



**UNIFACS**  
UNIVERSIDADE SALVADOR  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES\*

## IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA: UM MODELO TEÓRICO PROPOSTO

### STRATEGIC INTELLIGENCE IMPACTS: A THEORETICAL MODEL PROPOSED

### IMPACTOS DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA: UN MODELO TEÓRICO PROPUESTO

**Cintia Paese Giacomello, Dra.**

Universidade de Caxias do Sul/Brazil

[cpaese1@ucs.br](mailto:cpaese1@ucs.br)

**Gabriel Sperandio Milan, Dr.**

Universidade de Caxias do Sul/Brazil

[gsmilan@ucs.br](mailto:gsmilan@ucs.br)

**Luiz Antônio Slongo, Dr.**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul/Brazil

[laslongo@ea.ufrgs.br](mailto:laslongo@ea.ufrgs.br)

#### RESUMO

A orientação para o mercado e a inteligência estratégica podem ser entendidas como dois sistemas de monitoramento, que visam tornar as organizações competitivas frente às dificuldades que surgem no mercado. Embora possuam alguma semelhança quanto aos seus objetivos, tais construtos não podem ser confundidos, pois possuem foco e ferramentas de análise distintas. Assim, este trabalho se propõe investigar teoricamente o que existe de comum e o que difere entre estes sistemas, contribuindo para o entendimento dos fatores que auxiliam na obtenção de melhores resultados e suas aplicações. Academicamente, o estudo pretende contribuir para o preenchimento da lacuna existente de trabalhos que relacionem as duas abordagens, inicialmente diferenciando-as e, na sequência, identificando pontos de aprofundamento. Gerencialmente, pretende-se identificar aspectos atinentes à comunicação e à geração de inteligência, que dificultam a adoção da orientação para o mercado pelas organizações. Como resultado do trabalho, propõe-se um modelo teórico a ser testado empiricamente.

**Palavras-chave:** Estratégia; Inteligência Estratégica; Orientação para o Mercado; Desempenho Organizacional; Competitividade.

#### ABSTRACT

The market orientation and strategic intelligence can be understood as two monitoring systems, which aim to make their organizations competitive in the face of difficulties that arise in the market. Although they have some similarity in their goals, such constructions can not be confused because they have focus and different analysis tools. Thus, this study aims to investigate theoretically what is common and what differs between these systems, contributing to the understanding of the factors that help achieve better results and their applications. Academically, the study aims to help fill the gap of works that relate the two approaches, initially differentiating them, and as a result, identifying points of deepening. Managerially, is intended to identify issues relating to communication and the generation of intelligence, which hinder the adoption of market orientation by organizations. As a result of the work, we propose a theoretical model to be tested empirically.

**Keywords:** Strategy; Strategic Intelligence; Market Orientation; Organizational Performance; Competitiveness.

#### RESUMEN

La orientación al mercado y inteligencia estratégica se puede entender como dos sistemas de control, cuyo objetivo es que las organizaciones sean competitivas frente a las dificultades que surgen en el mercado. Aunque

tienen algunas similitudes en sus objetivos, tales construcciones no pueden confundirse porque tienen el foco y diferentes herramientas de análisis. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo investigar teóricamente lo que es común y lo que es diferente entre estos sistemas, lo que contribuye a la comprensión de los factores que ayudan a obtener mejores resultados y sus aplicaciones. Académicamente, el estudio pretende contribuir a llenar el vacío de las obras que relacionan los dos enfoques, inicialmente diferenciándolos para posteriormente identificar puntos de profundización. Administrativamente, hay la pretensión de identificar los problemas relacionados con la comunicación y la generación de inteligencia, que dificultan la adopción de la orientación al mercado de las organizaciones. Como resultado del trabajo, se propone un modelo teórico para ser probado empíricamente.

**Palabras clave:** Estrategia; Inteligencia Estratégica; Orientación al Mercado; Desempeño Organizacional; Competitividad.

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial, que necessita de melhorias na capacidade de disponibilização de informações, em todos os níveis gerenciais, a consolidação de unidades de negócio em diferentes locais e de diferentes portes e o acesso a ferramentas tecnológicas são apontados como co-responsáveis pela busca da capacidade em integrar a informação nas organizações (ROCKART, 2004; BESANKO et al., 2006). Entretanto, a utilização destas informações de forma competitiva nas organizações só é possível por meio do desenvolvimento da inteligência nos negócios.

Algumas formas para desenvolver a inteligência nas organizações têm sido propostas. A área de marketing tem utilizado os conceitos de orientação para o mercado para desenvolver, disseminar e responder à inteligência nas organizações (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Organizações orientadas ao mercado devem ser capazes de responder rapidamente às demandas atuais e futuras do mercado, estando sempre à frente dos competidores. Cabe salientar que no conceito de orientação para o mercado está implícita a noção de inteligência. Outra forma desenvolvida, principalmente pela área da comunicação, é a utilização da inteligência estratégica, que é um processo sistemático de busca de informações, de modo a criar novas oportunidades e de prever mudanças na busca por vantagens competitivas sustentáveis (WRIGHT; PICKTON; CALLOW, 2002; WRIGHT; CALOF, 2006), o que pode repercutir em um posicionamento de mercado mais efetivo (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

De fato, tanto a inteligência estratégica quanto a orientação para o mercado são formas utilizadas pelas organizações para aumentar o seu grau de competitividade frente aos concorrentes, mas sua aplicação deve visar a um fim maior, que é a geração de valor para os *stakeholders*. Desta maneira, caso o desempenho da organização não fosse impactado pela adoção das práticas de inteligência estratégica ou da orientação para o mercado, dificilmente haveria investimentos e a internalização destas práticas nas organizações, evidenciando a pertinência de se estudar suas relações e desdobramentos. Assim sendo, o entendimento das relações entre a orientação para o mercado e a inteligência estratégica, e de suas consequências nas práticas organizacionais, permitirá que sejam desenvolvidas ações de forma a maximizar os recursos utilizados na geração de diferenciais competitivos por parte das organizações.

Sob o ponto de vista gerencial, poderão ser identificados aspectos de comunicação e de geração de inteligência que dificultam a adoção da orientação para o mercado pelas organizações. Isso contribuirá na preparação das organizações que desejam ser orientadas ao mercado e potencializará os resultados obtidos com a sua implantação, podendo, também, contribuir para que as organizações percebam a possibilidade de implantar

conceitos de inteligência estratégica e de orientação para o mercado conjuntamente, uma vez que podem ser sistemas complementares, visando sempre à obtenção de vantagens competitivas (SAWKA, 2005).

Sob o ponto de vista acadêmico, tal discussão poderá contribuir para o preenchimento da lacuna existente em conhecimentos que relacionem estas duas abordagens: a orientação para o mercado e a inteligência estratégica. Em um primeiro momento, servirá para elucidar aspectos sobre as suas diferenças, visto que ainda há muita confusão sobre tais definições (SAWKA, 2005), principalmente pelo fato de ambas se referirem à geração e à disseminação de inteligência. Em um segundo momento, permitirá identificar aspectos inerentes tanto à inteligência estratégica quanto à orientação para o mercado, que podem ser teoricamente aprofundados, destacando e fortalecendo os pontos em comum e melhorando o entendimento da relação entre a orientação para o mercado e desempenho organizacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Orientação para o Mercado

O estudo da orientação para o mercado, um construto importante na área do marketing, já está consolidado. Embora os estudos iniciais da orientação para o mercado datam da década de 60, as definições importantes deste campo foram feitas na década de 90, com diversos artigos relevantes e que trouxeram acréscimos significativos. Neste contexto, Kohli e Jaworski (1990) trataram a orientação para o mercado como um processo de geração e disseminação de inteligência de mercado e capacidade de resposta da empresa. Narver e Slater (1990) analisaram a orientação para o mercado como uma espécie de cultura organizacional, que visa criar valor aos clientes e desempenho superior para a organização, a partir de três dimensões: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. Deshpandé, Farley e Webster Jr. (1993) analisaram a orientação para o mercado como um conjunto de crenças, sendo que, em um primeiro plano estão os interesses dos clientes, não excluindo outros *stakeholders* (acionistas, colaboradores,...). Para Day (1994), por sua vez, a empresa deveria exercer suas atividades de forma superior em comparação aos concorrentes, pois assim ela desenvolveria capacidades especiais.

