A. **Uso da web por empresas de ti participantes de alianças e as vantagens competitivas: um estudo à luz das técnicas fatoriais e descritivas de análise de dados.** Revista de Administração e Inovação, v.5, n. 4, p. 55-73, 2008.
- BRITO, C. P.; TOLEDO, G. L.; TOLEDO, LUCIANO AUGUSTO. **Considerações sobre o conceito de marketing - teoria e prática gerencial.** Revista organização & sociedade, v. 50, n. jul-set, p. 519-543, 2009.
- CASTILHO, Jorge Bitencourt. **Análise do Grau de Práticas de Inteligência Competitiva e sua Relação com a Orientação para o Mercado.** 2004.171 f. Dissertação. (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- CHIUSOLI, Cláudio Luiz. **Um Estudo Exploratório sobre Tipologias e Sistema de Informação de Marketing.** 2005. 256 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students.** UK: Palgrave Macmillan, 2010.
- COMBS, Richard E.; MOORHEAD, John D. **The competitive Intelligence Handbook.** Metuchen: Scarecrow Press, 1992.
- DAVID, A.; WILEY, J.; SONS. **Competitive Intelligence and Decision Problems.** John Wiley & Sons, 2013.

- GALA, P.; REGO, J. M. **A história do pensamento econômico como teoria e retórica: ensaios sobre metodologia em economia.** [s.l: s.n.].
- GOMES, Elisabeth. BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva: Como transformar informação em um negócio lucrativo.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GOMES, Elisabeth. BRAGA, Fabiane. **Inteligência Corporativa no Brasil: Uma Realidade Corporativa.** Puzzle. Ano 6, n. 23, p. 5-10, 2006.
- GORDON, Ian H. **De olho na Concorrência: Como vencer a Batalha por Mercado e Clientes.** São Paulo: Futura, 2004.
- GRIFFITHS, Janice S.; GROVER, Rajiv. **Implementing Market Orientation. American Marketing Association.** Conference Proceedings, 9.p.72, Summer, 1998.
- GRISI, Celso Claudio de Hildebrand; LOURES, Carlos Augusto; SASAKI, Carlos Kenji; ALMEIDA, Luís Otávio A.; LEX, Sergio. Sistema de Informações de Mercado. In: SEMEAD, **Seminários em Administração** – FEA – USP, 5, 2001, São Paulo. Anais... 2001.
- HERNÁNDEZ PALMA, H. G.; MUÑOZ ROJAS, D.; JIMÉNEZ CORONADO, A. **Gestión de la información empresarial en las organizaciones inteligentes.** Universidad Autónoma del Caribe, 2015.
- HERRING, Jan P.; HERRING & Associates. **Measuring Effectiveness of Competitive Intelligence.** Alexandria: SCIP, 1999.
- HUO, B. et al. The impact of supply chain integration on firm performance: The moderating role of competitive strategy. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 19, n. 4, p. 1, 2014.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, v.57, p. 53-70, July, 1993.
- KAHANER, L. **Competitive Intelligence: how to gather, analyse and use information to move your business to the top.** New York: Simon & Schuter, 1996.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**. v.54, p.1-18, April, 1990.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. MARKOR: A Measure of Market Orientation. **Journal of Marketing Research**. v. XXX, p. 467-477, November, 1993.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R.; STRANDHOLM, K. Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter? **Journal of Applied Business Research**. v.18, number 1, p. 27-50, winter, 2002.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. E. A. M. **Fundamentos de metodologia científica**. Atlas, 2010.
- LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing Estratégico**. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.
- MATTAR, Fauze Najib; SANTOS, Dilson Gabriel. **Gerência de Produtos: Como tornar seu produto um sucesso**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MILENA, C. G. A.; PALACIOS, A. L. G. **La inteligencia de mercado: una estrategia hacia la competitividad** *Revista Ensayos, Revista de los estudiantes de Administración de Empresas*, 13 Nov. 2013.
- MILLER, Jerry P. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MINCIOTTI, Sílvio Augusto. **O Sistema de Informações de Marketing como Suporte para a Adoção do Marketing Estratégico: O desenvolvimento de um modelo**. 1993. 188 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas - FEA-USP, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- MOREIRA, D. A. **Método Fenomenológico na Pesquisa**. Thomson Pioneira, 2002.
- MURPHY, M. C. **Competitive Intelligence: Gathering, Analysing and Putting it to Work**. Gower Publishing, Ltd., 2012.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, 1990.
- PIERCY, N.; EVANS, M. **Managing Marketing Information (RLE Marketing)**.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- SAHELI, Sumaia, GRISI, Celso Claudio de Hildebrand. **Espionagem e Ética no Sistema de Inteligência Competitiva**. In: SEMEAD, Seminários em Administração – FEA – USP, 5, 2001, São Paulo. *Anais...* 2001.
- SANTO, A. DO E. **Delineamentos de metodologia científica**. Edições Loyola, 1992.

SILVEIRA, R. C. P. DA. **Uma contribuição para o estudo do ensaio científico avaliativo.** *Letras*, 1991.

TOLEDO, L. A.; SHIRAISHI, G. F. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE Curitiba**, p. 103-119, 2009.

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

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