

# INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL E O SUCESSO NOS NEGÓCIOS

---

Elmano Pontes CAVALCANTI  
Professor do Departamento de Administração da  
Universidade Federal da Paraíba  
elmanopc@yahoo.com.br

## Resumo

As forças resultantes dos efeitos da globalização vêm forçando um comportamento cada vez mais pró-ativo e agressivo, como condição para a sobrevivência e o sucesso das empresas. Diante disso, a inteligência empresarial surge como uma alternativa de suporte, podendo até se configurar como um imperativo para os negócios. O objetivo desse estudo foi analisar as práticas de atividades de inteligência empresarial nas empresas. Para tal foi utilizada uma metodologia exploratória. O foco da pesquisa foi as melhores e maiores empresas de Pernambuco, concretizados por meio de uma amostra censitária. A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista, a qual contou com abordagens quantitativas e qualitativas. De maneira geral, a inteligência empresarial apresentou relacionamento positivo e significativo com o sucesso nos negócios. A principal parcela dessa contribuição é proveniente da inteligência organizacional.

**Palavras-chave:** Inteligência Empresarial – Inteligência Competitiva – Inteligência de Marketing – Sucesso nos Negócios.

## Abstract

As businesses throughout the world face unprecedented challenges to remain competitive, the contribution of Business Intelligence (BI) to their survival has become vital. Today, Business Intelligence plays a key role in business success. The main objective of this study is to evaluate the extent to which there is a relationship between the level of business intelligence and the perception of business success. An exploratory methodology was chosen for the study and a conceptual model of BI developed to measure the level of business intelligence in organizations. A wide sample of Brazilian companies and foreign company subsidiaries were selected from a pool of the best and largest companies of the State of Pernambuco, Brazil. Data was collected through personal interviews and by using qualitative and quantitative approaches. In summary, the main conclusions of this research suggests that Business Intelligence practices are significantly and positively related to the perceived business success.

**Keywords:** Business Intelligence – Competitive Intelligence – Marketing Intelligence – Business Success.

## 1 Introdução

### 1.1 O contexto no qual se insere

A turbulência ambiental vem aumentando e se apresenta de forma positivamente relacionada com a necessidade do foco de atenção em relação ao ambiente externo (ANSOFF e MCDONNELL, 1993).

Isso leva a crer que as empresas vêm sistematicamente aumentando o foco de atenção em relação ao ambiente externo.

Considerando que o sucesso e até a sobrevivência são o resultado de uma complexa conjugação de fatores que envolvem o comportamento da empresa em relação ao seu ambiente externo e interno, o problema parece ocorrer quando acontece o desequilíbrio entre esses comportamentos, principalmente em relação ao ambiente externo.

Três são as possíveis e importantes conseqüências.

Primeiro, atualmente, o cenário dos negócios vem requerendo um comportamento cada vez mais proativo. A preocupação exclusiva com o ambiente interno forçosamente resulta em atitudes eminentemente reativas. A importância da proatividade para a organização é ressaltada por um estudo que envolveu as cinquenta empresas mais antigas dos Estados Unidos. Encontrar respostas para as razões da longevidade dessas empresas foi um desafio para o estudo. A proatividade foi uma das respostas encontradas (D'AVENI, 1995).

Segundo, o raio de controle direto da empresa alcança apenas as fronteiras do ambiente interno, ou seja, essas são as forças controláveis. Isso significa que os problemas de mais difícil solução estão no ambiente externo.

Terceiro, é do ambiente externo que surgem as grandes mudanças, as boas oportunidades e os imensos desafios. A exemplo disso, a IBM esteve à beira da falência durante a Grande Depressão e conseguiu reverter o quadro com a ajuda de forças ambientais (DRUCKER, 1989). A ALCOA foi obrigada a se desmembrar em 1945; o mesmo

aconteceu com a AT&T em 1984 (D'AVENI, 1995). Uma conjugação de forças ambientais permitiu o soergimento de empresas como a Intel e a Microsoft, para não citar muitas outras (D'AVENI, 1995; CARROLL, 1994). Num caso brasileiro, o incentivo a veículos de baixa cilindrada permitiu o grande crescimento da Fiat, além do estabelecimento de uma importante vantagem competitiva.

Então, em virtude da velocidade das mudanças e do ritmo acelerado de evoluções e revoluções científicas e tecnológicas das últimas décadas do século XX, a maioria dos paradigmas que orientaram as teorias gerenciais, geralmente oriundas do *modus operandi* da revolução pós-industrial, atualmente é de pouca ou nenhuma utilidade na economia digital (GIBSON, 1998). Considerando não apenas os campos científico e tecnológico, mas um contexto geral, o entendimento do ambiente dos negócios vem se tornando cada vez mais um imperativo para o sucesso e a sobrevivência das organizações (ANSOFF e MCDONNELL, 1993; HAMEL e PRAHALAD, 1995; D'AVENI, 1995).

Assim, diante desse contexto e considerando o potencial de contribuição da inteligência empresarial para as necessidades da empresa em relação ao ambiente externo, o principal objetivo desse trabalho foi analisar até que ponto as empresas praticam atividades de inteligência empresarial, considerando como perspectivas principais a sua relação com o sucesso nos negócios e a origem da influência dessa contribuição.

### 1.2 A inteligência

A inteligência é uma capacidade tão antiga quanto a humanidade, ela existe desde o surgimento da civilização, mas, mesmo apesar de todo esse tempo, não existe um consenso e são muitas as controvérsias quanto a sua definição (ALMEIDA, 1994; BUTCHER, 1972; EYSENCH e KAMIL, 1981; SHAKER e GEMBICKI, 1999).

Essa diversidade ficou clara quando, em 1921, foram convidadas as dezessete principais

autoridades de psicologia norte-americanas para escreverem sobre o que eles pensavam que seria a inteligência. Algumas se tornaram conhecidas, “a capacidade para realizar pensamento abstrato”, de Terman; “a capacidade de adquirir capacidade”, de Woodrow; “a capacidade de boas respostas, do ponto de vista da verdade ou do fato” de Thorndike (BUTCHER, 1972, p. 25).

Fatores como a época, a região, a cultura ou mesmo o estágio de evolução da sociedade contribuíram para estas divergências e modificações da definição da inteligência. No entanto, Gardner (1995) acredita que elas convergem para um mesmo fim, ou seja, a luta pela sobrevivência.

O termo inteligência surgiu no século XIV e foi originado do Latim *intelligentia*. O dicionário Webster (1853, p. 703) define inteligência como “a capacidade de conhecer, entender ou compreender... conhecimento adquirido seja por estudo, pesquisa ou experiência... requer observação e reflexão”. Assinala ainda que se refere a “uma porção de coisas distantes, ou antes, desconhecidas”. O dicionário Michaelis define como a “faculdade de entender, pensar, raciocinar e interpretar, entendimento, intelecto”. Em termos filosóficos é o “princípio espiritual e abstrato considerado como a fonte de toda a intelectualidade”. Em termos sociológicos é a capacidade de captar, interpretar, perceber e responder corretamente as expectativas sociais (WOLMAN, 2001). Em termos biológicos pode ser considerada como uma das atividades do organismo.

Em se tratando dos indivíduos, os maiores estudos foram desenvolvidos pelas abordagens da psicologia. A inteligência é então visualizada como uma capacidade de resolver problemas (ALMEIDA, 1994; BUTCHER, 1972; EYSENCH e KAMIL, 1981; GARDNER, 1995; GOLEMAN, 1999; WOLMAN, 2001) ou até como a arte de elaborar produtos de valor (GARDNER, 1995; GOLEMAN, 1999). Estas duas, talvez, sejam as definições mais funcionais e de caráter principalmente prático, que provavelmente seriam mais bem-vindas no ambiente dos negócios.

Falar em inteligência na perspectiva dos indivíduos significa lembrar os testes de QI. A esse respeito, a inteligência é tida como o resultado do que os testes de QI medem (EYSENCH e KAMIL, 1981). A idéia por trás dessa definição era de que essa seria a única forma de definição científica aceitável.