Entre estes trabalhos, o de Kohli e Jaworski (1990) explorou mais detalhadamente a utilização da inteligência de mercado por parte das organizações. Para estes autores, a orientação para o mercado é um processo baseado na inteligência de mercado e é formado a partir de três antecedentes, os quais são comentados a seguir.

A ênfase que a **alta administração** atribui à orientação para o mercado possui um grande poder sobre toda a organização, pois os projetos onde há o engajamento da alta administração, são mais facilmente implementados. A alta administração tem o poder de facilitar que todos os níveis ajam conforme seus interesses e de moldar os valores e a orientação das organizações (WEBSTER Jr., 1988). A importância do envolvimento da alta administração é fundamental, indicando que quanto maior a ênfase da alta administração de uma organização na orientação para o mercado, maior será o grau de orientação para o mercado naquela organização (DAY, 1994; NARVER; SLATER, 1990).

Algumas características da alta administração impactam no grau de orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Um exemplo é a propensão da alta administração em assumir riscos. Como a orientação

para o mercado consiste em estar sempre em busca de novos produtos e/ou serviços que satisfaçam as expectativas dos clientes, pode-se afirmar que a orientação para o mercado tem um caráter relacionado à inovação, o que está diretamente relacionado às incertezas (e riscos) do mercado. Na mesma linha, organizações gerenciadas por gestores com alto grau de instrução (escolaridade) e oriundos de classes econômicas baixas (apresentando mobilidade social) também seriam organizações mais propensas a correr riscos com estratégias inovadoras e, em tese, mais orientadas para o mercado.

O segundo antecedente corresponde aos **fatores interdepartamentais**, que dizem respeito às relações e interações formais e informais entre os departamentos (setores ou áreas). Segundo Kohli e Jaworski (1990), pode haver conflitos e ligações interdepartamentais que auxiliariam ou não na adoção da orientação para o mercado em toda empresa. Há também uma relação quanto à utilização da informação pelos membros de uma organização em função das relações interdepartamentais. Neste sentido, Kennedy, Goolsby e Arnould (2003) afirmam que a extensão das relações formais e informais entre os vários departamentos interfere na orientação para o mercado mediante o maior uso compartilhado de informações. Os conflitos ou as tensões entre os departamentos provocam o efeito contrário, diminuindo a orientação para o mercado de uma organização, embora não haja efeitos quanto à geração de inteligência em um departamento isolado, pois os conflitos não afetariam o processo de aquisição de informação em um determinado departamento (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Finalmente, sendo proposto como o terceiro antecedente da orientação para o mercado, tem-se os **sistemas organizacionais**, ou a organização como um todo, sendo o nível mais elevado da hierarquia proposta por Kohli e Jaworski (1990). Ou seja, os sistemas organizacionais representam um conjunto de barreiras que está relacionado à estrutura organizacional (atividades e coordenação entre elas) e que provocam dificuldades de comunicação e disseminação da inteligência. Tais sistemas consistem de duas variáveis estruturais: formalização e centralização, e dois sistemas relacionados aos colaboradores: sistema de recompensa e treinamentos (programas ou ações de capacitação e aperfeiçoamento) orientados ao mercado (KIRKA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005).

A formalização se refere à definição de normas, procedimentos e autoridade através das regras existentes, as quais estão inversamente relacionadas à orientação para o mercado, pois inibem a utilização da informação, dificultando o desenvolvimento de respostas rápidas às mudanças do mercado (JAWORSKI; KOHLI, 1993). Já a centralização pode ser definida como sendo a limitação na autonomia das pessoas para a tomada de decisões. Pode-se entender que ela afeta negativamente a orientação para o mercado, pois também inibe a disseminação e a utilização da informação (MATSUNO; MENTZER; ÖZSOMER, 2002).

Os sistemas de recompensas baseados na orientação para o mercado devem utilizar sistemas de mensuração para bonificar os colaboradores que estiverem mais voltados à orientação para o mercado. Por sua vez, os treinamentos voltados à orientação para o mercado aumentam o interesse dos funcionários sobre as necessidades dos clientes, estimulando ações que são consistentes com esta proposta (RUEKERT, 1992). Neste horizonte, Webster Jr. (1988) argumenta que a forma como os gestores são avaliados e recompensados interfere na orientação para o mercado. Se suas ações forem analisadas no curto prazo, através do volume de vendas e da lucratividade, provavelmente negligenciarão fatores que poderão garantir retornos expressivos em uma perspectiva de longo prazo, tais como a satisfação dos clientes.

A premissa de Kohli e Jaworski (1990) de que a orientação para o mercado é baseada na inteligência é corroborada pelo trabalho de Anderson e Hoyer (1991), os quais afirmam que os avanços na tecnologia da computação (*hardware* e *software*), inovações nas tecnologias de comunicação e as redes ligando computação e a comunicação contribuíram para uma taxa acelerada de complexidade no ambiente competitivo e de mudanças, além de permitir a habilidade para monitorar, analisar e aproveitar tais mudanças para desenvolver algum tipo de vantagem competitiva para as organizações. Os mesmos autores acreditam que estes fatores colocaram a informação no topo de qualquer priorização de recursos organizacionais e empurraram as organizações para o que chamam de “Era da Inteligência”.

Nos estudos de orientação para o mercado, muitos autores relacionaram a adoção de práticas de orientação para o mercado com o desempenho das organizações. No exterior, destacam-se os trabalhos de Narver e Slater (1990), Day (1994), Greenley (1995), Chan e Ellis (1998), Deshpandé e Farley (1998), Hooley et al., (2000), Matsuno e Mentzer (2000), Harris (2001), Hult e Ketchen (2001), Noble, Sinha e Kumar (2002), Singh (2003), Shoham, Rose e Kropp (2005), Sin et al. (2005), Jain e Bhatia (2007), Panigyrakis e Theodoridis (2007) e Megicks e Warnaby (2008). No Brasil, têm-se os trabalhos de Sampaio (2000), Trez (2000), Carvalho (2001), Menna (2001), Perin (2001), Antoni (2004), Müller Neto (2005) e Vieira (2008), dentre outros.

A partir dos estudos realizados sobre a orientação para o mercado e o desempenho das organizações, concluiu-se que a relação entre a orientação para o mercado e a *performance* depende de diversos fatores. Para tanto, Ellis (2006) realizou uma meta-análise que compreendeu 56 estudos, de 28 países, e concluiu que a orientação para o mercado é um fator determinante da performance, e que as relações mais fortes são obtidas em mercados maduros, ainda mais quando os estudos contemplam a escala MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993). Além disso, concluiu que a orientação para o mercado é afetada por questões culturais e características dos países. Estes resultados são semelhantes aos encontrados por Kirka, Jayachandran e Bearden (2005). Em uma meta-análise de 114 trabalhos, estes autores concluíram que o relacionamento entre a orientação para o mercado e o desempenho é mais forte em empresas de manufatura, baixa distância do poder, culturas avessas ao risco e em estudos que utilizaram medidas subjetivas de mensuração da *performance*.

