

Inteligência Empresarial – Um Imperativo do Novo Milênio

Elmano Pontes Cavalcanti¹
Universidade Federal da Paraíba
Programa de Pós-Graduação em Administração
elmanopc@yahoo.com.br

RESUMO

Este trabalho questiona a inteligência empresarial como um imperativo do novo milênio. Comenta sobre o que vem a ser essa nova perspectiva para os negócios, necessária para o ambiente competitivo da globalização. Apresenta a evolução e procura trazer uma compreensão geral da globalização como um fenômeno envolvido no processo. Aborda as relações entre a informação, inteligência e estratégia. Finalmente conclui que a inteligência empresarial é, talvez, a alternativa mais apropriada para a organização enfrentar o mundo competitivo dos novos tempos.

ABSTRACTS

This paper questions the business intelligence as an imperative of the new millennium. It comments on what

it comes to be that new perspective for the business, necessary for the globalization competitive environment. It presents the evolution and brings a general understanding of the globalization as a phenomenon involved in the process. It approaches the relationships among the information, intelligence and strategy. Finally it concludes that the business intelligence is, perhaps, the alternative more adapted for the organization to face the competitive world of the new times.

1 INTRODUÇÃO

Com o surgimento do computador as organizações começaram a resolver o problema da automação das informações, embora tardiamente, após dois séculos do início da automação da produção industrial.

¹ Artigo publicado na Revista Estudos Avançados em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPB, v.8, n.1, p.1349-1371, 2000

Inicialmente, o grande problema era os dados, então começou a automação das operações beneficiando o nível operacional das organizações e surgindo os *Electronic Data Processing - EDP* ou *Transactions Processing Systems - TPS*.

Logo em seguida, com os problemas no nível operacional, de certa forma resolvidos, começou-se o movimento no sentido de resolver os problemas nos níveis hierárquicos mais altos, com o propósito de resolver as necessidades de informações gerenciais. Dessa vez, o foco foi a informação com o desenvolvimento dos *Management Information System - MIS*.

Posteriormente foi a vez de tentar atender mais especificamente as necessidades gerenciais no que diz respeito as decisões, então surgiram os *Decision Support System - DSS*, *Executive Information System - EIS* e *Management Information Decision System - MIDS*. Esses sistemas tinham como propósito atender ad hoc aos executivos, no momento da necessidade da decisão. Simulações, *groupware* são alguns exemplos de

maneiras de usos (Sprague & Watson, 1991).

Em seguida outros desenvolvimentos foram surgindo, sempre procurando aprimorar, tanto os aspectos operacionais quanto o suporte às atividades gerenciais como exemplo: Os *Expert System - ES*, a *Inteligência Artificial*, os *Transnational Management Support Systems - TMSS* ou *TMS*, integrando os *DSS*, *Expert System - ES* e os *EIS*, operando nos níveis operacional, tático e estratégico (Eom, 1994); Os sistemas de geoprocessamento voltados em grande parte para necessidades operacionais mas também com aplicações gerenciais, como é o caso da utilização em marketing para segmentação dos clientes (Andrade, 1998); A Internet, rede mundial que interliga os computadores ao redor do mundo, funcionando serviços como o comércio eletrônico, o e-mail - electronic mail e o ambiente *www - world wide web*, apenas para citar os mais importantes; O *ECR - Efficient consumer response* como uma importante utilização da tecnologia de informação para apoiar as necessidades operacionais e gerenciais de reposição de estoques

entre empresas (Rosenburg, 1999); As mais recentes e promissoras utilizações denominadas *Data Mining*, idealização inovadora fortemente embasada em tecnologia de informação para estabelecer perfil e conhecer mais a fundo os consumidores (Teixeira, 1999).

Mas, apesar de todo esse avanço, será que, mesmo diante do mais sofisticado sistema de gestão ou de outros como o ECR citado, isso é suficiente para a organização do novo milênio? Será que, mesmo utilizando os mais revolucionários recursos da tecnologia de informação, isso também será o bastante? Será que os processos usuais de gerir a informação serão suficientes para a organização enfrentar os ventos da globalização? Quanto a globalização, o que exatamente vem a ser o seu significado e qual poderá ser a sua influência no processo? Quanto aos processos usuais de gerir a informação, será que a inteligência empresarial poderá ser um imperativo do novo milênio?

Este trabalho, sem pretensões de esgotar o assunto, procura responder a estas e outras questões

relacionadas com a inteligência empresarial. Inicialmente, como um fenômeno intimamente relacionado com o processo, vamos analisar a globalização no contexto em que se insere.

2 GLOBALIZAÇÃO

Um dos traços marcantes da história da humanidade tem sido a tendência da prática do domínio entre os povos. Duas foram as formas principais de aplicação desse domínio: militar e mercadológica. A primeira forma de domínio utilizada pela humanidade foi a militar, ou seja, a conquista de domínios (territórios) pela aplicação do poder da força física, pela imposição. Essa prática foi normalmente utilizada por Estados, nações e/ou povos. A segunda forma de domínio adotada, a mercadológica, é caracterizada pela conquista de domínios (mercados) através da aplicação do poder da persuasão / convencimento (embora embasada na oferta de produtos em sintonia com as reais necessidades dos consumidores). Essa prática é normalmente utilizada pelas organizações (empresas).

Em ambos os casos, na aplicação desses domínios, encontramos práticas de guerra. A diferença é que o primeiro envolve guerra física e o segundo envolve guerra, digamos assim, intelectual. Enquanto no primeiro caso normalmente ocorrem perdas e destruição física, na selva dos negócios as ações entre os concorrentes se constituem em batalhas cruéis, constantes e intermináveis, pela obtenção da melhor qualidade, pela oferta do melhor preço, pelo desenvolvimento da melhor tecnologia, pela captura dos melhores talentos profissionais, pela busca incessante dos desejos e anseios dos consumidores, pela procura da melhor matéria-prima, pela captura da maior fatia de mercado, enfim, por atender da melhor forma possível às necessidades dos consumidores. Assim, a rapidez das ações constitui-se em um fator importantíssimo. A exemplo do que ocorre no mundo animal, na selva dos negócios, tem mais chances de sobrevivência aquele que detectar mais rapidamente as mudanças do mercado.