A teoria das inteligências múltiplas de Gardner (1994, 1995) trouxe a nova perspectiva que os indivíduos, além de uma única faculdade, uma inteligência geral, o famoso ‘fator g’, possui na verdade, um conjunto de sete inteligências, relativamente autônomas e que podem ser capacitadas nos indivíduos normais, ou seja, lógico-matemática, lingüística, espacial, musical, corporal-cinestésica, intrapessoal e interpessoal. O próprio Gardner (2000) posteriormente aprofundou os estudos no sentido de consolidar e adicionar outras inteligências a esse grupo, a exemplo das inteligências naturalista, existencial e espiritual.

Considerando as inteligências pessoais de Gardner, Salovey introduziu a inteligência emocional, expandindo essas aptidões em cinco domínios: conhecer as próprias emoções, lidar com emoções, motivar-se, reconhecer emoções nos outros e lidar com relacionamentos. O âmago da inteligência emocional é a plena consciência dos sentimentos (próprio e do próximo), no momento exato em que eles ocorrem, mantendo amplo domínio entre eles (GOLEMAN, 1995). Existem ainda outras perspectivas, tais como as de Wolman, Zohar e Marshall.

Dependendo de qual definição considerar, a abstração pode causar polêmica e ultrapassa os propósitos desse estudo. Se considerarmos a inteligência apenas como a capacidade de resolver problemas, Trefil (1999), Morin (1999), Laudon, Traver e Laudon (1995) constatam que os animais, as plantas e os robôs se enquadram no espectro de possuidores de inteligência. Nesse sentido, o projetista Masato Hirose da Honda afirma que os “robôs estão no limite de se tornarem máquinas inteligentes” (KUNII e PORT, 2001, p. 45).

Indo além das fronteiras da psicologia e considerando as abordagens da sociologia, antropologia e, ao mesmo tempo, preocupado com as implicações culturais proporcionadas pelos avanços da tecnologia da informação, Pierre Lévy apresentou as noções, a importância e os benefícios para a sociedade de uma maneira geral, do que deveria ser a inteligência coletiva. Na sua definição, inteligência coletiva é “uma forma de inteligência distribuída por toda parte, constantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências” (LÉVY, 1999, p. 13).

Como podemos ver, a inteligência pode ser analisada sob várias perspectivas. Entre as várias possibilidades, consideraremos a sua existência em duas perspectivas distintas, a dos indivíduos e a dos negócios. Se a organização não é nada mais, nada menos, que uma invenção social, que consiste num agregado de indivíduos com interesses e objetivos congruentes e/ou conflitantes (WHITE, 1957), então, parece razoável inferir por analogia, que os conceitos de inteligência individual também possam ser ampliados para a organização. Enquanto o foco das preocupações com a inteligência nos indivíduos está na capacidade e nas habilidades individuais, nos negócios o foco parece estar nas atividades empresariais, como reflexo das capacidades individuais e organizacionais aplicadas ao campo dos negócios.

Assim, nessa outra perspectiva, a dos negócios, a inteligência tem a organização como foco de sua aplicação. A identificação, a coleta, o tratamento, o processamento e a interpretação das informações são atividades críticas à sobrevivência, à competitividade e ao sucesso das empresas modernas, especialmente nos tempos atuais de mercados sem fronteiras, globalização e o comércio eletrônico (DAVENPORT, 1994; KAHANER, 1997; McGEE e PRUSAK, 1995; PORTER, 1993; WALTON, 1994).

Igualmente ao que ocorre com a inteligência na perspectiva individual, também inexistente consenso

no grupo de inteligências na perspectiva dos negócios. A esse respeito, a analogia de Combs e Moorhead (1992) parece não deixar dúvidas. Eles afirmam que, assim como os relógios, nenhuma definição está exatamente correta.

A inteligência na perspectiva organizacional pode ser subdividida pelo menos em três grandes grupos: governamental, militar e empresarial. Nesse grupo, Prescott e Miller (2001) atribuem a Sun Tzu o título de pai da inteligência. São de autoria de Sun Tzu os mais antigos escritos sobre inteligência militar que se tem notícia, há cerca de 2.500 anos.

A inteligência empresarial, como uma nova função nos negócios, surgiu em meados da década de 1980, trazendo emprestado os princípios e postulados das atividades de inteligência das áreas militar e governamental (PRESCOTT e MILLER, 2001; HERRING, 1999; SHAKER e GEMBICKI, 1999; BARCLAY e KAYE, 2000; McGONAGLE e VELLA, 1999). Esses princípios e postulados vieram de fontes tão distintas e tão antigas como *A Arte da Guerra* de Sun Tzu, século IV a.C., *A arte da guerra* de Niccolo Machiavelli, século XVI, *Da guerra* de Carl von Clausewitz século XIX e, mais recentemente, das experiências militares e das agências de inteligências espalhadas ao redor do mundo.

É interessante observar que princípios básicos, como conhecer a si próprio, o outro e o ambiente, evitar que o inimigo conheça os nossos propósitos, desenvolver uma constante vigilância para não ser surpreendido, ter sempre em mente mais de um pólo e que a realidade é dinâmica de Sun Tzu (2001), Machiavelli (1680) e Clausewitz (2002), envolvem alguns aspectos da essência conceitual do que hoje se entende como inteligência empresarial.

A inteligência empresarial começou a se popularizar quando, na metade da década de 1980, várias empresas americanas estavam sendo derrotadas pelas japonesas. Shaker e Gembicki (1999) acreditam que talvez as empresas

americanas tenham sido arrogantes demais ou não souberam desenvolver a mesma inteligência e estratégia superiores que levou o governo dos Estados Unidos a ganhar a Segunda Guerra Mundial contra os japoneses.

A necessidade iminente das empresas americanas, diante do tropeço para as japonesas, somada a outros fatos tais como o final da Guerra Fria e o conseqüentemente desaquecimento das agências de inteligência, provocou a transferência de profissionais e de técnicas de inteligência para a área empresarial, até então aparentemente só utilizadas nas esferas governamental e militar.

Inteligência é a compilação e a análise de dados e informação, seja humana ou não, que tem previsão e pode proporcionar um quadro de *insights*, capacidades ou atividades, como também as possíveis implicações e conseqüências (SHAKER e GEMBICKI, 1999). É “um programa sistemático e ético para coletar, analisar e administrar informações externas que podem afetar os planos, decisões e operações da companhia” (SCIP, 2003, p. scip. org).

A inteligência é sistematizada pela monitoração ambiental. A monitoração tem como meta acompanhar o andamento das mudanças ambientais visando identificar e agir o mais rápido possível às forças que as afetam, seja em forma de oportunidade ou ameaça (HUBER, 1990; ALBRECHT, 1995; SHAKER e GEMBICKI, 1999). No entanto, os propósitos devem ir além da simples identificação e ação, e procurar desenvolver esforços adicionais no sentido de: prognosticar as estratégias dos concorrentes, entender porque estão agindo dessa forma; e até ultrapassar os limites das organizações que estão diretamente relacionadas com a empresa, considerando também as ameaças que podem afetar as organizações que os afetam (SANDMAN, 2000; STONER, 1986; UNDERSTANDING, 1996). Esses esforços se equivalem em parte ao que Ansoff e McDonnell (1993) chamam de administração de sinais fracos e de surpresas.

Um detalhe importante a considerar é que esses esforços não devem se limitar à captura do ambiente, mas também à emissão destes na tentativa de fingir movimentos ou situações que possam atrapalhar ou confundir os oponentes, levar alguma mensagem para clientes ou outros agentes ambientais. O objetivo é trazer alguma vantagem ou benefício para a organização. Essa atividade é conhecida como desinformação e pode ser aplicada em várias áreas da organização: marketing, finanças, vendas, compras e até em outras operações tais como fusões e aquisições. Na área de marketing, esse tipo de sinal pode ser o anúncio de um produto fantasma, ou seja, relacionado a algo que ainda não se dispõe efetivamente. Essa prática foi muito utilizada na década de 1970 e ficou conhecida como *vaporware* (DISHMAN, 1999). Um exemplo dessa natureza foi protagonizado por Bill Gates, CEO da Microsoft, ele fez o seu *vaporware* quando anunciou produtos de *software* que ainda não existiam, numa tentativa de prejudicar concorrentes e afetar o comportamento de clientes e acionistas a seu favor (BLACK, 2001).