Em função das divergências quanto aos fatores que influenciam o desempenho, alguns trabalhos optaram por analisar a orientação para o cliente, ao invés da orientação para o mercado. A orientação para o mercado é mais ampla que a orientação para o cliente e envolve o foco no cliente, nos concorrentes e demais públicos relevantes (WRENN, 1997; ZHU; NAKATA, 2007). Já a orientação para o cliente engloba somente os aspectos relativos aos clientes, e está mais próxima do conceito apresentado por Kohli e Jaworski (1990), que indicam o desenvolvimento da inteligência de mercado (criação, disseminação e resposta) como operacionalização da orientação para o mercado.

Ou seja, os trabalhos que relacionam a orientação para o mercado/cliente e *performance* indicam que a relação não é direta, e depende de outros fatores, como é o caso de fatores culturais, maturidade do mercado, capacidade de inovação, adoção de práticas de aprendizagem organizacional e recursos tecnológicos. Todos estes moderadores se expressam nas organizações em função das suas características, da cultura organizacional que permeia cada organização. Deshpandé e Webster Jr. (1989) crêem que a cultura organizacional é o conjunto de valores e crenças compartilhados que auxiliam os indivíduos a compreender o funcionamento organizacional, lhes fornecendo normas de comportamento na organização.

Homburg e Pflesser (2000), por sua vez, definiram a cultura organizacional orientada para o mercado como sendo um construto composto por quatro componentes distintos e inter-relacionados: compartilhamento de valores (por exemplo, abertura para comunicação interna, responsabilidade dos colaboradores), normas para orientação para o mercado (abertura para comunicação interna relacionada com a orientação para o mercado, responsabilidade em relação à orientação para o mercado), artefatos para a orientação para o mercado (histórias, arranjos, rituais e linguagens) e comportamentos para a orientação para o mercado (geração, disseminação e resposta à inteligência de mercado). Os valores e normas têm impacto indireto nos comportamentos de orientação para o mercado. Esta constatação empírica leva à conclusão de que é necessário um ambiente próprio, cujo contexto (cultura e clima organizacionais) permita que haja disseminação da orientação para o mercado. Portanto, estes aspectos podem auxiliar na compreensão dos motivos pelos quais são observadas diferenças nas organizações nas relações entre a orientação para o mercado e seu desempenho.

## 2.2 Inteligência Estratégica

O desenvolvimento dos conceitos de inteligência como forma de obtenção de vantagens competitivas é antigo, e trata inicialmente da inteligência para fins militares. A Arte da Guerra, de Sun Tzu, datado de 500 a.C., é citado como um dos primeiros trabalhos onde a inteligência foi desenvolvida (GRIFFITH, 1971). Entretanto, foi na década de 60 que começaram a ser aprofundados os estudos sobre a inteligência estratégica, principalmente nas linhas de investigação do monitoramento da concorrência. Atualmente, a inteligência estratégica é discutida, principalmente, pelas áreas de Administração, Ciência da Informação, Tecnologia da Informação, Psicologia e Comunicação (MARCIAL; ORNELAS, 2007). Nas décadas de 80 e 90 muitos trabalhos foram desenvolvidos e houve um considerável aprofundamento do tema, tanto do ponto de vista acadêmico quanto das práticas de implantação de inteligência competitiva nas empresas (PRESCOTT, 1999).

Jaworski, MacInnis e Kohli (2002) analisaram o processo de inteligência competitiva e sua influência no desempenho das organizações a partir de entrevistas com 38 profissionais e análise da literatura e geraram uma série de hipóteses sobre os relacionamentos entre os antecedentes e as fases de geração da inteligência estratégica. Para eles, o processo de geração de inteligência competitiva é formado por três etapas: (i) a preparação para a inteligência estratégica; (ii) o processo de busca das informações; e (iii) a etapa de atribuição de significado (*sense-making*).

Destaca-se que o processo em si é influenciado por quatro classes de antecedentes: (i) a rede de inteligência: fonte de informação pessoal relativamente estável e estimulada pelo analista de inteligência; (ii) o ambiente de negócios: aspectos internos e externos à organização; (iii) o ambiente da informação: características das informações confrontadas pelo analista de inteligência; e (iv) as características do analista: por exemplo, continuidade na função. Este trabalho já indica a necessidade de atribuição de significado ao conjunto de informações coletadas e disseminadas, além de destacar a importância da presença do analista, que tem papel determinante nos processos de criação de inteligência.

A sequência: dados → informação → conhecimento → inteligência pode ser entendida como um processo de comunicação, onde diferentes etapas estão envolvidas, mas devem estar encadeadas para que o fluxo seja mantido. Esta sequência pode ser aplicada a qualquer situação cujo objetivo seja desenvolver inteligência. Percebe-se que este processo não se dá de forma automática, ele é composto por três etapas (TJADEN, 1996),

para as quais é preciso ter claramente definidos os responsáveis pela coleta, metodologia utilizada, registro das informações e transformação da informação em ação (LESCA; FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2003). O desafio está em decidir que informações e conhecimentos, e em que forma, são necessários. Atribuir valor à informação e transmiti-la é o maior propósito das iniciativas, tanto que os responsáveis que trabalham no desenvolvimento da inteligência nas organizações fazem parte de um grupo de profissionais que cada dia mais tem seu trabalho reconhecido devido à crescente necessidade de desenvolver vantagens competitivas nas organizações.

Em uma análise da dinâmica das informações na comunicação organizacional, Fachinelli, Rech e Mattia (2005) relacionaram a geração da inteligência em todos os níveis à necessidade de distribuição de informações e colaboração de todos. Para os autores (p. 4), “a possibilidade de uma inteligência coletiva é, portanto, um dos grandes diferenciais da contemporaneidade” que só está sendo possibilitada pelas ferramentas tecnológicas modernas.

A geração de inteligência tem recebido diferentes adjetivos em função de suas características e utilizações (TENA; COMAI, 2005). Deschamps e Nayak (1995) classificaram a inteligência estratégica em três tipos de inteligências: de mercado, competitiva e tecnológica. Rouach e Santi (2001) adicionaram a inteligência social, que inclui questões sobre leis, finanças, taxas, questões econômicas e de recursos humanos. Tarapanoff, Araújo e Cormier (2000) citaram as inteligências para negócios, competitiva e tecnológica. Arbonies e Aldazabal (2005) se referem à inteligência organizacional como um macro-processo que inclui captação, armazenamento, aprendizagem, comunicação e tomada de decisão e é resultante da cooperação daqueles que possuem a informação e seu processamento.

Pela abrangência da inteligência organizacional, ela será utilizada como sendo sinônimo da **inteligência estratégica**, a qual pode ser definida como sendo o uso do conhecimento estratégico no processo de tomada de decisão quanto à formulação ou redefinição de estratégias adotadas por uma organização (MIRANDA, 1999). Ela está baseada na economia de forças e liberdade de ação, ou seja, deve objetivar o uso e o rendimento dos recursos disponíveis e diversificar alternativas, possibilidades de iniciativa e antecipação. Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006, p. 4) definiram a Inteligência Estratégica Antecipativa como sendo um sistema de monitoramento do ambiente, que visa “auxiliar as organizações na sua capacidade em antecipar alterações de seu ambiente sócio-econômico, e a considerá-las na definição dos eixos estratégicos que ela deseja implantar”, cujo objetivo é criar oportunidades de negócios e reduzir riscos e incertezas em geral.

A inteligência estratégica tem sua conceituação baseada nos princípios da **inteligência competitiva** (FULD, 1995), a qual tem sido definida como sendo o conjunto de atividades através das quais as organizações determinam e compreendem o setor, identificam e compreendem os concorrentes, suas forças e fraquezas, antecipando os seus movimentos (TARAPANOFF; ARAÚJO; CORMIER, 2000; WRIGHT; PICKTON; CALLOW, 2002). Em resumo, a inteligência competitiva consiste em analisar a concorrência ao acompanhar informações que possam, de alguma forma, impactar no seu nível de competitividade.