Dessa forma, verificamos que a humanidade sempre esteve em processo de guerra. O que houve foi uma substituição da guerra do tipo perde-perde (selvagem) pela guerra do tipo ganha-ganha (intelectual). No primeiro caso, na guerra militar, todos, tanto os vencidos como os vencedores, perdem (a diferença é apenas que um perde menos que o outro, mas ambos tendem a sair arrasados com perdas e destruição). No segundo caso, praticamente todos ganham: as empresas competentes ganham e a sociedade também ganha com o resultado das batalhas travadas no campo da competição. Enfim, a evolução ocorreu com a substituição da guerra destrutiva pela guerra construtiva.

A primeira forma de domínio, pela imposição, ao que tudo indica, é tão antiga quanto a existência do homem. Onze séculos antes da era cristã, já estavam os chineses em lutas intensas procurando dominar outros povos. Outros domínios foram exercidos por variados povos, a exemplo dos impérios egípcio, assírio, ateniense, romano e otomano.

Num passado mais recente, mais precisamente na primeira década do século XX, a hegemonia dos países da Europa era quase total sobre o planeta, dominando 121 das 136 colônias existentes na época. As duas guerras mundiais serviram para que, de maneira geral, a humanidade substituísse, de maneira quase definitiva, a forma de domínio destrutiva pela construtiva.

As guerras, a partir de então, seriam travadas pelas empresas e não mais pelos Estados, substituindo a violência pela persuasão / convencimento, a ditadura pela democracia, a proibição pela liberdade, o uso da força pelo uso do talento, enfim, a troca da imposição das armas pela persuasão através de palavras, usando-se meios de comunicação.

Essas duas guerras também serviram para que a Europa perdesse a hegemonia mundial para os EUA. E isso foi, mais ou menos, a semente que viria a germinar a onda globalizante em que vivemos hoje. Daí para a frente, quase como um lance de ação e reação entre blocos de países, a Europa começou a criar a

sua união, o gigante do Norte das América respondeu com a criação de uma união com seus vizinhos e, mais adiante, o gigante do Sul da América também respondeu com uma união com os seus vizinhos. Nesse intervalo, outras uniões também surgiram, entre países da Ásia e outras envolvendo países da América do Sul. O resultado desse lance de ações e reações é reflexo do clima de competição, no qual os parceiros (países) estão preocupados em se desenvolver, não ficar para trás, buscar melhores condições para as suas empresas e para os seus cidadãos.

Enquanto a prática do domínio destrutivo, como vimos, é muito antiga, o domínio construtivo, pelo menos na forma como nós o conhecemos atualmente, não é tão antigo assim. Podemos dividi-lo em três fases: na primeira, as empresas se organizaram para produzir e comercializar os seus produtos dentro das fronteiras internas dos países; na segunda, descobriram que poderiam se fortalecer e conseguir melhores resultados abrindo as suas negociações com outros países, tanto em termos de aquisição de matéria-prima quanto, e principalmente, na

venda de seus produtos; na terceira, essa atuação é expandida e passa a envolver escala mundial (Ianni, 1996a).

O termo *globalização* deriva de global e faz relação com o globo inteiro. Depois que o mundo se fragmentou nos seus inúmeros países, poderíamos acrescentar que a globalização representa os esforços no sentido de agregar ou de dar unidade ao planeta. Segundo o Dicionário Mirador, *globalização* é “*ato ou efeito de considerar em globo, por inteiro ou em conjunto*”. Isso quer dizer que as ações em direção ao global já começam a caracterizar a globalização. Então, dessa forma, podemos verificar que a globalização, em vez de ser um fenômeno recente, de dez ou cinquenta anos, na realidade remonta ao século XV ou talvez ao século XIII, resultante, respectivamente, dos empreendimentos de europeus e chineses. Foi no século XIII que os chineses, através da dinastia Ming, iniciaram o comércio marítimo além mar. A partir do século XV, foi a vez dos europeus iniciarem a sua expansão marítima e comercial, conquistando e explorando territórios

fora do seu continente. Igual raciocínio pode ir mais além, considerando os possíveis deslocamentos ocorridos após o surgimento do *homo sapiens* com os nômades, os índios ou mesmo a caminhada de Jesus pelo mundo no início da Era Cristã. Uma coisa é certa: o fluxo de pessoas e produtos é muito antigo.

Globalização significa também a interligação dos povos através de inúmeros relacionamentos, tanto econômicos como não-econômicos e daí surgem várias metáforas: sociedade global, aldeia global, fábrica global, cidade global, *shopping center* global (Ianni, 1996a; Ianni 1997; Vieira, 1997). É ainda a continuação de uma tendência em direção a uma maior integração econômica internacional como, de fato, é o que tem ocorrido durante os últimos cinquenta anos (Camdessus, 1997b). Essa palavra surgiu, na prática, por causa de três outros desenvolvimentos que vieram juntos: tecnologia, economia e política. O primeiro envolve as mudanças trazidas pelos avanços da tecnologia da informação; o segundo está relacionado com as atuações das empresas no mercado mundial; o

último é o resultado das modificações políticas ocorridas após 1989, com o final da Guerra Fria (Lubbers, 1998).

Segundo Giddens (apud Vieira, 1997), globalização é “*a intensificação de relações sociais em escala mundial que ligam localidades distantes de tal maneira, que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa*”. Já para Bassi (1997), a globalização é interpretada como um processo de integração mundial nas comunicações, economia, finanças e nos negócios.

A globalização também pode ser vista como um processo no qual as distâncias geográficas são reduzidas nas relações que envolvem as fronteiras econômicas, políticas e sócio-culturais.

“*Essa internacionalização potencial de relações e dependências causa medo, resistência, ações e reações*” (Lubbers & Koorevaar, 1998), principalmente da parte dos parceiros que não estão bem preparados para enfrentar o crescente acirramento da competitividade que vem junto com a era da globalização. Problemas como os desníveis sociais

e de desenvolvimento são os principais motivos dessas reações.

Nesse mesmo estudo, Lubbers & Koorevaar (1998) concluíram que a globalização apresenta-se como uma matriz de dois por dois, envolvendo movimentos e conseqüências. Os movimentos representam as mudanças provocadas pela tecnologia e pelo predomínio vitorioso, até o momento, do capitalismo. As conseqüências envolvem os problemas que vão desde as esferas sociais, ambientais e de segurança, até os efeitos das repercussões em termos de atitudes e outras ações contra a globalização.