Stanat (1990) afirma que essa nova forma de gestão vem suprir deficiências anteriores, como foi o caso do planejamento estratégico, que geralmente falha, por não ser um processo contínuo e, também, pela dificuldade em amarrar o plano com os resultados operacionais.

D’Aveni (1995) pensa de forma semelhante e afirma que o planejamento estratégico é mais apropriado para ambientes de competição tradicional, portanto mais lentos e menos agressivos. Assim, o planejamento estratégico é baseado em premissas de natureza relativamente estáticas, enquanto o ambiente hipercompetitivo é dinâmico, as condições competitivas mudam continuamente e requerem ação, reação e reflexos instantâneos por parte da organização. Quanto a isso, Tyson (1988) afirma que a inteligência empresarial pode ser concebida como o resultado de uma evolução como função híbrida do planejamento estratégico e das atividades de pesquisa de marketing.

A inteligência empresarial dá suporte às atividades de administração estratégica de uma forma diferenciada e sem paralelo diante dos mecanismos tradicionais. As formas tradicionais de análise dos negócios funcionam numa perspectiva de evolução histórica, enquanto a evolução real dos negócios nem sempre acompanha o ritmo histórico. É neste ponto que entra a importância vital da inteligência corporativa (MARCEAU e SAWKA, 1999; TESSUN, 1997).

Identificar o que não é inteligência empresarial é igualmente importante. A espionagem, embora amplamente praticada no meio militar e governamental, é uma prática condenável na concepção empresarial. Atitudes de coleta que não atendam aos preceitos éticos, morais e legais, assim como bisbilhotar, subornar e coagir, estão incluídos no rol das práticas condenáveis e são passíveis de punição por lei, a exemplo da Lei americana *The Economic Espionage Act*. Apesar disso, Penenberg e Barry (2000) afirmam que essa é uma prática regularmente adotada pelo mundo empresarial.

Por comparar os contextos de inteligência empresarial, militar e governamental, Miller (2000) aponta uma outra diferença: enquanto o foco da inteligência no ambiente governamental/militar são as ameaças, no ambiente empresarial o foco maior são as oportunidades. Sawka (2000) complementa afirmando que enquanto as atividades de inteligência no ambiente governamental/militar devem ser cobertas de segredo, no ambiente empresarial devem ser completamente visíveis.

Uma outra importante ressalva do que não é inteligência nos negócios é lembrada por Davenport e Prusak (1998). A inteligência empresarial não deve ser confundida com produtos da tecnologia da informação, sejam eles *hardware*, *software* ou o conjunto. Eles podem ajudar, mas, não substituir. Os sistemas especialistas são um desses casos. O *Deep Blue* da IBM, por exemplo, demonstrou ser competitivo, mas num tipo de ambiente completamente diferente ao dos negócios. A

competitividade do *Deep Blue* demonstrou ser boa num ambiente fechado, com regras fixas, campo de atuação (tabuleiro) no qual não sofre alterações: as regras são claras, os movimentos conhecidos e ainda por cima existe uma absoluta concordância em relação ao que significa ganhar ou perder. Enquanto isso, o ambiente de negócios é aberto, dinâmico, imprevisível, caracterizado por um cenário turbulento, em constante mudança e não necessariamente lógico.

Vários são os pontos de convergência e divergência em relação à inteligência na perspectiva dos negócios. Barclay e Kaye (2000), Kahaner (1997), McGonagle e Vella (1996) fazem uma importante ressalva, a inteligência não é informação. A inteligência é, ao mesmo tempo, um processo e um produto (PRESCOTT e MILLER, 2001; HERRING, 1999).

A inteligência é relevante, e na opinião de Herring (1999), Prescott e Miller (2001) todos os membros da empresa devem ser treinados a fim de ficarem aptos e atentos para desenvolverem as atividades de coleta em qualquer circunstância.

Barclay e Kaye (2000) ressaltam ainda que o conhecimento é um dos ingredientes a ser adicionado à inteligência a ser gerada.

Quanto às terminologias utilizadas, a inteligência na perspectiva dos negócios envolve a inteligência competitiva (PRESCOTT e MILLER, 2001; BREEDING, 2000; VEZMAR, 1996; FLYNN, 1994; COMBS e MOORHEAD, 1992; MCGONAGLE e VELLA, 1990; BEHNKE e SLAYTON, 1998), inteligência do concorrente (BREEDING, 2000; TYSON, 1988), inteligência estratégica (JOHANNESSON, 1994; MCGONAGLE e VELLA, 1999; STANAT, 1990), inteligência técnica (BREEDING, 2000; BUDD, 2000; TESSUN, 1997; MCGONAGLE e VELLA, 1990), inteligência concorrente (PORTER, 1986; FULD, 1985), inteligência industrial e inteligência de mercado (BREEDING, 2000; MCGONAGLE e VELLA, 1999), inteligência dos parceiros (BREEDING, 2000) e inteligência corporativa (PEPPER, 1999; GILAD e GILAD, 1988).

Toda essa terminologia gira em torno das possíveis aplicações da inteligência, pois, dependendo do seu foco, ela recebe denominações diferentes. Miller (2000) sugere que o foco da decisão normalmente determina o objetivo do processo de inteligência. Se ela diz respeito ao nível estratégico, o processo será de inteligência estratégica. Se ela se refere à monitoração do mercado ou aos demais componentes do ambiente do negócio, o processo será de inteligência empresarial. Se ela diz respeito a forças, fraquezas ou atividades da organização, em relação a produtos e serviços dentro de um setor industrial, o processo será de inteligência competitiva. O problema é que não existe um consenso em termos dessa terminologia. Poderíamos, por exemplo, ter todas as forças do ambiente externo simbolizadas em termos de três inteligências: inteligência do consumidor envolvendo todos os aspectos inerentes aos consumidores de maneira geral; inteligência de mercado envolvendo todos os demais agentes do micro-ambiente, também denominado de ambiente tarefa e a inteligência ambiental envolvendo todos os elementos do macro-ambiente.

Um dos aspectos que parecem atrapalhar o desenvolvimento das atividades de inteligência envolve as divergências de percepções entre os profissionais de inteligência e os executivos. Os teóricos, assim como os profissionais de inteligência estão mais preocupados com o processo ou com os aspectos técnicos, enquanto os executivos estão mais interessados nos resultados das atividades de inteligência (PRESCOTT e MILLER, 2001; HERRING, 1999). Esse ponto parece crucial para o sucesso das atividades de inteligência na organização. O relacionamento entre o profissional de inteligência e o executivo (usuário) guarda algumas semelhanças com o outrora, relacionamento entre o profissional de O&M/analista de sistemas e o executivo, evidenciado durante a época do surgimento e o posterior desenvolvimento da informática. O principal motivo dos vários problemas existentes entre o profissional de O&M/analista de sistemas e o

executivo talvez tenha sido exatamente a distância e o pouco entrosamento entre esses dois grupos de profissionais. Quanto a isso, Breeding (2000), Marceau e Swaka (1999) parecem preocupados em tentar corrigir essa falha, sugerindo que os profissionais de inteligência empresarial devem estar em estreita sintonia com os executivos.

Em suma, a inteligência empresarial pode ser sintetizada como um processo sistemático e contínuo que envolve todos os esforços desenvolvidos para alimentar as necessidades de inteligência ligadas a todos os agentes ambientais, no nível micro, assim como os clientes, concorrentes, distribuidores e no nível macro, assim como as forças tecnológicas, econômicas, sociais. Tudo isso conforme as necessidades do negócio. Compreende atividades tais como: selecionar, identificar as necessidades de inteligência, identificar os alvos, identificar as fontes, coletar, interpretar, organizar, analisar, compilar, classificar, armazenar, filtrar, recuperar, avaliar e disseminar informações, conhecimento e inteligência. É um processo que procura atender as necessidades em todos os níveis organizacionais assim como o estratégico e tático. A inteligência empresarial agrega todo o conjunto dos indicadores de inteligência, ou seja, a inteligência ambiental, a inteligência de mercado, a inteligência do consumidor e a inteligência organizacional. É por conta de suas várias atividades, tais como a interpretação e suas conexões com a intuição, o *insight*, que se concretiza a estreita relação e dependência da inteligência empresarial em relação à inteligência na perspectiva pessoal.