No entanto, ao analisar a definição de inteligência competitiva, percebe-se que ela não inclui a visão do cliente. Este aspecto importante para o gerenciamento das organizações pode ser obtido por meio da utilização da **inteligência de mercado**. Kohli e Jaworski (1990) definiram a inteligência de mercado como um conceito amplo que inclui consideração dos fatores exógenos (competição, regulação), que afetam necessidades, desejos e

preferências dos clientes, tanto presentes quanto futuras. Nesta definição, verifica-se a preocupação em monitorar tanto o ambiente da concorrência como a opinião dos clientes, tendendo à orientação para o mercado. Desta forma, a inteligência de mercado torna-se um ponto de apoio forte para as funções de definição do mercado-alvo, estimação do mercado potencial e previsão da demanda (LACKMAN; SABAN; LANASA, 2000). Como se observa, o foco da inteligência estratégica é mais amplo que o da inteligência competitiva, de mercado ou tecnológica. Ela consiste em relacionar o monitoramento do ambiente com as características e objetivos da organização, ou seja, considerar a estruturação dos processos de inteligência a partir das estratégias da empresa e do que se encontra na essência da estratégia. Não se trata, então, apenas do monitoramento da concorrência e dos clientes, mas também de outros atores e ambientes que podem interferir nos resultados da empresa.

Resumindo, a inteligência estratégica pode ser compreendida como o conhecimento sobre o ambiente de negócios e que tem implicações para o sucesso da empresa em uma perspectiva de longo prazo. Seu propósito é melhor entender clientes, normas, concorrentes, dentre outros, para criar novas oportunidades e prever mudanças na busca por vantagens competitivas sustentáveis (WRIGHT; PICKTON; CALLOW, 2002; WRIGHT; CALOF, 2006). A inteligência estratégica, portanto, foca em analisar as fontes de informações e as informações propriamente ditas, que após seu processamento analítico se transformarão, de fato, em inteligência estratégica (MYBURGH, 2004). Além destes, outros objetivos estão relacionados à implantação da inteligência estratégica, tais como gerenciar e reduzir os riscos, criar conhecimento rentável, evitar excesso de informações desnecessárias, garantir privacidade e segurança da informação e entender as forças que agem no ambiente do negócio para desenvolver planos que tenham sucesso (MCGONAGLE; VELLA, 2002; 2004). Ressalta-se, também, que o objetivo neste processo nunca é o de entender fenômenos passados, mas sim o de poder prever fenômenos futuros.

De acordo com Sapiro (1993), os principais benefícios observados na implantação da inteligência nas organizações são: a identificação de novas oportunidades de negócios e ideais compartilhados, a crescente habilidade para antecipação de surpresas, o aumento das habilidades gerenciais e a integração de vários pontos de vista. Para Fuld (2006), a inteligência estratégica é baseada em dois fundamentos: a habilidade de encontrar a informação estratégica certa e a habilidade de ver rompimentos nos padrões de comportamento e, através disso, interpretar eventos imparcialmente. Vale comentar que os processos de inteligência estratégica nas organizações não se dão de forma padronizada, por este motivo, é difícil obter consenso nas formas de mensurar a implantação de inteligência. Neste sentido, algumas ferramentas foram criadas para propiciar o ciclo de inteligência. Uma delas é o *Environmental Scanning* desenvolvido por Choo (1999), bem como as ferramentas *Competitor Intelligence*, o *Benchmarking* e o *Business Intelligence* (GUERRA, 2005).

Arbonés e Aldazabal (2005), buscando avaliar o grau de inteligência organizacional, desenvolveram um instrumento denominado Matriz de Inteligência Organizacional Ampliada, cujo desenvolvimento se baseou nos trabalhos de Quinn (1992) e Lehner (2000), e tem foco na captação, criação e disseminação do conhecimento pela organização. A utilização da matriz se faz através do preenchimento de uma escala de 1 a 6, sendo que 1 é o nível mais baixo de desenvolvimento daquela capacidade e 6 é o nível mais alto. Através da aplicação da matriz em empresas espanholas, os autores conseguiram identificar onde residem as maiores dificuldades das organizações quanto ao desenvolvimento das capacidades de inteligência.



Outro estudo que busca compreender como a inteligência estratégica se dá nas organizações é o trabalho desenvolvido por Guerra (2006), que analisa a inteligência estratégica a partir da Teoria dos Recursos e Capacidades e da Teoria da Vantagem Competitiva, e constrói um modelo de geração de inteligência estratégica a partir do modelo teórico de inteligência estratégica (JAWORSKI; MACINNIS; KOHLI, 2002), do modelo que relaciona a estratégia e os recursos com os resultados da organização (SPANOS; LIOUKAS, 2001) e do modelo de alinhamento, que vincula as estratégias empresariais com as dos sistemas de informação e tecnologia (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999). Neste trabalho, o autor sugere que a gestão da inteligência depende das estratégias e dos recursos empresariais (estruturais, tecnologia e marketing) e, por outro lado, sugere que uma boa geração de inteligência tem um impacto positivo nos resultados.

Pode-se, ainda, analisar a comunicação nas organizações e o grau de disseminação de inteligência através da utilização de metáforas como artifícios para melhor compreender os fenômenos. Fachinelli, Rech e Mattia (2005) propõem a utilização de metáforas do hipertexto e da autopoiese como ferramentas para analisar as situações comunicacionais nas organizações. Desse modo, é possível transformar os princípios do hipertexto e da autopoiese em categorias de análise das diferentes práticas organizacionais, as quais irão gerar diferentes dimensões da escala para avaliar o grau de inteligência estratégica das organizações.

A escala proposta por Fachinelli et al. (2007) parte dos princípios de que: (i) existem fenômenos contemporâneos, principalmente ligados ao advento das novas tecnologias da informação e da comunicação, que reconfiguram o papel da informação nas organizações. Esta reconfiguração decorre, principalmente, do excesso de informações que, além de permeiar todos os níveis organizacionais, causa “cegueira estratégica” à medida que, devido ao seu volume, gera visões ambíguas; (ii) a possibilidade de atuar com eficiência em tal cenário é extremamente facilitada a partir da adoção de metodologias estruturadas de processamento de informações, visando a identificação do seu conteúdo estratégico, o que, atualmente, caracteriza-se nas metodologias de inteligência organizacional e a vigília; e (iii) atualmente, a maior parte das organizações apenas percebem e sentem os efeitos do fenômeno da informação e poucas desenvolvem algum tipo de ação no sentido de gerenciar a grande massa de informação de que dispõem ou que podem buscar.

A partir destas suposições foi gerada uma escala, cujas dimensões de análise podem ser classificadas em dois blocos. O primeiro bloco diz respeito ao fenômeno da comunicação, com foco nas ações de comunicação organizacional (conceitual), onde são analisados aspectos como a percepção do excesso de informações, contexto provocando mutações, diversidade de meios, impacto em escala, dependência do ambiente, penetrabilidade da informação, redes de informação, auto-conhecimento como referência e compreensão da informação. O segundo bloco trata do uso da inteligência estratégica enquanto metodologia de processamento de informações (operacional), e é relativa às etapas da inteligência estratégica, tratando do desenho e apropriação do projeto, mapeamento dos fluxos, definição de foco, organização da rede de especialistas, identificação e organização das fontes, definição e organização das ferramentas de coleta e registro das informações, comunicação dos resultados, segurança da informação, subsídios para o processo de tomada de decisão e uso dos resultados.

Conforme apresentado, portanto, a inteligência estratégica é uma metodologia de comunicação (TARAPANOFF, 2001), que busca fornecer às organizações informações para o planejamento e gerenciamento estratégico, que, inclusive é passível de ser quantificada em seu grau de utilização (SAAYMAN et al., 2008).