No geral, como podemos constatar, a globalização é entendida como um movimento em direção à integração mundial. Significa dizer que é um processo que visa à racionalização, uma vez que caminha para a competitividade em escala mundial.

A ação de uma entidade política em direção ao global pode ser feita na forma de domínio destrutivo ou intelectual, como vimos, mas também pode ocorrer na forma de integração, onde acontece a união entre Estados

visando a responder desafios comuns (Moreira Neto, 1995). Podemos visualizar esse fenômeno na prática analisando o que aconteceu ao longo dos últimos cinquenta anos. Os europeus começaram a idealizar a União Européia como uma resposta à sua perda da hegemonia mundial. Os EUA responderam com a criação do NAFTA, e, imediatamente, surgiram outras integrações como a formação de uma “comunidade informal” entre o Japão e os Tigres Asiáticos, e o MERCOSUL entre o Brasil e vizinhos (Medeiros, 1995).

A integração também pode ser vista como um *“processo político entre governos nacionais visando à redução, parcial ou total, das barreiras tarifárias e não-tarifárias, que limitam o comércio recíproco”* (Silva, 1995-107). Essa definição difere um pouco do que Ledur (1996) acredita ser uma verdadeira integração. Afirma que isso acontece quando existe uma união que visualize além de interesses puramente econômicos e comerciais.

A globalização está torpedeando uma série de paradigmas (ver Quadro 1). A idéia de sociedade nacional está aos poucos caminhando em direção à

sociedade global (Vieira, 1997); a tecnologia da informação está sendo a grande mentora dessa transformação. As organizações, de meramente nacionais no passado distante, passaram a multinacionais e agora são transnacionais. Com isso, a elaboração de produtos e serviços passa a ser realizada em micropartes nos mais distantes pontos do planeta, buscando vantagens estratégicas para a competitividade mundial. As barreiras nas fronteiras nacionais contra o livre trânsito de mercadorias e pessoas estão, aos poucos, sendo eliminadas. Junto com isso, a concepção de território tende a se modificar. O dinheiro como material físico (papel-moeda) passa a ser substituído pelo dinheiro eletrônico e, dessa forma, dá a volta ao mundo num simples toque de tecla. As limitações de distância vão sendo minimizadas cada vez mais, como resultado da evolução de várias tecnologias e os seus produtos (aviões, computadores, satélites, fibra óptica). A tecnologia da informação já permite a realização de atividades de forma virtual e, em conseqüência, os serviços e o comércio sofrem uma profunda modificação. Ambos já podem ser realizados a distância, não sendo

necessária a presença física para a realização de nenhum dos dois, quer seja local de trabalho ou a transação comercial. A diferença, no caso do

comércio, é que não é mais necessário o contato homem x homem no momento da concretização do negócio.

QUADRO 1 - PARADIGMAS E ACONTECIMENTOS

Paradigma	Acontecimento
Nacionalidade, soberania	Nacionalismo ⇨ Globalismo
Nacionalidade da empresa	Empresas nacionais ⇨ Transnacionais
Território do país	Barreiras nas fronteiras ⇨ Liberação
Dinheiro como matéria	Dinheiro em papel-moeda ⇨ Eletrônico
Tempo	Comunicações através da matéria ⇨ Eletrônica
Desenvolvimento do trabalho	Trabalho: presença física ⇨ Trabalho virtual
Transação comercial	Comércio: convencional ⇨ eletrônico
Produção industrial	Produção: convencional ⇨ flexível

Um fato importante a considerar nessa nova era da globalização é quanto às relações entre empresas e países. Cada vez mais, o domínio de mercados das empresas transnacionais é ampliado e, assim, elas vão ficando mais poderosas. O poder de barganha das empresas é muito forte, e elas aproveitam o ponto

fraco dos governos nas suas necessidades de resolver os seus problemas internos, a exemplo do desemprego e desenvolvimento, para criar condições favoráveis para os seus investimentos. Dessa forma, por essas e outras razões de cunho econômico é que *"as condições e as possibilidades de soberania, projeto*

nacional, emancipação nacional, reforma institucional, entre outras mudanças mais ou menos substantivas em âmbito nacional, passam a estar determinadas por exigências de instituições, organizações e corporações multilaterais, transnacionais ou propriamente mundiais, que pairam acima das nações" (Ianni, 1997).

Outras formas de influência são também normalmente aplicadas pelo poder econômico, como contribuições para campanha, visando a eleger e criar vínculos de influência com os seus interesses, entre políticos e até mesmo entre os próprios governantes. Empresas como a GM ou Sony são economicamente mais fortes que uma série de pequenos países, e isso termina se traduzindo na transferência de poder do lado governamental para o privado.

O fenômeno da globalização envolve várias dimensões, destacando-se as seguintes: ambiental, cultural, econômica, política, social. Junto com a globalização, surge um conjunto de premissas e preocupações em escala mundial que envolve cada uma dessas

dimensões. Na esfera ambiental, o grande problema é a poluição ambiental e suas conseqüências. Por exemplo, cerca de 80 % da poluição que provoca o efeito estufa vem dos países industrializados do hemisfério norte. Os EUA poluem mais o ambiente do que a China, mesmo tendo pouco mais de 1/5 da sua população. Na esfera cultural, dá-se a grande penetração dos costumes americanos como a *coca-cola*, o *rock-in-roll*, a rede de *fast food McDonalds* ou mesmo a sua elevada quantidade de produção de filmes. Na esfera econômica, que envolve as transações manufatureiras e financeiras, existem imensos problemas como os da máfia e das drogas, que movimentaram 500 bilhões de dólares no ano de 1995. A esse respeito, o chefe do Departamento de Combate às Drogas dos EUA afirmou ser esse o segundo maior comércio do mundo, abaixo apenas do de armas. Na esfera política, ocorre a contínua e avançada perda de soberania dos Estados e, finalmente, na esfera social, estão os graves problemas dos colossais desníveis existentes no planeta (Vieira, 1997). Dessa forma, verificamos que o processo de globalização envolve a necessidade urgente de resolver

inúmeros problemas. Outros autores assinalam ainda outras dimensões, como, por exemplo: militar, financeira, religiosa, esportiva, comunicacional-cultural, interpessoal-afetiva, científico-tecnológica, epidemiológica e assim por diante.