### 1.3 O sucesso

O sucesso é o mínimo que qualquer organização pode almejar. Afinal, sucesso no mercado e nos seus indicadores de desempenho justifica os seus esforços de atuação. Isso tem motivado uma eterna busca por fórmulas de sucesso nos negócios. Infelizmente essa busca continua sendo um desafio para a ciência da administração.

Teorias são desenvolvidas, logo após surgem novos elementos que acabam corroendo os seus alicerces. O estudo *In search of excellence* de Thomas J. Peters e Robert H. Waterman Jr. (PETERS e WATERMAN, 1982), por exemplo, indicou um conjunto de empresas como excelentes. Padrões a serem seguidos. No entanto, estudos posteriores comprovaram que, pouco tempo depois, muitas delas estavam enfrentando dificuldades.

Independente dos problemas relacionados com os critérios ocorridos na escolha dessas empresas, posteriormente confessados pelo próprio Peters (BYRNE, 2002). Três dos mais recentes livros da prestigiosa empresa de consultoria McKinsey teceram os maiores elogios a Enron, pouco antes do seu colapso (BYRNE, MULLER e ZELLNER, 2002). Uma série de outros casos sucedeu ao da Enron.

A esse respeito, D’Aveni (1995) parece ter um posicionamento que parece ser mais sensato, sugere cautela lembrando que, em função da dinâmica ambiental, o sucesso ou o fracasso podem ser uma situação momentânea. O que está se dando hoje pode muito bem não se repetir amanhã. Afinal, lembra que no ambiente hipercompetitivo tudo muda e é mais provável que o fracasso suceda o sucesso do que o sucesso venha a suceder outro sucesso. Isso porque o sucesso pode levar à acomodação ou ao que Hamel e Prahalad (1995) chamam de “a redução da variedade genética”.

Ghyczy, Oetinger e Bassford, baseados nas estratégias do general filósofo do século XIX, Carl von Clausewitz, têm posicionamento parecido e complementam: o sucesso não pode ser associado à vitória. Aliás, a vitória é uma característica inerente de outros ambientes, assim como o militar ou a realidade dos jogos, nos quais há uma clara compreensão de começo, meio e fim. Eles afirmam que no cenário dos negócios não existe vitória, não considerar isso pode ser um grande erro. O sucesso ou o fracasso como um “lance final” na verdade devem ser percebidos apenas como o início de uma nova partida, nada mais que isso (CLAUSEWITZ, 2002).

Em termos de ambiente hipercompetitivo e o sucesso, a velocidade das mudanças é um outro fator-chave a considerar. Pepper (1999) lembra que o sucesso deve ser diretamente associado à velocidade das ações e reações da empresa, afirma que o sucesso não virá dos grandes sobre os pequenos e sim dos rápidos sobre os lentos.

Diante disso e da impossibilidade, como ressaltam Ansoff e McDonnell (1993), de existir uma receita única para o sucesso nos negócios, a comprovação da necessidade de estudos na área de inteligência é reforçada ainda mais. Na impossibilidade de aplicar uma receita ou fórmula de sucesso, é relevante procurar evidências empíricas que mostrem qual ou quais ingredientes podem efetivamente contribuir para o sucesso dos negócios.

#### **1.4 Sinais de relacionamento entre a inteligência e o sucesso nos negócios**

A inteligência é tida como um ingrediente fundamental para o sucesso nos negócios nas percepções e estudos de Miller (2000), Gieskes (2000), Hovis (2000), Prescott e Miller (2001), Vezmar (1996), Shaker e Gembicki (1999), Pepper (1999), Marceau e Sawka (1999), Kahaner (1997) e Flynn (1996).

*The Futures Group*, pretendendo ressaltar o imperativo da inteligência empresarial para as organizações, fez uma interessante analogia para diferenciar as empresas em relação à prática da inteligência empresarial. Na sua analogia, a diferença entre ter ou não ter inteligência é uma questão análoga a de ser e de agir como uma águia ou como um avestruz (HARKLEROAD, 1998).

A inteligência empresarial deve ser percebida não apenas como a aquisição de conhecimento sobre o ambiente, ‘quem está fazendo o que’. Isso não é o bastante. Deve-se ir além e procurar entender por que estão agindo dessa forma, inclusive no que diz respeito aos concorrentes (UNDERSTANDING, 1996).



Assim, entender quais variáveis se relacionam com o sucesso já foi objeto de estudo de inúmeros trabalhos. Certamente seria ingênuo atribuir a apenas uma, duas ou meia dúzia de variáveis a exclusiva justificativa para um sucesso conseguido. Talvez seja um pouco menos arriscado ir pelo caminho oposto, pois, como afirmam Ansoff e McDonnell (1993), o sucesso não poderá ser garantido se o nível de agressividade da empresa em termos estratégicos for inferior ao nível de turbulência ambiental.

Dessa forma, baseada nessas e em várias outras evidências, foi formulada a primeira hipótese: a inteligência empresarial está positivamente relacionada com o sucesso nos negócios ( $H_{01}$ ). A segunda hipótese: a influência da inteligência empresarial para o sucesso nos negócios é atribuída de forma equilibrada entre a inteligência do consumidor, a inteligência de mercado, a inteligência ambiental e a inteligência organizacional ( $H_{02}$ ).

## 2 Metodologia

O método de pesquisa escolhido para o estudo foi o exploratório/descritivo, por envolver relativa escassez de conhecimento na área assim como a necessidade de estudar o relacionamento e descrever o fenômeno (MALHOTRA, 2001; SELTZ e COOK, 1976).

A abordagem envolveu os aspectos quantitativos e qualitativos, por permitir mais criatividade ao pesquisador e a descoberta de aspectos inovadores no estudo das organizações (MILES e HUBERMAN, 1994; MARSHALL e ROSSMAN, 1995; JICK, 1979).

A forma para coleta de dados foi a entrevista em profundidade por permitir maior riqueza na coleta (MALHOTRA, 2001). O modelo de Cavalcanti (2002) e Oliveira e Cavalcanti (2002) foi utilizado para mensurar o nível das atividades o qual é composto pelas seguintes variáveis:

- Inteligência Ambiental (IA) – ambiente econômico, ambiente tecnológico, ambiente social, ambiente político, ambiente legal, ambiente natural;

- Inteligência de Mercado (IM) – concorrentes diretos, concorrentes indiretos, fornecedores e parceiros, distribuidores, produtos, estrutura de mercado, conjuntura de mercado;
- Inteligência do Consumidor (IC) – clientes de transação, consumidor de fato, clientes potenciais, esquecidos/perdidos, demográficas, psicográficas, intercâmbio de informações e conhecimento, tendências emergentes do público-alvo;
- Inteligência Externa (IX) – representa o conjunto IA, IM e IC;
- Inteligência Organizacional (IO) – representa os aspectos eminentemente internos da organização tais como marketing e vendas, produção, pesquisa e desenvolvimento, finanças, recursos humanos, administração geral;
- Inteligência Empresarial (IE) – representa o conjunto IX e IO.

A escala de Likert de sete pontos, variando de 1 – nenhum nível de inteligência – a 7 – alto nível de inteligência – foi utilizada para cada uma das variáveis de estudo. Além da identificação do nível de inteligência, foi possível identificar também o *gap de inteligência*, ou seja, a lacuna de inteligência. A unidade de análise foi a organização representada pelas percepções dos seus principais executivos.

Os executivos foram orientados a responder as questões considerando a Inteligência Empresarial como o resultado de todo o esforço de captura, análise e interpretação de informações relevantes para a gestão de marketing e de todo negócio, no sentido de monitorar o ambiente de negócios, evitar surpresas, agir proativamente e acima de tudo, ampliar suas vantagens competitivas.