Sendo assim, a análise das relações existentes entre a inteligência estratégica e a orientação para o mercado permitirá compreender melhor quais aspectos podem auxiliar no desenvolvimento sustentável das organizações.

### 2.3 As Relações entre Inteligência Estratégica e Orientação para o Mercado

A orientação para o mercado pode ser entendida como sendo a disseminação da cultura de que todos na empresa devem estar constantemente voltados às necessidades e os desejos dos clientes, o que pode ser englobado pela criação, disseminação e resposta à inteligência de mercado (JAWORSKI; KOHLI, 1993). Sendo assim, a orientação para o mercado e a inteligência de mercado estão muito ligadas, não sendo possível existirem isoladamente. Ressalta-se, neste aspecto, a necessidade da diferenciação entre as informações sobre o mercado e a inteligência de mercado. Não basta estar repleto de informações sobre o mercado, é preciso transformá-las de modo a desenvolver a inteligência de mercado, pois esta sim poderá vir a ser um diferencial competitivo da organização (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

A inteligência estratégica, por sua vez, contempla a intenção de auxiliar no planejamento e na administração estratégica das organizações, de tal forma que seja possível, por meio do monitoramento e geração de inteligência, antever tendências e os movimentos do mercado, dos concorrentes, dos clientes e das demais partes interessadas (sociedade, governo,...). Assim sendo, é possível tomar decisões estratégicas baseadas em informações consistentes, sem ser surpreendido pelos movimentos de todos os partícipes envolvidos (internos ou externos), que influenciam de alguma forma a estratégia da organização. Para que a inteligência estratégica esteja efetivamente cumprindo seu papel nas organizações, há de se ter uma sistema colaborativo de comunicação organizacional que permeie todos os níveis.

Diferenciadas as duas abordagens, pode-se relacionar a orientação para o mercado com a inteligência estratégica de diferentes formas. A seguir são discutidas algumas possibilidades e, por fim, é apresentado o modelo proposto. Entre tais possibilidades, é possível destacar: (a) a inteligência estratégica como um antecedente da orientação para o mercado; (b) a inteligência estratégica como uma variável moderadora na relação entre orientação para o mercado e o desempenho organizacional; e (c) a inteligência estratégica e a orientação para o mercado tendo diferentes escopos de análise.

#### 2.3.1 Inteligência Estratégica como Antecedente da Orientação para o Mercado

A primeira forma de pensar esta relação indicaria que a inteligência estratégica poderia ser vista com um antecedente da orientação para o mercado, pois a definição de antecedente de orientação para o mercado postula que “são fatores organizacionais que aumentam ou inibem a implementação da filosofia do negócio representada pelo conceito de marketing” (KOHLI; JAWORSKI, 1990, p. 6). Sob este prisma, pensando na inteligência estratégica como um sistema eficiente de comunicação que auxilia no processo de tomada de decisões estratégicas, seria possível pensar que a implementação da inteligência estratégica tenderia a aumentar a orientação para o mercado, pois faria com que os fluxos de informação fluíssem por todos os níveis da organização e permitiria um constante monitoramento dos atores envolvidos. Neste sentido, a inteligência estratégica reforçaria a geração e a disseminação da inteligência na organização, podendo ser vista como um antecedente da orientação para o mercado, pois fortaleceria a implementação do conceito de marketing.

Esta relação não é tão simples. Para que os fluxos de informações sejam eficientes, alguns fatores devem estar presentes. Conforme apresentado anteriormente, um contexto organizacional distribuído e colaborativo (FACHINELLI; RECH; MATTIA, 2005), que funcione como meio para a geração de inteligência, exige, inicialmente, boa comunicação entre os departamentos, área ou setores da empresa, apoio da alta administração e uma estrutura organizacional adequada. Estas três premissas são justamente os antecedentes propostos para a implantação da orientação para o mercado. Ou seja, parece haver uma relação causal dos antecedentes da orientação para o mercado sobre a implantação da inteligência estratégica nas organizações, pois para que haja implantação da inteligência estratégica é necessário apoio da alta administração, boa comunicação entre departamentos e estrutura organizacional adequada, tanto física quanto humana (PRESCOTT, 2001).

Esta análise leva à conclusão de que existe uma sequência lógica, onde os antecedentes favorecem a implantação da inteligência estratégica, que, por sua vez, favorece a orientação para o mercado. Portanto, pode-se afirmar que inteligência estratégica não pode ser vista simplesmente como um antecedente da orientação para o mercado, pois necessita dos antecedentes da orientação para o mercado para que possa ser implantada.

É possível, ainda, inferir que, as organizações que se utilizam os princípios da inteligência estratégica devem possuir maiores chances de serem organizações orientadas para o mercado, pois a preocupação que existe nas organizações que disseminam a cultura de inteligência estratégica é de estarem constantemente voltadas aos movimentos de diversos atores, inclusive, direcionadas ao mercado, aliando estas informações ao planejamento estratégico corporativo. Porém, para que a inteligência estratégica obtenha êxito, os antecedentes da orientação para o mercado devem subsidiá-la.

### 2.3.2 Inteligência Estratégica como Variável Moderadora da Orientação para o Mercado e o Desempenho Organizacional

Consideram-se variáveis moderadoras aquelas que, sistematicamente, modificam a forma ou a força do relacionamento entre duas ou mais variáveis (SHARMA; DURAND; GUR-ARIE, 1981). Dessa forma, pensar na inteligência estratégica como uma variável moderadora na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional pode ser uma forma de compreender as relações entre os construtos.

Entretanto, supor que a inteligência estratégica seja uma variável moderadora parece simplificar estas relações. Para a inteligência estratégica ser considerada, de fato, uma variável moderadora, seria necessário que ela somente agisse sobre a orientação para o mercado, porém, parece que ela também é influenciada. Ou seja, o sentido da influência é duplo, podendo agir sobre a orientação para o mercado, mas também podendo ser influenciada pela orientação para o mercado.

### 2.3.3 Escopos de Análise da Inteligência Estratégica e da Orientação para o Mercado

Compreendo-se que a inteligência estratégica não é apenas um antecedente da orientação para o mercado, tampouco uma variável moderadora, outra possibilidade é pensar na inteligência estratégica como uma parte da orientação para o mercado. As organizações orientadas para o mercado já teriam, em tese, os conceitos atinentes à inteligência estratégica disseminados e os adotariam nas suas atividades diárias. A análise dos pressupostos da inteligência estratégica indica que ela deve estar vinculada às estratégias da empresa. Em

organizações cuja estratégia se baseia na orientação para o mercado, a premissa de que a inteligência estratégica estaria abarcada pela orientação para o mercado pode ser verdadeira.

Todavia, o escopo da inteligência estratégica é mais amplo que o da inteligência de mercado, e representa não só a observação de clientes e de concorrentes, mas a estruturação e a implantação de um sistema no qual toda a organização esteja constantemente observando os movimentos dos atores internos e externos, ou seja, a inteligência estratégica age, como o nome já diz, no nível estratégico da organização. Desse modo, parece ser mais factível que organizações que adotam o sistema de inteligência estratégica seriam, automaticamente, organizações com maior orientação para o mercado, independentemente do tipo de estratégia adotada, e a inteligência de mercado seria uma das diversas formas de inteligência que as organizações poderiam utilizar para criar e estabelecer um diferencial competitivo sustentável, e obter os benefícios propostos pela implantação de sistemas desta magnitude. Consoante isso, Guerra (2006, p. 9) trata a orientação para o mercado como um “enfoque funcional da inteligência estratégica”. Para este autor, a inteligência de mercado tem um papel relevante como processo, pois inclui a busca em fontes de informação, análise e distribuição.