É, provavelmente, pela existência de problemas tão profundos, principalmente nas esferas cultural e social que, lado a lado com fenômenos como integração, acontece a fragmentação, expressada por seus nacionalismos e regionalismos. Quase no mesmo instante em que a Europa edificava a sua união, a Iugoslávia, a Checoslováquia e a URSS se esfacelavam com os seus nacionalismos internos. Outros movimentos separatistas ainda não conseguiram êxito, mas continuam a espernear na Espanha, Itália e Canadá. Inimigos mortais continuam em lutas intermináveis: Israel e países árabes, Irlanda e Inglaterra, Iraque e os aliados, Somália, Ruanda e outros países do continente africano, além, é claro, dos movimentos terroristas que vivem infernizando o mundo com os seus atos cruéis. Por conta de toda essa confusão, como afirma Ianni (1996a), “os *nacionalismos* e

regionalismos sociais, econômicos, políticos, culturais, étnicos, lingüísticos, religiosos e outros podem até ressurgir, recrudescer. Mas o que começa a predominar, a apresentar-se como uma determinação básica, constitutiva, é a sociedade global”. Ainda segundo Ianni (1996b,36-37), “as mesmas relações e forças que promovem a integração suscitam o antagonismo, já que elas sempre deparam diversidades, alteridades, desigualdades, tensões e *contradições*”.

A globalização, como um fenômeno mundial, envolve todos e nessas circunstâncias a estratégia assume um papel muito importante para os envolvidos, dessa forma, vamos analisar a seguir, o relacionamento entre a estratégia, informação e a inteligência.

3 ESTRATÉGIA, INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA

O principal mecanismo acionador da necessidade de estratégia é a competição², embora, como lembra Mintzberg, (1987) a

² Resultante do domínio assinalado na seção anterior

estratégia não sirva simplesmente para desenvolver diretrizes frente a competidores. A estratégia pode ter outros propósitos como os instrumentos de percepção e ação das organizações.

A competição biológica³, comparável de certa forma ao domínio militar, é tão antiga quanto a existência da própria vida. A competição comercial⁴, como modelo, assemelha-se a competição biológica. A comparação serve para que possamos fazer muitas analogias pois as regras de funcionamento guardam muitas semelhanças, por exemplo, o Princípio de Gause de Exclusão Competitiva aplica-se igualmente a ambos os casos. Na competição biológica causa a extinção de espécies e quando não, termina originando adaptações genéticas através de gerações. Na competição comercial a adaptação atende pelo nome de diferencial competitivo e a pena para quem não atentar para isso pode ser a mesma, a extinção. O fato é que, para ambos os casos, o princípio é exatamente o mesmo ou seja, competidores ou espécies que conseguem o sustento

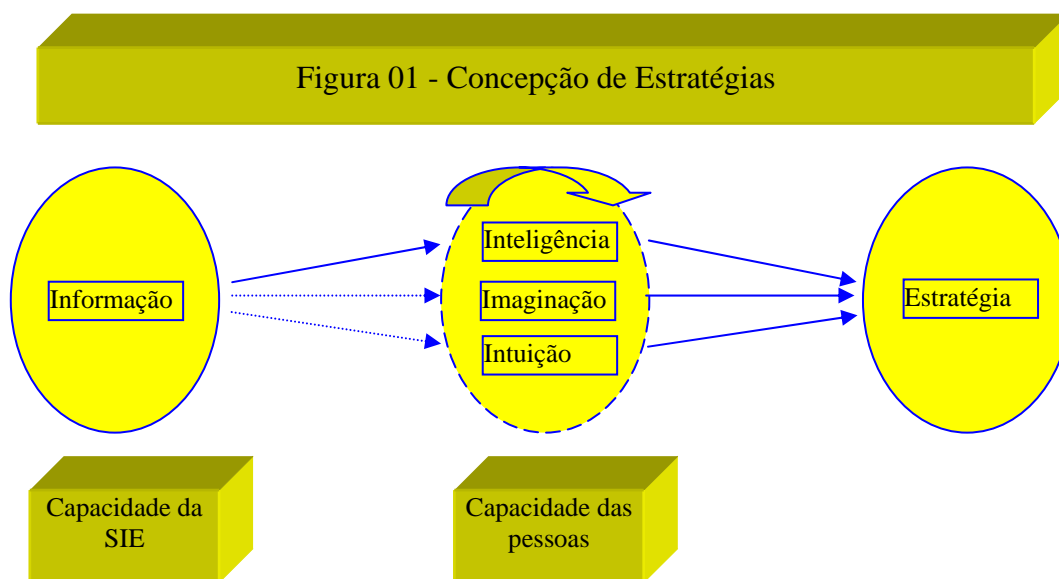
de maneira idêntica não podem coexistir, termina prevalecendo um deles, o mais forte, o mais astuto ou o mais alguma coisa (Henderson, 1998).

Enquanto a competição tende a envolver elementos como comportamento instintivo, intuitivo, reflexos condicionados e até informação (no caso da competição comercial), a estratégia requer, em essência, muita informação, imaginação e inteligência.

A estratégia na realidade depende da existência dos 4 I's – informação, imaginação, intuição e inteligência, não funcionando necessariamente em conjunto ou como uma seqüência pré-estabelecida. Nesse caso, a informação representa o potencial de capacidade da sistemática de informações estratégicas para alimentar os membros da organização a desenvolver, implementar e monitorar as estratégias. A intuição por sua vez representa o conjunto de elementos nebulosos, dentre eles a própria intuição, a premonição e o insight, veja Figura 01 abaixo.

³ Pode ser comparada, de certa forma, ao domínio militar assinalado na seção anterior

⁴ Pode ser comparada, de certa forma, ao domínio mercadológico assinalado na seção anterior



A informação não é o único mas é o caminho natural para a imaginação e a inteligência e que, por sua vez, tornam-se a fonte saudável e promissora para a estratégia.

A estratégia é o desenvolvimento de um plano de ação visando a vantagem competitiva, “*é um plano, uma espécie de curso de ação consciente e intencionado, uma diretriz ou conjunto de diretrizes para lidar com a situação*”, embora também possa ser definida em função de uma manobra, um padrão, uma posição ou de uma perspectiva (Mintzberg, 1987). A administração estratégica envolve todo o processo, compreendido pelo planejamento, implementação, acompanhamento e monitoração do ambiente estratégico.