O universo definido da pesquisa foi compreendido pelas melhores e maiores empresas do Estado de Pernambuco, considerando, não de forma repetitiva, mas cumulativa, o cadastro industrial da Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco e o banco de dados *Exame Melhores e Maiores*. Ficou definido que a amostra seria censitária.

A amostra obtida contou com 34 empresas, resultando em quase 74% do universo constituindo-se, portanto, no que Coleman (1958) chama de uma amostra densa. A amostra obtida ficou com uma boa representação do universo, pois por setor de atividade, os percentuais variaram de um mínimo de 50% até 100%. A amostra obtida permitiu o desenvolvimento de algumas análises por origem das empresas, configurada da seguinte maneira: 16 empresas brasileiras (EB) e 18 estrangeiras (EE).

Assim, a hipótese  $H_{01}$  pôde ser analisada por outros sete ângulos diferentes, sempre envolvendo a formulação básica, ou seja, as variáveis: inteligência e sucesso. O propósito foi reforçar os resultados encontrados. As hipóteses secundárias derivadas foram: A inteligência empresarial das empresas brasileiras está positivamente relacionada com o sucesso nos negócios ( $H_{eb}$ ) e assim sucessivamente para: as empresas estrangeiras ( $H_{ee}$ ); a inteligência ambiental ( $H_{ia}$ ); a inteligência de mercado ( $H_{im}$ ); a inteligência do consumidor ( $H_{ic}$ ); a inteligência organizacional ( $H_{io}$ ); e a inteligência externa ( $H_{ix}$ ).

Para suportar as hipóteses de pesquisa, os dados foram submetidos às correlações de: Pearson, Kendall e Spearman, a análise de regressão múltipla e análise de regressão logística. Além destes, foi realizado o teste alfa de Cronbach que permitiu concluir com segurança a confiabilidade de consistência interna do instrumento como satisfatório. O coeficiente principal encontrado foi 0,9459. Os resultados por indicador variaram entre o intervalo de 0,8221 a 0,9304. Quanto a isso, um indicador pode ser considerado bom quando existe uma relação coerente entre os seus componentes no esforço de medir o fenômeno considerado (PEREIRA, 2001).

### 3 Resultados

Os resultados encontrados para a hipótese  $H_{01}$  foram:  $r = 0,695$ ,  $\rho = 0,692$ ,  $\tau\text{-}b = 0,517$  e uma significância de  $p < 0,0005$ . A análise destes resultados sugere que há evidência estatística de que essa hipótese não deve ser rejeitada. Assim a hipótese  $H_{01}$  foi aceita. Os testes sugerem que a inteligência empresarial está positivamente relacionada com o sucesso nos negócios. Os resultados apresentaram uma intensidade de relacionamento de moderado a forte entre as variáveis. Esses resultados corroboram com os estudos de Prescott e Miller (2001), Miller (2000), McGonagle e Vella (1999), Shaker e Gembicki (1998), Kahaner (1996), Vezmar (1996) e Flynn (1994).

As hipóteses  $H_{io}$ ,  $H_{im}$ ,  $H_{ic}$ ,  $H_{ia}$ , e  $H_{ix}$ , também foram aceitas. O relacionamento com o sucesso nos negócios foi positivo e significativo em relação à: inteligência organizacional (muito forte), inteligência de mercado (moderado), inteligência do consumidor (moderado), inteligência ambiental (fraco), inteligência externa (moderado), ver Tabela 1.

Outros estudos, além dos acima citados, também sinalizam na mesma direção. Jaworski e Wee (1993) encontraram uma ligação entre as atividades de inteligência empresarial e o desempenho nos negócios. Herring (1999) constatou que as atividades de inteligência contribuem para o aumento no desempenho do planejamento estratégico, no desempenho de mercado e na qualidade do produto. Lackman, Saban e Lanasa (2000b) encontraram uma associação entre essas variáveis e concluíram que a inteligência de mercado é um imperativo para o sucesso e para a vantagem competitiva.

Analoui e Karami (2002) encontraram um forte relacionamento entre o monitoramento ambiental e o sucesso das empresas. Constataram que os executivos geralmente também estão envolvidos com atividades de monitoração. Além disso, constataram também que existe um forte

relacionamento entre o tamanho da empresa e as análises ambientais, ou seja, quanto maior a empresa maior a probabilidade de envolvimento com atividades desse tipo. Por sua vez, Hart, Tzokas e Saren (1999) sugerem que o conhecimento do mercado é o principal dos fatores críticos de sucesso no desenvolvimento de um novo produto.

Um aspecto importante a considerar e que não pode ser esquecido, entre a inteligência empresarial e o sucesso organizacional, é quanto ao nível de turbulência ambiental. A variação do nível de turbulência poderá afetar sobremaneira as atividades de inteligência. Como afirmam Ansoff e McDonnell (1993), enquanto um baixo nível de turbulência pode não requerer um alto nível de administração de sinais fracos, o mesmo provavelmente não ocorrerá em ambientes com níveis mais altos de turbulência ambiental.

Quanto às sub-amostras, esses resultados não serão necessariamente semelhantes, mas, caso isso ocorra, servem para reforçar as análises da amostra principal (MALHOTRA, 2001). Os resultados encontrados para a sub-amostra das empresas brasileiras foram os seguintes:  $r = 0,563$ ,  $\rho = 0,556$ ,  $\tau\text{-}b = 0,386$  e uma significância de  $p < 0,0415$ . Os resultados encontrados para a sub-amostra das empresas estrangeiras foram os seguintes:  $r = 0,763$ ,  $\rho = 0,691$ ,  $\tau\text{-}b = 0,574$  e uma significância de  $p < 0,0025$ . Isso significa que as hipóteses  $H_{eb}$  e  $H_{ec}$  também foram aceitas. A semelhança entre as sub-amostras de empresas brasileiras e estrangeiras foi quanto à existência de relacionamento entre a inteligência empresarial e o sucesso nos negócios. Uma das diferenças foi quanto à força do relacionamento, maior no grupo de empresas estrangeiras.

Analisando ainda essas duas sub-amostras, o nível das atividades de inteligência das empresas estrangeiras parece ser maior do que o praticado pelas empresas brasileiras. Os valores encontrados foram 4,9 e 4,4 respectivamente. O *gap de inteligência* também apresentou

vantagem favorável às empresas estrangeiras, 1,3 contra 1,9 das empresas brasileiras. Além desses, todos demais índices também foram desfavoráveis às empresas brasileiras, ver Tabela 4. Isso pode ser reflexo de um maior grau de estruturação, organização e desenvolvimento das empresas estrangeiras.

Apesar desse resultado favorável às empresas estrangeiras, no geral, os níveis de inteligência podem ser considerados baixos em ambos os casos. Isso significa uma relativa insatisfação dos executivos quanto às atividades de inteligência no contexto atual.

O *The Futures Group* procurou medir a eficácia das atividades de inteligência empresarial entre executivos *seniors*, em duas pesquisas de campo realizadas em anos diferentes. Considerando uma escala semelhante à utilizada nesta pesquisa, os valores encontrados foram respectivamente 4,1 e 4,5 (HARKLEROAD, 1998). A esse respeito, a relativa insatisfação dos executivos *seniors*, do estudo do *The Futures Group*, foi bem próxima à encontrada neste estudo.

A solução da hipótese  $H_{o2}$  envolveu a realização da análise de regressão múltipla e da análise de regressão logística. A análise de regressão múltipla foi desenvolvida por meio da função  $SPE = f(IC, IM, IO, IA)$  que compreende, como variável dependente, o *sucesso na percepção dos executivos* e, como variáveis independentes, os conjuntos, compreendidos pela *inteligência do consumidor*, *inteligência de mercado*, *inteligência organizacional* e *inteligência ambiental*.

Os resultados da análise de regressão múltipla, método *backward*, foram: no conjunto (IO + IC + IA + IM)  $R^2 = 0,701$ ; no conjunto (IO)  $R^2 = 0,691$ ;  $SPE = 2,053 + 0,635 \times IO$ . Estes resultados indicam que a inteligência organizacional consegue explicar 69,1% da variabilidade do sucesso organizacional e que a parcela de poder de explanação adicional originada das demais inteligências é mínima, ver Tabela 2.