Comparando a estrutura da Matriz de Inteligência Organizacional Ampliada (ARBONÍES; ALDAZABAL, 2005) com as questões propostas no instrumento de avaliação da orientação para o mercado (escala MARKOR de KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993), pode-se perceber que há aspectos claramente compatíveis, outros, entretanto, podem estar sendo analisados indiretamente na escala MARKOR, porém, sem o destaque feito na Matriz de Inteligência Organizacional Ampliada. Embora Matsuno, Mentzer e Rentz (2000) tenham proposto ampliações em alguns elementos da escala, determinou-se utilizar na comparação a escala MARKOR, devido à importância que ela recebe na academia ao se avaliar o grau de orientação para o mercado nas organizações e por ter a capacidade de identificar as relações mais fortes entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional (ELLIS, 2006). Analisando-se a escala MARKOR e a Matriz de Inteligência Organizacional Ampliada, percebe-se que a segunda é mais ampla, e trata de outros aspectos envolvidos que não são diretamente tratados na escala MARKOR. Desta forma, pode-se acreditar que realmente a inteligência estratégica é mais ampla e abrange a orientação para o mercado, confirmando a estrutura proposta por Rouach e Santi (2001).

Quanto às diferenças nos aspectos operacionais entre a inteligência estratégica e a orientação para o mercado, a inteligência estratégica tem em seu processo de desenvolvimento cinco etapas macro, que podem ser desmembradas em função do detalhamento desejado: (i) planejamento; (ii) coleta de dados; (iii) análise; (iv) disseminação; e (v) avaliação. Já a orientação para o mercado trata da geração, disseminação e resposta à inteligência.

Pode-se perceber que há uma paridade entre as etapas, porém, a inteligência estratégica dá maior ênfase à parte de planejamento, justamente por haver uma grande necessidade dos esforços da inteligência estarem vinculados à estratégia das organizações para que sejam obtidos os resultados esperados. Por outro lado, a orientação para o mercado ressalta a etapa de resposta à geração e à disseminação da inteligência, que, basicamente, refere-se ao tempo para que a organização responda à inteligência. Vale destacar que esta etapa não é explicitamente destacada na inteligência estratégica. Os motivos pelos quais a inteligência estratégica não ressalta a necessidade de avaliar o tempo para as respostas é devido a inteligência estratégica ter, em sua base, a

idéia de auxiliar o gestor a conhecer melhor e prever as ações dos atores para tomar decisões. Por esta lógica, o tempo para a implementação destes conceitos já estaria contemplado na essência da inteligência estratégica.

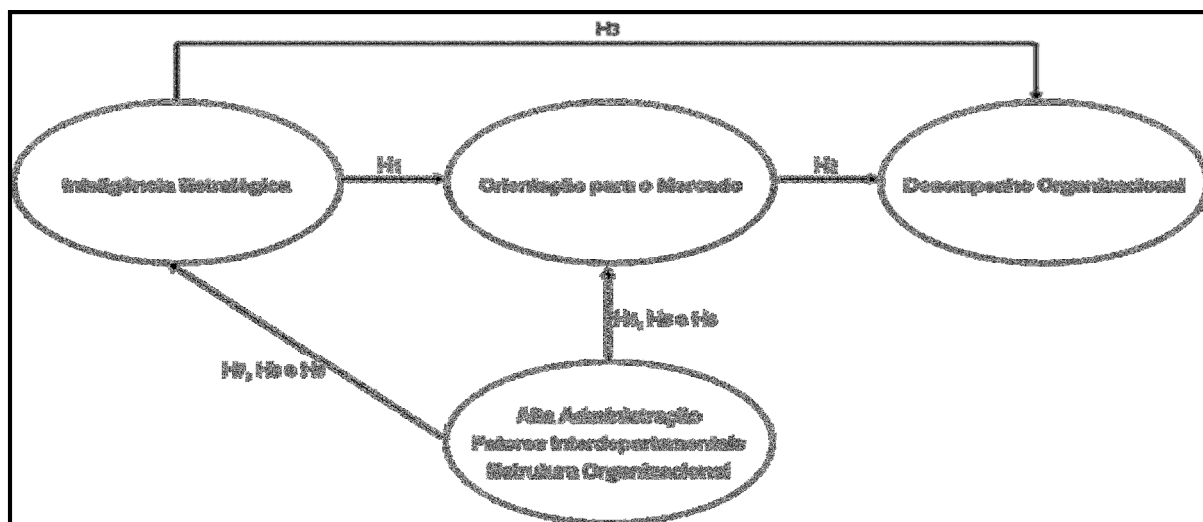
### 3 MODELO TEÓRICO PROPOSTO E HIPÓTESES DE PESQUISA

Neste trabalho, buscou-se identificar os aspectos da inteligência estratégica que impactam nas relações entre a orientação para o mercado e o desempenho das organizações. Para tanto, propõe-se um modelo que represente esta realidade. Para a construção do modelo, parte-se do pressuposto que a teoria da orientação para o mercado está consolidada e que a escala MARKOR, utilizada para avaliar orientação para o mercado, está validada.

Não há consenso sobre os instrumentos a utilizar para avaliar a adoção da inteligência estratégica, embora alguns deles tenham sido apresentados anteriormente. Para modelar a implantação da inteligência estratégica nas organizações, foram utilizadas as dimensões da inteligência estratégica de Jaworski, MacInnis e Kohli (2002), o trabalho desenvolvido por Guerra (2005) e a escala de inteligência estratégica proposta por Fachinelli et al. (2007). Assim sendo, propõe-se um modelo que sustenta que a inteligência estratégica é formada a partir das etapas de planejamento, coleta, organização, análise, disseminação e avaliação, enquanto que a orientação para o mercado é formada pela geração, disseminação e resposta à inteligência de mercado.

A Figura 1 representa o modelo de relacionamento que se busca investigar, empiricamente, no futuro, analisando as relações que são formadas pela aplicação da teoria de inteligência estratégica, orientação para o mercado e desempenho organizacional.

Figura 1 – Modelo teórico proposto



Fonte: Elaborada pelos autores com base na literatura.

Portanto, busca-se analisar se a orientação para o mercado é influenciada pelas práticas desenvolvidas de inteligência estratégica nas organizações, gerando, assim, a primeira hipótese apresentada no modelo (H1), que postula que quanto maior for o grau de inteligência estratégica espera-se que maior seja a orientação para o mercado. Ou seja:

**H1:** Organizações que possuem maior aplicação de inteligência estratégica tendem a ser mais orientadas para o mercado.

A segunda hipótese (H2), que já foi testada em diversos trabalhos no exterior e no Brasil, conforme apresentado anteriormente, busca analisar a relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional, representando a premissa de que as organizações com maior grau de adoção de orientação para o mercado devem apresentar melhores resultados. Chega-se, assim, à segunda hipótese de pesquisa:

**H2:** A orientação para o mercado nas organizações está associada positivamente ao desempenho organizacional.

Na mesma linha de raciocínio, analisando os benefícios indicados na adoção de práticas de inteligência estratégica, pode-se supor que haja relação positiva entre a geração de inteligência estratégica e o desempenho organizacional, resultando na terceira hipótese (H3):

**H3:** A geração da inteligência de mercado nas organizações está associada positivamente ao desempenho organizacional.

As demais hipóteses de pesquisa (H4 a H9) representam o impacto dos antecedentes da orientação para o mercado (alta administração, fatores interdepartamentais e estrutura organizacional) sobre a orientação para o mercado e sobre a inteligência estratégica. Busca-se, com estas hipóteses, verificar se as organizações que possuem os aspectos inerentes aos antecedentes mais desenvolvidos também apresentam maiores graus de adoção de orientação para o mercado e de inteligência estratégica.