O fato é que, qualquer que for a forma de se analisar a estratégia, teremos como resposta a forte dependência da informação, imaginação e inteligência para a sua concretização. Seja através da perspectiva de suas várias definições, seja pela verificação da sua importância em função da existência de outros fenômenos, seja pela constatação dos seus enfoques, seja pela análise de suas fases (formulação, implementação ou acompanhamento), seja pela atuação dos seus tipos (deliberada ou emergente) ou qualquer outra forma de análise. A seguir vamos analisar a inteligência.

4 INTELIGÊNCIA

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; McGee e Prusak, 1995; Porter, 1993; Walton, 1994).

Essas atividades são igualmente críticas para os processos e conceitos surgidos para tornar as organizações mais competitivas, a exemplo do downsizing, a reengenharia, as idéias de foco do negócio, a qualidade total, o achatamento hierárquico e a empresa virtual ou mesmo para outras atribuições gerenciais como o planejamento estratégico. O gradativo aumento da turbulência ambiental vem reforçar ainda mais esse papel chave das informações no cenário dos negócios (Ansoff e McDonnell, 1993).

A inteligência empresarial é o resultado de uma evolução como função híbrida do planejamento estratégico e as atividades de

pesquisa de marketing (Tyson, 1988). A evolução da automação da informação apresentou vários focos de preocupação, como mostra a pirâmide do centro da Figura 04 abaixo. Dessa forma, a inteligência empresarial representa o degrau mais alto, marcando uma mudança entre uma realidade configurada pela existência de dados bruto, isolados e no contexto quantitativo para uma outra na qual a informação é trabalhada, integrada e passando a prevalecer o aspecto qualitativo (McGonagle e Vella, 1996).

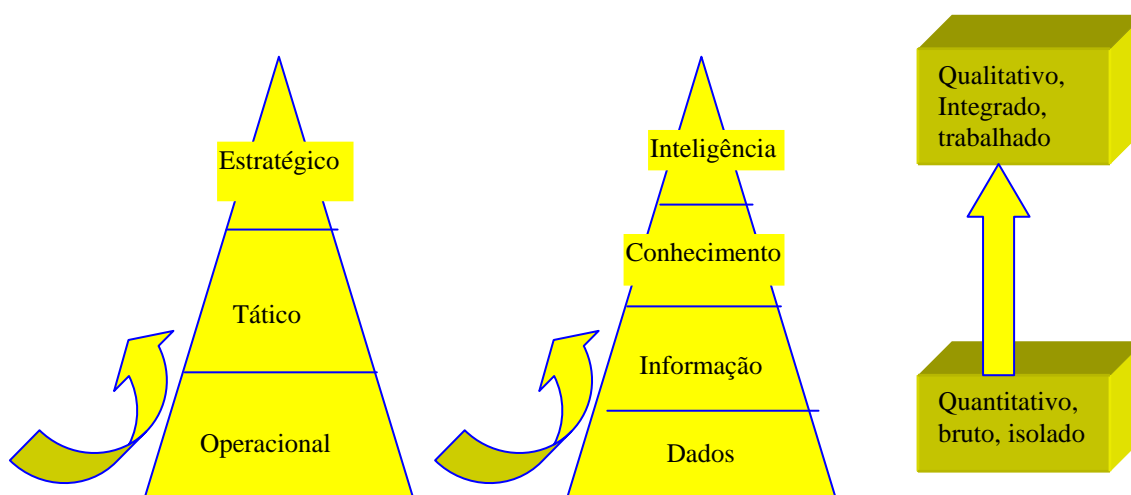
Essa evolução marcou uma importante mudança de percepção, ocasionada pela substituição da ênfase na tecnologia para a ênfase no resultado. Esse foi o reconhecimento de que mais importante que a tecnologia é o resultado do que ela proporciona, pondo um ponto final na subordinação cega a tecnologia, veja Figura 04 abaixo.

A inteligência, no sentido usual como conhecemos, é claro que não é tão recente assim mas, nesse contexto, está relacionada com o resultado de um processo de captura, interpretação, cruzamento e associação sistemática de informações

do ambiente, envolvendo todos os seus aspectos, no sentido de perceber com antecedência máxima possível as mudanças que envolve os demais

participantes do processo, a exemplo de concorrentes, parceiros, intermediários, agentes e clientes.

Figura 04 – Evolução do foco do tratamento da informação



Fonte: Adaptado de Stevan Dedijner and Nicholas Jequer, eds, Intelligence dor Economic Development, Oxford: Berg, 1987:14 e John J. McGonagle Jr e Carolyn M.Vella, A New Archetype for Competitive Intelligence, Westport: Quorum, 1996:124

A inteligência não é informação, dados ou decisão, é o resultado do processo que os executivos necessitam desenvolver para tomar a decisão. Pode ser entendida também como uma coleção de pedaços de informação que tem sido filtrada, processada, analisada e armazenada

em algum local e posteriormente recuperada (Kahaner, 1997).

Pela inteligência não devemos entender tratar-se apenas dos adjetivos astuto ou esperto, as máquinas podem ser espertas, e as vezes são. No ambiente de negócios, atitudes de esperteza para com

clientes, concorrentes, parceiros e demais participantes do processo pode não ser uma boa prática ou não ser o bastante, é preciso, dentro da ética, ir além, antecipar as mudanças, identificá-las, monitorá-las e então responde-las (McGonagle e Vella, 1996). É por isso que a inteligência é também denominada conhecimento (Kahaner, 1997).

Como assinala McGonagle e Vella, (1996), o que deve acontecer é a conversão da empresa moderna na empresa inteligente, passando assim a procurar processar e usar as informações do ambiente, em todos os aspectos, para administrar o futuro. O fato de estarmos na era da informação não significa dizer que isso seja simples, pelo contrário, pode ser até mais difícil, as razões são as seguintes: primeiro, não devemos confundir acesso a dados bruto com informação, de certa forma pode-se afirmar que estamos na era dos dados brutos, para isso basta observar o que pode-se conseguir com uma simples operação em um mecanismo de busca na Internet; segundo, ter acesso aos dados bruto não significa conhecer o que deve ser feito; terceiro, ter acesso a informação não garante que as

mudanças serão realizadas; quarto, acreditar que ter um pedaço a mais da informação pode garantir a decisão correta.