O modelo da técnica multivariada da análise de regressão logística apresentou estatística de teste Qui-Quadrado igual a 18,755 com o  $p = 0,0009$ , sendo, portanto, significativo. O percentual de acerto encontrado foi de 88,24% e o risco relativo de cada variável, com um intervalo com 95% de confiança foi 8,07 para a inteligência organizacional, 3,00 para a inteligência do consumidor, 1,70 para a inteligência de mercado e 0,38 para a inteligência ambiental, ver Tabela 3. O risco relativo identifica a maior contribuição para o sucesso (HOSMER e LEMESHOW, 1989).

Esses resultados permitiram concluir que a hipótese  $H_{02}$  foi rejeitada, ou seja, a contribuição para o sucesso não demonstrou ser equilibrada entre a inteligência organizacional, inteligência do consumidor, inteligência de mercado e inteligência ambiental. Assim, os resultados dessas análises apresentaram a variável *inteligência organizacional* como a que melhor explica o sucesso nos negócios.

Uma possível explicação para este resultado é que a evolução da ciência da administração parece ter dedicado mais tempo ao estudo dos fatores internos das organizações. Tomando isso como verdadeiro, as empresas também parecem ter concentrado seus esforços nas variáveis internas da própria organização.

No entanto, apesar de os resultados terem indicado a inteligência organizacional no maior grau relativo de contribuição no conjunto da inteligência empresarial, é importante observar os seguintes aspectos em relação aos constructos de inteligência que compreendem, além da inteligência organizacional, a inteligência do consumidor, a inteligência de mercado e a inteligência ambiental. Dessa forma, como a participação efetiva das demais inteligências foi abaixo das expectativas, esses resultados requerem outras explicações.

Primeiro, a inteligência organizacional envolve uma perspectiva interna, é menos abrangente, os seus vários elementos estão sob o comando da empresa, estão mais para problemas

estruturados sendo, portanto, mais fácil de administrar. Já as demais inteligências possuem um campo de atuação mais abrangente, as suas origens são externas, estão mais para problemas do tipo desestruturados, não estão sob o comando direto da empresa, podendo ser consideradas incontrolláveis e mais dificilmente monitoradas, resultando, assim, numa maior dificuldade de administrar (SIMON, 1977). Em função disso, essa relativa facilidade em relação aos aspectos internos pode justificar em parte os resultados encontrados.

Segundo, em ambientes pouco turbulentos, a organização atua praticamente como um sistema fechado. Como sugerem Ansoff e McDonnell (1993), nessa situação, a organização dirige praticamente todas as suas atenções para o ambiente interno. Como consequência disso, essas evidências também sugerem que as organizações tiveram mais tempo para organizar, desenvolver e aprimorar os seus aspectos internos, fato este que também poderia justificar o maior desenvolvimento dos aspectos que envolvem a inteligência organizacional.

Terceiro, o elemento crucial para a empresa, o cliente, está no ambiente externo, não no interno. Como afirma Vezmar (1996), entender as necessidades do cliente e satisfazê-lo é o único caminho para o sucesso. A inteligência organizacional envolve apenas parte do que a organização necessita sobre os clientes. Sendo assim, parece um equívoco interpretar esses resultados favoráveis à inteligência organizacional em termos de grau de importância dessa em relação às demais.

Quarto, um dos princípios fundamentais da estratégia, talvez o mais antigo, Sun Tzu (2001), assim como Machiavelli (1680) já afirmavam que uma das condições essenciais para se ter sucesso é conhecer bem os oponentes e os elementos ligados às suas capacidades, os seus propósitos, os seus padrões de ação e reação. Além disto, é de fundamental importância conhecer também a si próprio. Os oponentes, dentre outros agentes,

fazem parte do ambiente externo, fazem parte do escopo que abrange outras inteligências. Assim, esta quarta consideração também contribui para elevar a importância relativa da *inteligência do consumidor*, da *inteligência de mercado* e da *inteligência ambiental*.

Quinto, os dados, as informações e o conhecimento necessários sobre os clientes, normalmente envolvem um escopo que ultrapassa as fronteiras da *inteligência organizacional*. O contexto da *inteligência organizacional* é histórico, pode possibilitar projeções para o futuro, mas sempre numa perspectiva de evolução do passado. Enquanto isso, a *inteligência do consumidor* é mais voltada para o presente. É a *inteligência do consumidor* que possibilita visualizar tendências futuras de mudança que não se constituem em apenas projeção do passado. Talvez este seja o ponto mais importante que tem motivado Ansoff e McDonnell (1993), D’Aveni (1995), Albrecht (1995), Hamel e Prahalad (1995), entre outros, a ressaltarem que a importância da visão proativa do ambiente dos negócios, como um todo, é fundamental para o sucesso e a sobrevivência das organizações.

Sexto, diante de todas essas considerações, talvez a melhor interpretação para esses resultados seja a seguinte: a *inteligência organizacional* é a que melhor explica o sucesso nos negócios em função de ser a que está mais estruturada, sendo, portanto, a que é mais facilmente controlada, a partir das transações da organização, não por ser mais importante que as demais.

Esta interpretação pode ser reforçada com o comentário de um dos executivos:

*“Apesar de nossa preocupação atual com as informações de mercado, na verdade sempre demos mais atenção à estruturação dos nossos processos internos, bem como a outros aspectos de natureza interna. Fatores relativamente recentes como a intensificação da concorrência e a globalização é que têm proporcionado a nossa mudança de foco.”*

Isso combina com os pensamentos de Ansoff e McDonnell (1993) quando afirmam que o foco das empresas em ambientes pouco turbulentos se volta para o ambiente interno.

Enfim, é possível que o principal motivo que venha levando teóricos e executivos a se manifestarem em favor da necessidade de utilização das atividades de inteligência e da sua importância para o sucesso nos negócios, tenha sido consequência do reconhecimento dessa função como um caminho natural e, talvez único, para a organização conseguir a agilização necessária em ambientes cada vez mais turbulentos.

Podendo estar com isso em mente, um dos executivos participantes da pesquisa fez a seguinte afirmação: *“O nosso sistema de captura de informações de mercado é um elemento chave para a rapidez com a qual necessitamos nos mover”*.

Esta afirmação coincide com o que disse o vice-presidente da *The Nutrasweet company*, Max Downham, durante uma conferência nos EUA (UNDERSTANDING, 1996), *“o sucesso depende de se olhar para frente e se movimentar mais rapidamente do que a concorrência”*.

#### 4 Conclusão

Ao que tudo indica, a inteligência empresarial é amplamente relacionada com o sucesso nos negócios. A incidência desse relacionamento esteve presente em todas as oito diferentes perspectivas analisadas. Os novos paradigmas gerenciais impostos pelas mudanças ambientais talvez sejam o que melhor explica o forte e significativo relacionamento encontrado. Como sugerido por vários autores, as organizações estão diante de um imperativo, ou seja, estão diante da necessidade de encontrar mecanismos que proporcionem a melhor sintonia possível com o ambiente, sob pena de terem o seu sucesso ou até a sobrevivência ameaçados. Assim, a inteligência empresarial se apresenta como uma opção para enfrentar essa necessidade, talvez a melhor delas.

A prioridade da inteligência do consumidor, inteligência de mercado e inteligência ambiental não deve de forma alguma ser inferior à da inteligência organizacional. A maior contribuição da inteligência organizacional para explicação do sucesso nos negócios não pode ser interpretada como fator de importância, mas como a que se apresenta mais bem estruturada. Isso pode ter sido o resultado da maior atenção que os vários aspectos internos da organização receberam ao longo do tempo. Por envolver uma perspectiva eminentemente interna, é relativamente mais fácil desenvolver, organizar e controlar do que as outras.