**H4:** Organizações com maior ênfase da alta administração para orientação ao mercado apresentarão maior grau de adoção de práticas de orientação para o mercado.

**H5:** Organizações com maior grau de conectividade interdepartamental tenderão a apresentar maior grau orientação para o mercado.

**H6:** Organizações mais formalizadas, centralizadas e departamentalizadas tenderão a apresentar menor orientação para o mercado.

**H7:** Organizações com maior ênfase da alta administração para orientação ao mercado apresentarão maior grau de adoção de práticas de inteligência estratégica.

**H8:** Organizações com maior grau de conectividade interdepartamental tenderão a apresentar maior grau adoção de práticas de inteligência estratégica.

**H9:** Organizações mais formalizadas, centralizadas e departamentalizadas tenderão a apresentar menor grau adoção de práticas de inteligência estratégica.

Dessa forma, espera-se verificar até que ponto as duas abordagens são complementares ou diferenciadas, identificar quais aspectos da inteligência estratégica estão mais fortemente relacionados à orientação para o mercado e qual a melhor forma de compreender e potencializar os resultados das organizações.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi-se o tempo em que analisar dados históricos e fazer previsões sobre eles era suficiente para as organizações. Com os recursos computacionais disponíveis a todos, o diferencial competitivo, que irá agregar algum benefício aos negócios, é ser capaz de antecipar os movimentos dos partícipes envolvidos que podem, de alguma forma, impactar na estratégia e, conseqüentemente, do desempenho da organização. Ou seja, deseja-se prever as mudanças nos cenários antes que outros o façam. Sendo assim, uma das formas de obter estes benefícios é implantar sistemas de inteligência estratégica. Outra forma, que tem sido amplamente utilizada com o propósito de responder rapidamente às modificações do mercado é a adoção das práticas intrínsecas à orientação para o mercado.

Em decorrência disso, percebe-se que tanto a inteligência estratégica quanto a orientação de mercado são aspectos que se relacionam à geração de inteligência, embora ainda haja certa confusão no que diz respeito ao entendimento acerca destes dois construtos (SAWKA, 2005). Algumas áreas abordam a inteligência estratégica como sendo um construto mais amplo que a orientação para o mercado, atribuindo à orientação para o mercado um papel relacionado ao enfoque funcional da inteligência estratégica (GUERRA, 2006), enquanto que outras áreas abordam a inteligência estratégica como um processo ou mesmo uma metodologia que fornece informações aos gestores da empresas (TARAPANOFF, 2001).

Todavia, a orientação para o mercado é um construto mais amplo que a inteligência estratégica, aliás, tendo sido relacionado à cultura organizacional (NARVER; SLATER, 1990), compreendido como um conjunto de crenças (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER Jr., 1993) ou como um aspecto do comportamento organizacional (KOHLI; JAWORSKI, 1990). De outro modo, a inteligência estratégica é discutida e tratada como um processo sistemático ou uma metodologia, a qual é compreendida por etapas definidas (WRIGHT; PICKTON; CALLOW, 2002; WRIGHT; CALOF, 2006), e com objetivos claros, auxiliando as empresas a manterem e ampliarem possíveis vantagens competitivas sustentáveis (CALOF, 2008; MCGONAGLE; VELLA; 2004; BESANKO et al., 2006).

Para tanto, o presente estudo se propôs a relacionar os aspectos teóricos da inteligência estratégica e da orientação para o mercado com base em estudos desenvolvidos separadamente sobre os dois assuntos, culminando com a proposição de um modelo teórico, e de suas respectivas hipótese, que supõe que as organizações que possuem maior grau de adoção de práticas de inteligência estratégica deveriam ser organizações mais orientadas para o mercado. Este modelo foi desenvolvido a partir de estudos teórico-empíricos e deve ser testado futuramente, utilizando, para isso, escalas que avaliem o grau de adoção das práticas de ambas as abordagens nas organizações. A análise das relações propostas na realidade das organizações

permitirá avanços no campo teórico de inteligência estratégica e orientação para o mercado, além de permitir identificar aspectos gerenciais que potencializem a melhoria do desempenho das organizações e/ou aspectos que dificultam tanto a implantação destes sistemas quanto a obtenção dos resultados esperados.

Pretende-se, como agenda futura, submeter este modelo, com escalas de mensuração de inteligência estratégica e orientação para o mercado, a organizações brasileiras e, com isso, testar estas relações na prática organizacional. Além disso, considera-se interessante analisar as relações entre a implementação da inteligência estratégica, da orientação para o mercado e as medidas de desempenho de organizações que adotam diferentes tipos de estratégias, pois também é interessante analisar se o tipo de estratégia adotada pode ser uma variável moderadora destas relações. Finalmente, entende-se que estudos conjuntos poderão constituir um relevante avanço na produção de conhecimento tanto nas áreas de marketing quanto de comunicação, contribuindo tanto para fins acadêmicos quanto gerenciais.

---

Artigo submetido para avaliação em 28/09/2011 e aceito para publicação em 30/03/2013

---

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, W. T.; HOYER, W. D. Marketing in the age of intelligence: the case for control. **European Journal of Marketing**, v. 25, n. 8, p. 32-54, 1991.
- ANTONI, V. L. **A relação entre orientação para o mercado e performance organizacional**: um estudo nos cursos de Bacharelado em Administração da Região Sul do Brasil. 2004. Tese (Doutorado) - Florianópolis: UFSC, 2004.
- ARBONÍES, A. O.; ALDAZABAL, J. B. **Identificación y evaluación de flujos de conocimiento en las organizaciones**. Arrasate: Mik. S. Coop. Mondragón, 2005.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CALOF, J. L. Selling competitive intelligence. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 11, n. 1., p. 39-42, 2008.
- CARVALHO, G. G. **A orientação para o mercado e a performance dos negócios na rede de distribuidores de veículos FIAT nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2001.
- CHAN, H. N.; ELLIS, P. Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong. **International Marketing Review**, v. 15, n. 2, p. 119-139, 1998.
- CHOO, W. The art of scanning the environment. **Bulletin of the American Society for Information Science**, v. 25, n. 3. p. 1-6, 1999.
- DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.
- DESCHAMPS J. P.; NAYAK, R. P. **Product juggernauts**: how companies mobilize to generate a stream of market winners. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, n. 3, p. 213-232, 1998.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. WEBSTER Jr., F. E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 23-27, 1993.



\_\_\_\_\_; WEBSTER Jr., F. E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 1, p. 3-15, 1989.

ELLIS, P. D. Market orientation and performance: a meta-analysis and cross-national comparisons. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 5, p. 1.089-1.107, 2006.

FACHINELLI, A. C.; PAESE, C.; RECH, J.; MATTIA, O. A utilização de escalas para pesquisa de fenômenos contemporâneos da comunicação organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 30. Santos, 2007. **Anais...** Santos, 2007.

\_\_\_\_\_; RECH, J.; MATTIA, O. A dinâmica da informação na comunicação organizacional: a perspectiva do hipertexto e da autopoiese. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28. Rio de Janeiro, 2005. **Anais...** Rio de Janeiro, 2005.

FULD, L. M. **The new competitor intelligence**: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors. New York: John Wiley & Sons, 1995.

\_\_\_\_\_. **The secret language of competitive intelligence**: how to see through and stay ahead of business disruptions, distortions rumors and smoke screens. New York: Crown, 2006.

GREENLEY, G. E. Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. **British Journal of Management**, v. 6, n. 1, p.1-13, March 1995.

GRIFFITH, S. E. **Sun Tzu**: the art of war. New York: Oxford University Press, 1971.

GUERRA, J. L. M. Inteligencia competitiva: bases teóricas y revisión de literatura. **Seminario de Doctorado**. Departamento de Economía de la Empresa, Doctorado en Creación, Gestión y Estrategias de Empresas. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, 2005.