Relacionados com inteligência surgem outros termos derivados como Inteligência nos Negócios, Inteligência Competitiva (IC), Inteligência Estratégica (IE) e Ciber-Inteligência (CI). Inteligência nos negócios, na verdade é um termo alternativo de inteligência competitiva, corresponde as atividades de monitoração do ambiente externo quanto as informações que são relevantes para o processo decisório.

Tyson (1988) define a inteligência nos negócios como um processo analítico que transforma dados bruto em relevantes e úteis conhecimentos estratégicos, considera ainda como sendo o resultado de um conjunto de inteligências que envolvem os aspectos competitivo, de mercado, de produtos, dos consumidores, da tecnologia e do ambiente como um todo.

Inteligência competitiva (IC) tem a sua origem com o primeiro trabalho sobre estratégia competitiva de Michael Porter. Inteligência competitiva

é o processo analítico que transforma informações desagregadas sobre outras empresas em conhecimento estratégico relevante, preciso e útil acerca das posições, performance, capacidade e intenções dos concorrentes, não significando porém, que para isso seja necessário utilizar métodos ilícitos ou ilegais para capturar qualquer informação. Quanto a isso, o objetivo da IC não é roubar os segredos ou alguma outra coisa de propriedade dos concorrentes mas, colher informações de forma legal para que, quando analisadas, possam proporcionar um entendimento sobre a estrutura, cultura, comportamento, capacidades e fraquezas dos concorrentes (Combs, 1992).

A inteligência estratégica (IE), por sua vez, compreende a captura, síntese e disseminação sistemática de informação tática e estratégica com o propósito de desenvolver uma rede de informações compartilhadas (Stanat, 1990-4).

A Ciber-Inteligência é uma proposição que emergiu das redes de trabalho informatizadas gerando assim amplas possibilidades de novos formatos organizacionais. A

organização em rede permite que trabalhos envolvam equipes geograficamente distribuídas, podendo, com isso, afetar profundamente os formatos convencionais de hierarquia e as relações tradicionais entre chefe e subordinado. A organização em rede possibilita outras vantagens como a flexibilidade e a reconfiguração rápida (McGonagle e Vella, 1996).

A respeito da tecnologia da informação, ela é neutra, não favorece qualquer modelo ou projeto gerencial no entanto tem poder para afetar dramaticamente a estrutura ou o funcionamento com a possibilidade de novos modelos organizacionais alicerçados no compartilhamento das informações. Isso significa uma série de mudanças nos controles, processo decisório, trabalhos em rede, padrões flexíveis, aprendizagem organizacional e inteligência competitiva (Applegate et al, 1996).

A Ciber-Inteligência está focada no ambiente externo e é constituída pelos elementos / blocos: Inteligência Competitiva (IC), Inteligência Estratégica (IE), Inteligência de Marketing (IM), Administração de Crise

(AC), Benchmarking (BM), Engenharia Reversa (ER) e Contra-Inteligência (ID), ou inteligência de defesa. As características da Ciber-Inteligência são apresentadas na Figura 05 abaixo.

A Inteligência Competitiva - IC como uma dos elementos da Ciber-Inteligência, é apresentada como o resultado da utilização de fontes públicas para localizar e desenvolver dados que são então transformados em informação, geralmente acerca dos concorrentes e do ambiente competitivo.

A inteligência Estratégica - IE compreende a utilização de informações gerenciais de alto nível relacionadas com o ambiente competitivo, econômico e político nos quais a organização opera e operará no futuro. As aplicações mais comuns da IE são o planejamento estratégico, planejamento de investimentos de capital, avaliação de risco político, planos políticos de junção, aquisição, *joint venture* e alianças e, planejamento e desenvolvimento de pesquisas de longo prazo.

Figura 05 Características dos blocos da Ciber-Inteligência

	Atuação típica	Foco comum	Horizonte de tempo
IC	Planejamento	Concorrentes – capacidades/ intenções Ambiente competitivo	Passado próximo Futuro próximo
IE	Administração estratégica	Ambiente estratégico global	Passado recente Futuro distante
IM	Marketing / vendas	Preços, condições, etc.	Passado imediato Futuro imediato
AC	Administração estratégica / tática	Operações / clientes	Passado próximo Futuro distante
BM	Operações / fabricação Administração tática	Processos	Passado recente Presente
ER	Desenvolvimento / produto / engenharia	Produção / engenharia	Passado recente
CI	Administração estratégica / tática	Segurança interna	Passado recente

Fonte: John J. McGonagle Jr e Carolyn M. Vella, A New Archetype for Competitive Intelligence, Westport: Quorum, 1996:134

A Inteligência de Marketing - IM é o resultado da utilização de inteligência envolvendo todas as atividades relacionadas com o mercado – clientes, concorrentes, parceiros, intermediários, governo e todas as necessidades advindas como satisfação dos clientes, novidades no mercado, mudanças de hábitos dos consumidores, propósitos dos parceiros e intermediários e *market-share*.

A Administração de Crise - AC envolve a identificação e a preparação contra imprevistos que podem significar perigo repentino e que possam abalar a organização quanto a aspectos físicos, financeiros ou de reputação. A AC tem como meta antecipar problemas e envolver os parceiros da cadeia de valor.

O Benchmarking, como um dos elementos da Ciber-Inteligência tem o mesmo propósito que já é amplamente conhecido ou seja, objetiva fazer análises e comparações como parte de um processos de melhoria contínua. O foco é comparar produtos, práticas e processos visando ser o melhor ou se adequar seus produtos e serviços a chamada "*classe mundial*".

A Engenharia Reversa - ER, da mesma forma que o Benchmarking, tem também o mesmo propósito que já é amplamente conhecido ou seja, envolve a tentativa de descobrir a forma como os produtos dos concorrentes foram projetados e construídos através do processo inverso de construção. O foco é ajudar no suporte as decisões operacionais relacionadas principalmente a produção.