Isso, no entanto não deve significar mudança de foco do ambiente externo para o ambiente interno. No cenário dos negócios da atualidade, caracterizado pela globalização e uma competitividade cada vez maior, insistir em se preocupar mais com a *inteligência organizacional* e esquecer ou deixar em segundo plano a *inteligência do consumidor*, *inteligência de mercado* e *inteligência ambiental*, equivale, na verdade, a ficar ‘olhando apenas para o umbigo’, e atuar como um autêntico avestruz. Na analogia do *The Futures Group*, em assim sendo, estariam se esquecendo de uma infinidade de outras variáveis externas que poderiam ter um impacto significativo e fatal nos negócios. A síndrome do avestruz é equivalente ao outrora lerdo sistema nervoso dos dinossauros que, diante da incapacidade de adaptação e de adotar um padrão de atitude eminentemente de defesa, se torna igualmente incapaz de evitar a própria extinção.

Além do mais, a inteligência organizacional atende algumas necessidades gerenciais sobre os clientes, é verdade, mas numa dimensão histórica. Pode possibilitar projeções para o futuro, também é verdade, mas sempre numa perspectiva de evolução do passado. Enquanto isso, a inteligência do consumidor e a inteligência de mercado abordam o presente, permitindo uma ampliação, abrangência e ainda possibilitando visualizar o futuro sem que esse se constitua em meras projeções do passado. Em suma, é com a inteligência do consumidor, a inteligência de

mercado e a inteligência ambiental que os executivos poderão ser mais bem alimentados com produtos da inteligência. Isso pode possibilitar a “visão de futuro”, necessária para a consecução do sucesso na ‘competição pelo futuro’ que Hamel e Prahalad ressaltam como fundamentais no cenário competitivo atual.

Além das lacunas empresariais existentes em outras áreas e detectados por outros estudos, o *gap de inteligência* é considerável e pode estar indicando o caráter emergente do fenômeno, além de representar uma vulnerabilidade.

A vulnerabilidade também se mostrou preocupante em duas outras situações. As empresas brasileiras parecem estar vulneráveis em relação às estrangeiras no que diz respeito aos níveis de inteligência praticados. Noutro ponto, a inteligência do consumidor parece ser o calcanhar de Aquiles, tanto para as empresas brasileiras quanto para as estrangeiras. A inteligência do consumidor parece ser a responsável pela maior vulnerabilidade das empresas.

Quanto aos níveis de inteligência terem se apresentados relativamente baixos, os executivos reconheceram que atualmente a função de inteligência empresarial é fundamental para o sucesso e para a sobrevivência das organizações.

Finalmente, é fundamental em última instância, ter em mente que a inteligência empresarial é totalmente dependente da capacidade humana. No final de tudo, são as pessoas que movem a organização, também são as que coletam, filtram, interpretam, disseminam os dados, as informações, o conhecimento e a inteligência. Então, a base para a inteligência empresarial começa, se desenvolve e termina através das potencialidades e das características das pessoas. O conjunto das inteligências pessoais e coletivas de Gardner e Lévy, entre outros, pode contribuir significativamente para o nível de inteligência empresarial da organização. Assim, como lembrou o fundador da *Matushita Electric*, a sobrevivência dos negócios parece depender da *mobilização diária de cada grama de inteligência*.

## Referências

- ALBRECHT, K. **Corporate radar – tracking the forces that are shaping your business**. New York: Amacom, 2000.
- ALMEIDA, L. S. **Inteligência**. Aveiro: CIDInE, 1994.
- ANALOU, F.; KARAMI, A. How chief executives' perception of the environment impacts on company performance. **Journal of Management Development**, v. 21, n. 4, p. 290-305, 2002.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARCLAY, R. O. KAYE, S. E. Knowledge management and intelligence functions – a symbiotic relationship. In: **Millennium intelligence**. Medford: Cyberage, 2000.
- BEHNKE, L. SLAYTON, P. Shaping a corporate competitive intelligence function at IBM. **Competitive Intelligence Review**, v. 9, n. 2, p.4-9, 1998.
- BLACK, J. Microsoft Great Web Offensive – Special Report: The Net's Next Era. **BusinessWeek**, 14 nov. 2001.
- BREEDING, B. CI and KM convergence: a case study at Shell Services International. **Competitive Intelligence Review**, v. 11, n. 4, p. 12-24, 2000.
- BUDD, T. CTI at applied biosystems; attracting, monitoring, and exploiting technology-based opportunities. **Competitive Intelligence Review**, v. 11, n. 4, p. 5-11, 2000.
- BUTCHER, H. J. **A inteligência humana**. São Paulo: Perspectiva, 1973.
- BYRNE, J. A. The Real Confessions of Tom Peters. **BusinessWeek**, New York, dec. 03 2001. Disponível em: < [http://www.businessweek.com/@@PHwWfocQ@aT\\*IwkA/magazine/content/01\\_49/b3760040.htm](http://www.businessweek.com/@@PHwWfocQ@aT*IwkA/magazine/content/01_49/b3760040.htm)>. Acesso em: 17 jan. 2002.
- \_\_\_\_\_. MULLER, J.; ZELLNER, W. Inside McKinsey: Enron isn't its only client to melt down. Suddenly, times are trying for the world's most prestigious consultant. **BusinessWeek**, New York, jul. 08 2002. Disponível em: < [http://www.businessweek.com/magazine/content/02\\_27/b3790001.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/02_27/b3790001.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2002.
- CARROLL, P. **Big blues**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1994.
- CAVALCANTI, E.P. **Avaliação das atividades de inteligência empresarial nas organizações**. 2002. 373 f. Tese (Doutorado em Administração). João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba.
- CLAUSEWITZ, C. **Clausewitz e a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- COLEMAN, J. S. Relational Analysis: The Study of Social Organizations with Survey Methods. **Human Organizations**, v. 14, p. 28-36, 1958.
- COMBS, R. E.; MOORHEAD, J. D. **The Competitive Intelligence Handbook**. Metuchen: Scarecrow, 1993.
- D'AVENI, R. A. **Hipercompetição**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DISHMAN, P. Red herrings and disinformation. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 2, n. 4, p. 11-14, 1999.
- DRUCKER, P. **As fronteiras da administração**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- EYSENCH, H. J.; KAMIL, L. **O grande debate sobre a inteligência**. Brasília: EUNB, 1981.
- FLYNN, R. NutraSweet faces competition: the critical role of competitive intelligence. **Competitive Intelligence Review**, v. 7, n. 1, p. 25-28, 1996.
- FULD, L. M. **The new Competitor Intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about yours competitors**. New York: JWS, 1995.

- GARDNER, H. **Estruturas da mente**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Inteligências múltiplas**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Inteligência: um conceito reformulado**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000.
- GIBSON, R. **Repensando o Futuro**. Rio de Janeiro: Makron, 1998.
- GIESKES, H. Competitive Intelligence at Lexis-Nexis. **Competitive Intelligence Review**, v. 11, n. 2, p. 4-11, 2000.
- GILAD, B.; GILAD, T. **The Business Intelligence System: a new tool for competitive advantage**. American Management Association, 1988.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARKLEROAD, D. Ostriches and eagles II. **Competitive Intelligence Review**, v. 9, n. 1, p. 13-19, 1998.
- HART, S.; TZOKAS, N.; SAREN, M. The effectiveness of market information in enhancing new product success rates. **European Journal of Innovation Management**, v. 2, n. 1, p. 20-35, 1999.
- HERRING, J. P. **Measuring the effectiveness of competitive intelligence**. Alexandria: SCIP, 1999.
- \_\_\_\_\_. Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs. **Competitive Intelligence Review**, v. 10, n. 2, p. 4-14, 1999.
- HOVIS, J.H. CI at Avnet: A Bottom-Line Impact. **Competitive Intelligence Review**, v. 11, n. 3, p. 5-15, 2000.
- HUBER, G. P. A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 47-71, Spring 1990.
- JAWORSKI, B.; WEE, L.C. Competitive intelligence and bottom-line performance. **Competitive Intelligence Review**, v. 3, n. 3/4, p. 23-27, 1993.
- JICK, T.D. Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. **Administrative Science Quarterly**, v. 34, n. 4, p. 603-611, 1979.
- JOHANNESON, J. **The relationships among strategic intelligence aggressiveness, capability, and success of the strategic intelligence function**. Tese (doutorado). San Diego, 1994.
- KAHANER, L. **Competitive Intelligence**. Nova York: S&S, 1997.
- KUNII, I. M.; PORT, O. Robots They're beginning to walk, talk, and, yes, think like people. Is the age of the robo sapien just around the corner? **BusinessWeek**, p. 43-48, 19 mar. 2001.
- LACKMAN, C. L.; SABAN, K.; LANASA, J. M. Organizing the Competitive Intelligence Function. **Competitive Intelligence Review**, v. 11, n. 1, p. 17-27, 2000.
- \_\_\_\_\_. The contribution of market intelligence to tactical and strategic business decisions. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 18, n. 1, p. 6-8, 2000.
- LAUDON, K. C.; TRAVER, C. G.; LAUDON, J. P. **Information Technology**. Danvers: ITP, 1995.
- LÉVY, P. **Collective intelligence: mankind's emerging world in cyberspace**. Cambridge: Perseus, 1999.
- MACHIAVELLI, N. **The art of war**. Trad. Henry Neville. Londres: John Starkey, Charles Harper e John Amery, 1680.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman., 2001.
- MARCEAU, S.; SAWKA, K. Developing a World-Class CI Program in Telecoms **Competitive Intelligence Review**, v. 10, n. 4, p. 30-40, 1999.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. **Designing qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.