\_\_\_\_\_. La generación de inteligencia competitiva y su impacto en el desempeño de las multinacionales tecnológicas de Barcelona. **Proyecto de Tesis Doctoral**. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, 2006.

HARRIS, L. C. Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 1, p.17-43, 2001.

HENDERSON, J.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technologies for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v. 31, n. 1, p. 472-484, 1999.

HOMBURG, C., PFLESSER, C. A multiple layer model of market oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n.4, p. 449-462, 2000.

HOOLEY, G.; COX, T.; FAHY, J.; SHIPLEY, D.; BERACS, J.; FONFARA, K.; SNOJ, B. Market orientation in the transition economies of Central Europe: tests of the Narver and Slater market orientation scales. **Journal of Business Research**, v. 50, n.3, p. 273-85, 2000.

HOOLEY, G.; PIERCY, N. F.; NICOLAUD, B. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

HULT, G. T.; KETCHEN, D. J. Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 899-906, 2001.

JAIN, S. K.; BHATIA, M. Market orientation and business performance: the case of Indian manufacturing firms. **Journal of Business Perspective**, v. 11, n. 1, p. 15-33, 2007.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligência estratégica antecipativa e coletiva para tomada de decisão. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (CONTECSI), 3. São Paulo, 2006. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2006.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-71, 1993.

\_\_\_\_\_; MACINNIS, D. J.; KOHLI, A. Generating competitive intelligence in organizations. **Journal of Market-Focused Management**, v. 5, p. 279-307, 2002.

KENNEDY, K. N.; GOOLSBY J. R.; ARNOULD E. J. Implementing a customer orientation: extension of theory and application. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 4, p.67-81, 2003.

KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 2, p. 24-42, 2005.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. KUMAR, A. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, 1993.

LACKMAN, C.; SABAN, K.; LANASA, J. The contribution of market intelligence to tactical and strategic business decision. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 18, n. 1, p. 6-8, 2000.

LEHNER, F. **Organisational memory**. München: Carl Hanser, 2000.

LESCA, H.; FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Inteligência estratégica antecipativa: uma ação empresarial coletiva e pró-ativa**, 2003. Disponível em: [http://professores.ea.ufrgs.br/hfreitas/revista/arquivos/LESCA\\_RJM\\_HF\\_30725.PDF](http://professores.ea.ufrgs.br/hfreitas/revista/arquivos/LESCA_RJM_HF_30725.PDF). Acesso em: 01 jul. 2006.

MARCIAL, E. C.; ORNELAS, A. C. A interdisciplinaridade da atividade de inteligência competitiva: análise do Currículo Lattes. In: ENANPAD – ENCONTRO DA ANPAD, 31. Rio de Janeiro, 2007. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MATSUNO, K.; MENTZER, J. The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 4, p. 1-16, 2000.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. ÖZSOMER, A. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 3, p. 18-32, 2002.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. RENTZ, J. O. A refinement and validation of the MARKOR scale. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 4, p. 527-539, 2000.

MCGONAGLE, J. J.; VELLA, C. M. A case for competitive intelligence. **Information Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 35- 40, 2002.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Competitive intelligence in action. **Information Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 64-68, 2004.

MENNA, H. L. **Orientação para o mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2001.

MEGICKS, P.; WARNABY, G. Market orientation and performance in small independent retailers in the UK. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 18, n. 1, p. 105-119, 2008.

MIRANDA, R. C. R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ci. Inf.**, v. 28, n. 3, p. 286-292, 1999.

MÜLLER NETO, H. F. **Inovação orientada para mercado: um estudo das relações entre orientação para mercado, inovação e performance**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2005.

MYBURGH, S. Competitive intelligence: bridging organizational boundaries. **The Information Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 46-55, 2004.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.

NOBLE, C. H.; SINHA, R. K.; KUMAR, A. Market orientation and alternative strategic orientations a longitudinal assessment of performance implications. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 4, p. 25-39, 2002.

PANIGYRAKIS, G. G.; THEODORIDIS, P. K. Market orientation and performance: an empirical investigation in the retail industry in Greece. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 14, n. 2, p. 137-149, 2007.

PERIN, M. G. **A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance**. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2001.

PRESCOTT, J. E. The evolution of competitive intelligence: designing a process for action. In: Spring Conference, Association of Proposal Management Professionals. San Diego, 1999. **Anais...** San Diego, Proposal Management, p. 37-52, 1999.

\_\_\_\_\_. Competitive intelligence: lessons from the trenches. **Competitive Intelligence Review**, v. 12, n. 2, p. 5-19, 2001.

QUINN, J. B. **Intelligent enterprise**. New York: The Free Press, 1992.

ROCKART, J. F. Information: let's get it right. **Massachusetts Institute of Technology**, n. 342, May 2004.

ROUACH, D.; SANTI, P. Competitive intelligence adds value: five intelligence attitudes. **European Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 552-559, 2001.

RUEKERT, R. W. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. **International Journal of Research in Marketing**, v. 9, n. 3, p. 225-245, 1992.

SAAYMAN, A.; PIENAAR, J.; PELSMACKER, P.; VIVIERS, W.; CUYVERS, L.; MULLER, M.; JEGERS, M. Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. **Aslib Proceedings: New Information Perspective**, v. 60, n. 4, p. 383-411, 2008.

SAMPAIO, C. H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

SAPIRO, A. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 106-124, 1993.

SAWKA, K. Compemarket restelligence. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 8, n. 2, p. 44-45, 2005.

SHARMA, S.; DURAND, R. M.; GUR-ARIE O. Identification and analysis of moderator variables. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 291-300, 1981.

SHOHAM, A.; ROSE, G. M.; KROPP, F. Market orientation and performance: a meta analysis. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 23, n. 3-4, p. 435-454, 2005.

SIN, L. Y. M.; TSE, A. C. B.; YAU, O. H. M.; CHOW, R.; LEE, J. S. Y. Market orientation and business performance: a comparative study of firms in mainland China and Hong Kong. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 5/6, p. 910-936, 2005.

SINGH, S. Effects of transition economy on the market orientation-business performance link: the empirical evidence from Indian industrial firms. **Journal of Global Marketing**, v. 16, n. 4, p. 73-96, 2003.

SPANOS, Y. LIOUKAS, S. An examination into the casual logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 10, p. 907-934, 2001.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001.

\_\_\_\_\_; ARAÚJO Jr., R. H.; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ci. Inf.**, v. 29, n. 3, p. 91-100, 2000.

TENA, J. M.; COMAI, A. El desarrollo de la inteligencia competitiva en España: un recorrido bibliográfico. **Revista Puzzle**, n. 16, p. 4-9, 2005.

TJADEN, G. S. Measuring the information age business. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 8, n. 3, p. 233-246, 1996.

TREZ, G. **Relação entre orientação para serviços ao cliente e performance das organizações**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

VIEIRA, V. A. The relationships between market orientation and business performance: a Brazilian meta-analysis. In: EMA – ENCONTRO DE MARKETING, 3. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2008.

WEBSTER Jr., F. E. The rediscovering the marketing concept. **Business Horizons**, v. 31, n. 3, p. 29-39, May-June 1988.

WRENN, B. The market orientation construct: measurement and scaling issues. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 5, n. 3, p. 31-54, Summer 1997.

WRIGHT, S.; CALOF, J. L. The quest for competitive, business and marketing intelligence: a country comparison of current practices. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 5/6, p. 453-465, 2006.

\_\_\_\_\_; PICKTON, D.; CALLOW, J. Competitive intelligence in UK firms: a typology. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 20, n. 6, p. 349-360, 2002.

ZHU, Z.; NAKATA, C. Reexamining the link between customer orientation and business performance: the role of information systems. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 15, n. 3, p. 187-203, 2007.