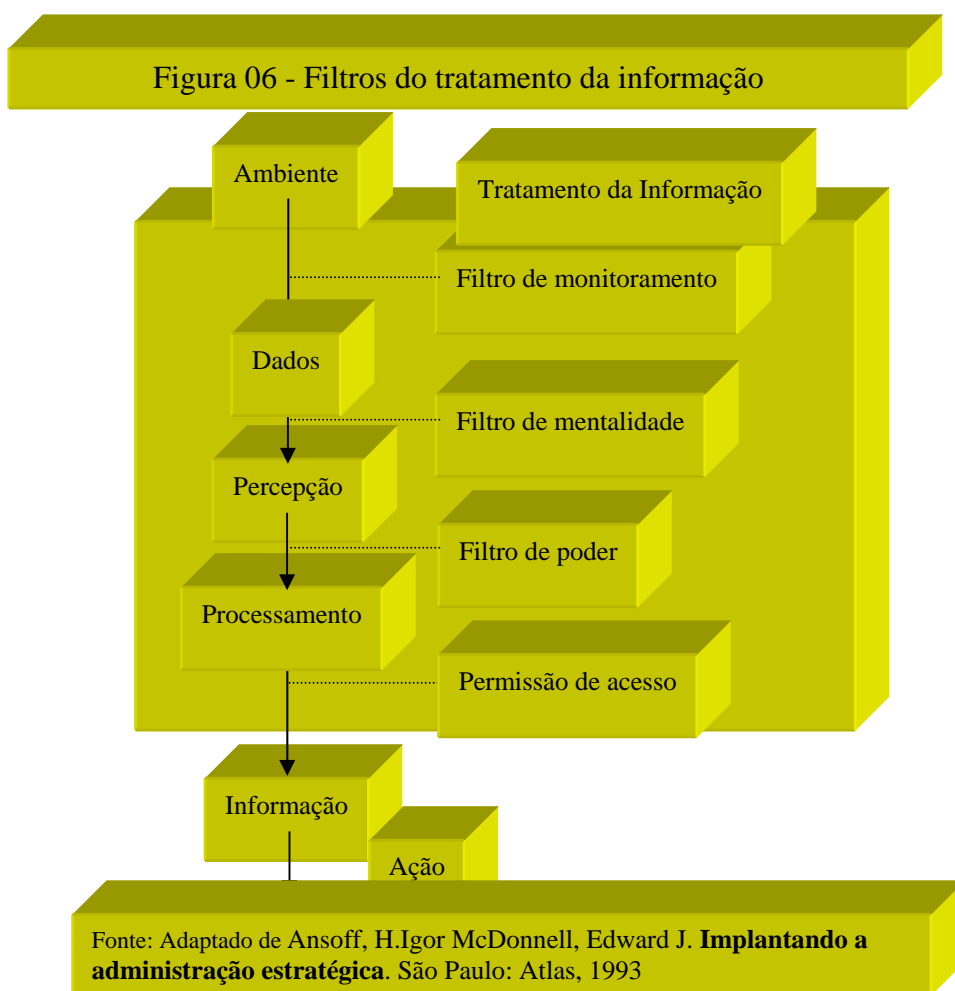
A Contra-Inteligência (ID), também chamada de Inteligência Defensiva, tem como missão proteger a organização dos esforços de inteligência dos concorrentes. A Contra-Inteligência envolve a atividades como: monitorar as informações que são distribuídas ou disponibilizadas, avaliar as ações dos concorrentes para tentar descobrir se está ocorrendo vazamento de informações.

Em resumo, o propósito da Ciber-Inteligência, como uma proposição de McGonagle e Vella (1996) é aplicar a inteligência nos sete blocos e fazer com que a interação beneficie a organização como um todo.

A captura, como uma das funções da inteligência envolve todas as formas possíveis de aquisição de dados como as entradas programadas dos sistemas de informação, as pesquisas primárias e secundárias, incluindo nestas as suas variações: pesquisa de campo, “focus group”,

auditorias de varejo, contatos informais e buscas diversas (Stanat,1990).

Com relação a captura para o desenvolvimento do monitoramento, as incertezas ambientais ampliam a sua importância. Ansoff (1993) propõe um modelo para essas atividades, ver Figura 06 abaixo.



O que este modelo traz de positivo, é a verificação de que um bom esquema de monitoramento de informações do ambiente poderá falhar e resultar em sérios prejuízos estratégicos para a empresa se não observados algumas nuances importantes.

Os executivos, acostumados a sempre receberem os dados do ambiente sobre uma determinada situação com um certo significado, acabam por rejeitá-los quando o significado não lhes agrada, ou de outra forma, aceitam mas adaptam, distorcendo o significado.

Essa situação, poderá apontar uma mudança (tendência) de comportamento de mercado, e, em vez de ser considerada absurdo e ser descartada pelos responsáveis nos vários filtros, torna-se importantíssima para a administração estratégica. O concorrente que entender primeiro, sairá na frente e poderá ganhar com isso. Do contrário lamentará posteriormente a chance perdida pela falha no filtro de mentalidade e de poder.

Essa situação, poderá apontar uma mudança (tendência) de

comportamento de mercado, e, em vez de ser considerada absurdo e ser descartada pelos responsáveis nos vários filtros, torna-se importantíssima para a administração estratégica. O concorrente que entender primeiro, sairá na frente e poderá ganhar com isso. Do contrário lamentará posteriormente a chance perdida pela falha no filtro de mentalidade e de poder.

Ainda sobre o modelo de Ansoff e McDonnell, a sua mais importante mensagem é o reconhecimento de que a informação estratégica é montada através de vários elos, como os de uma corrente. Tudo tenderá a funcionar bem desde que todos eles funcionem a contento, começando pelos trabalhos de quem está no nível do filtro de monitoramento até os escalões mais altos, representados pelo filtro de poder. Todos são importantes para o resultado final.

Enfim, sobre a inteligência nos negócios, Greene apud Gilad (1988) afirmam que é “*a informação processada, de interesse para a administração acerca do ambiente presente e futuro no qual os negócios estão operando*”, sem ela fica difícil,

para não dizer impossível gerenciar a organização, principalmente no ambiente de mudança em que vivemos, provocados pelo neo-liberalismo, globalização dos mercados e a competição a nível mundial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inteligência empresarial representa uma nova perspectiva para a organização fazer frente aos efeitos provenientes da globalização pois, como foi visto, ela representa todo um aparato para maximizar as informações, fundamentais para o desenvolvimento das estratégias corporativas.