- McGONAGLE Jr., J. J.; VELLA, C. M. **A new archetype for competitive intelligence**. West Port: Quorum, 1996.
- \_\_\_\_\_. **The Internet age of competitive intelligence**. Westport: Quorum, 1999.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- MILLER, J. P. **Millennium intelligence**. Medford: Cyberage, 2000.
- MORIN, E. **O método – 3**. Porto Alegre: Sulina, 1999.
- OLIVEIRA, L. C. V.; CAVALCANTI, E. P. Um modelo conceitual para avaliação de inteligência empresarial nas organizações. In: AQUINO, M. A. **O campo da ciência da informação**. João Pessoa: Editora Universitária, 2002, cap. 14, p. 245-264.
- PENENBERG, A.L. BARRY, M. **Spooked – espionage in corporate America**. Cambridge: Perseus, 2000.
- PEPPER, J. E. Competitive intelligence at Procter & Gamble. **Competitive Intelligence Review**, v. 10, n. 4, p. 4–9, 1999.
- PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos**. 3. ed. São Paulo: Edusp, 2001.
- PETERS, T. J.; WATERMAN, R.H. **In search of excellence: lessons from America's best-run companies**. Nova York: Happer & Row, 1982.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PRESCOTT, J. E.; MILLER, S.H. **Proven strategies in competitive intelligence: Lessons from the Trenches**. New York: SCIP/Wiley. 2001.
- SANDMAN, M. A. Analytical models and techniques. In: **Millennium intelligence**. Medford: Cyberage, 2000.
- SAWKA, K. A. **Deciding where to locate the intelligence unit**. In: **Millennium intelligence**. Medford: Cyberage, 2000.
- SCIP. Society of Competitive Intelligence Professionals. Desenvolvido pela SCIP, 2003. Disponível em: <www.scip.org>. Acesso em: 30 jan. 2003.
- SELLTIZ, L. W.; COOK, S. **Research Methods in Social Relations**. New York: Rinehart and Winston, 1976.
- SHAKER, S. M.; GEMBICKI, M. P. **The WarRoom guide to Competitive Intelligence**. New York: McGraw-Hill, 1998.
- SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1977.
- STANAT, R. **The Intelligent Corporation**. American Management Association, 1990.
- STONER, J. A. F. WANKEL, C. **Management**. 3. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 1986.
- SUN TZU. **A arte da guerra**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- TESSUN, F. Scenario analysis and early warning systems at Daimler-Benz aerospace. **Competitive Intelligence Review**, v. 8, n. 4, p. 30-40, 1997.
- TREFIL, J. **Somos diferentes?** Rio de Janeiro: Rocco. 1999.
- TYSON, K. W. M. **Business Intelligence: putting it all together**. LEP, 1988.
- UNDERSTANDING the competition: The CEO's perspective. Produção da **Society of Competitive Intelligence Professionals / Rutgers University**. New York: SCIP, 1996. 1 fita de vídeo (87 min), VHS.
- VEZMAR, J. M. Competitive intelligence at Xerox. **Competitive Intelligence Review**, v. 7, n. 3, p. 15-19, 1996.
- WALTON, R. E. **Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 1994.
- WEBSTER, N. **A dictionary of English language**. London: David Bogue, 1853.
- WHITE, W. H. **Organization Man**. Londron: Cape, 1957.
- WOLMAN R. N. **Inteligência Espiritual**. Rio de Janeiro: Ediouro. 2001.

## Anexos

**Tabela 1** – Resultados dos testes de Pearson Kendall e Spearman

Hipótese	n	Pearson		Kendall		Spearman		Interpretação
		r	p	tau-b	p	rho	p	
H <sub>01</sub>	34	0,695	0,000	0,517	0,000	0,692	0,000	Aceita (p < 0,0005)
H <sub>eb</sub>	16	0,563	0,023	0,386	0,041	0,556	0,025	Aceita (p < 0,0415)
H <sub>ec</sub>	18	0,763	0,000	0,574	0,001	0,691	0,002	Aceita (p < 0,0025)
H <sub>ia</sub>	34	0,396	0,020	0,164	0,197	0,270	0,123	Aceita <sup>1</sup> (p = 0,02)
H <sub>im</sub>	34	0,556	0,001	0,415	0,001	0,584	0,000	Aceita (p < 0,0015)
H <sub>ic</sub>	34	0,417	0,014	0,283	0,022	0,402	0,018	Aceita (p < 0,0225)
H <sub>ix</sub>	34	0,585	0,000	0,433	0,000	0,589	0,000	Aceita (p < 0,0005)
H <sub>io</sub>	34	0,831	0,000	0,653	0,000	0,814	0,000	Aceita (p < 0,0005)

<sup>1</sup> Aceita apenas no teste de Pearson.

**Tabela 2** – Análise de regressão múltipla entre o *sucesso* como variável dependente e as variáveis de *inteligência empresarial* como variáveis independentes

Variável	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa
IO + IC + IA + IM	0,837	0,701	0,660	0,3942
IO + IC + IA	0,837	0,700	0,670	0,3881
IO + IC	0,834	0,696	0,676	0,3844
IO	0,831	0,691	0,681	0,3814

**Tabela 3** – Análise de regressão logística, tendo o *sucesso* como variável dependente.

Variável da inteligência	Risco relativo	Intervalo com 95% de conf.	
		Limite inferior	Limite superior
Ambiental (IA)	0,38	0,04	3,82
Mercado (IM)	1,70	0,34	8,44
Consumidor (IC)	3,00	0,95	9,49
Organizacional (IO)	8,07	0,81	77,12

**Tabela 4** – Inteligência Empresarial e *Gap* de Inteligência

	Inteligência						Gap de inteligência					
	Amostra		Sub-amostra EB		Sub-amostra EE		Amostra		Sub-amostra EB		Sub-amostra EE	
	Méd	DP	Méd	DP	Méd	DP	Méd	DP	Méd	DP	Méd	DP
IA	4,9	0,65	4,6	0,62	5,1	0,59	1,3	0,8	1,6	0,7	1,1	0,8
IM	4,9	0,89	4,6	0,77	5,1	0,94	1,4	0,9	1,7	0,7	1,3	0,9
IC	4,0	1,21	3,8	1,14	4,2	1,28	2,0	1,3	2,2	0,9	1,8	1,4
IX	4,6	0,73	4,3	0,70	4,8	0,71	1,6	0,8	1,8	0,7	1,4	0,9
IO	4,9	0,88	4,6	0,79	5,2	0,88	1,6	0,9	3,0	0,7	1,3	0,9
IE	4,7	0,72	4,4	0,67	4,9	0,70	1,6	0,8	1,9	0,6	1,3	0,9