A globalização e os seus inúmeros fatores diretamente relacionados: neo-liberalismo, a busca por novas formas de gestão, o acirramento da competição, o emergente e promissor comércio eletrônico, o padrão de melhoria contínua, dentre outros, estão intimamente relacionados com as informações, a inteligência e as estratégias.

A tecnologia de informação é um dos elementos fundamentais para a inteligência empresarial mas, ela por si só não é nada, se não estiver sendo utilizada adequadamente. Ou seja, o conjunto compreendido pela tecnologia de informação, os sistemas de inteligência, os procedimentos e demais atividades manuais é que, juntos podem se transformar na inteligência empresarial necessária.

É possível que essa nova perspectiva seja a saída, talvez a única para a organização desenvolver o seu diferencial competitivo e fazer frente a nova realidade na qual os paradigmas da era industrial não mais funcionam (BW, 1998).

Quanto aos sistemas de gestão atuais bem como as demais utilizações gerenciais alicerçadas na tecnologia de informação, tudo leva a crer que não estão aptos a dar suporte as atividades de inteligência empresarial.

Dessa forma, compreender exatamente o fenômeno globalização é essencial tanto para as empresas quanto para os governantes pois eles estão intimamente relacionados e, sendo esse um processo em direção ao todo, o que antes era problema,

solução e ação localizados, passa a ter, como caracteriza um fenômeno sistêmico, abrangências totais. Como tal, requer a participação de todos na solução, até porque vai, de uma forma ou de outra, afetar a todos.

Finalmente, ter o máximo conhecimento possível sobre si, sobre todos os outros que o cercam física e logicamente e, aplica-los convenientemente, é talvez a melhor forma possível para enfrentar os desafios do novo milênio no qual, a questão será partir na frente e garantir vantagens ou ficar levando poeira dos concorrentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Melissa. **Geoprocessamento lado a lado com o marketing.** Gazeta Mercantil. p.4. 21.09.98.
- ANSOFF, H.Igor McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993, 590p.
- APPLEGATE, Lynda M. etti alli. **Corporate Information Systems Management – Text and cases.** Boston: Irwin. 1996. 796p.
- BASSI, Eduardo. **Globalização de Negócios - construindo estratégias competitivas.** São Paulo: Cultura, 1997, 185p.
- BW. A sociedade inovadora. in **Business Week / Gazeta Mercantil.** p.A-2. 08.09.98.
- CAMDESSUS, Michel. **Globalization Work for Workers** the 24th Congress of the World Confederation of Labor. Bangkok, Thailand, December 2, 1997 - <http://www.imf.org/external/np/speeches/1997/120297.HTM>
- COMBS, Richard E. & MOORHEAD, John D. **The Competitive Intelligence Handbook.** Metuchen: Scarecrow, 1992. 187p.
- DAVENPORT, Thomas H.. **Reengenharia de Processos - Como inovar na empresa através da tecnologia da informação.** 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 391p.
- EOM, S. Transnational Management Systems: An Emerging Tool for Global Strategic Management. **SAM Advanced Management Journal.** p.22-27, Spring 1994.
- GILAD, Benjamin & GILAD, Tamar. **The Business Intelligence System: a new tool for competitive advantage.** American Management Association, 1988. 233p.
- HENDERSON, Bruce D. As Origens da Estratégia. IN **Estratégia – a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998, 501p.
- IANNI, Octavio. **A Sociedade Global.** 4.ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1996. 194p.
- _____. **A Era do Globalismo.** 2.ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1996. 325p.
- _____. **Teorias da Globalização.** 4.ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1997. 225p.
- KAHANER, Larry. **Competitive Intelligence.** New York: S&S, 1997, 300p.
- LEDUR, José F. Mercosul, os Projetos Nacionais e a Nova Ordem Mundial In XVI Conferência Nacional dos Advogados - Direito,

- Advocacia e Mudança - **Livro de Teses** - Tema I: As Transformações da Sociedade e do Estado. Fortaleza: OAB, p.19-23, 1996.
- LUBBERS, Ruud & KOOREVAAR, Jolanda. **The Dynamic of Globalization**. Tilburg University seminar on 26 November 1998 - <http://www.globalize.org/dynamic.html>
- LUBBERS, Ruud. **Fragmented Society**. 17 December 1998 - <http://www.globalize.org/alpbach.html>
- McGONAGLE, John Jr. VELLA, Carolyn M. **A new archetype for competitive intelligence**. West Port: Quorum, 1996, 225p.
- McGEE, James & PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação**: Aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 244p.
- MEDEIROS, Marcelo de A. O Processo de Integração Latino-Americana: A influência da União Européia na Posição Brasileira no seio do Mercosul. **Política Hoje**. v.2, n.3, p.31-35, Jan/Jun 1995.
- MINTZBERG, H. Five Ps for Strategy. **California Management Review**, Fall, 1987.
- MOREIRA NETO, Diogo de F. MERCOSUL - Minilateralismo e Metaconstitucionalismo. **Revista de Informação Legislativa**. v..32 n.128, p.207-220. Out/Dez 1995.
- PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 897p.
- ROSENBERG, Cynthia. Ligação Direta: conheça o ECR, o sistema que está revolucionando as relações entre varejistas e fabricantes. **Revista Exame**. v.32, n.8, p.134-137, Abril 1999.
- SILVA, Roberto L. **Direito Econômico Internacional e Direito Comunitário**. Belo Horizonte: Del Rey, 1995. 399p.
- SPRAGUE, Ralph H. Jr. & WATSON, Hugh J. **Sistema de Apoio à Decisão**: Colocando a Teoria em Prática. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 498p.
- STANAT, Ruth. **The Intelligent Corporation**: creating a shared network for information and profit. American Management Association. 1990. 257p.
- TEIXEIRA, Sérgio Jr. De olho em você: os usuários têm cada vez menos privacidade nas idas e vindas pela internet. **Revista Exame**. v.32, n.13, p.68-69, Março 1999.
- TYSON, Kirk W.M. **Business Intelligence**: putting it all together. LEP. 1988. 271p.
- VIEIRA, Liszt. **Cidadania e Globalização**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- WALTON, Richard E. **Tecnologia de Informação** - O Uso de TI pelas Empresas que Obtêm Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 1994. 215p.