

Um Estudo Exploratório sobre Inteligência Competitiva no Brasil

AUTOR

ALFREDO PASSOS DA SILVA

Universidade Nove de Julho

alfredop@kmchouse.com.br

Resumo

Este estudo, de caráter exploratório, visou analisar as ações diárias dos profissionais de Inteligência Competitiva, analistas e gestores, no Brasil. Foi desenvolvido através de uma amostra aleatória de 79 empresas entre as 500 maiores do Guia das Maiores e Melhores – Exame 2007, por meio de um questionário estruturado fechado e um roteiro de entrevistas semi-estruturado. Procurou-se identificar o lócus funcional, processos e objetivos das organizações. Os principais resultados indicam que a maioria das empresas acompanham diariamente a atuação dos competidores, que a equipe de coleta é interna em sua grande maioria, que o nome da área recebe nomes diversificados e que parte representativa das unidades está subordinada ao departamento de marketing. O artigo apresenta ainda, uma pesquisa bibliográfica sobre estratégia, vantagem competitiva, fontes de vantagem competitiva; inovação em gestão; metodologia; resultados, limitações e recomendações para estudos futuros. Tendo em vista que o país vive o melhor momento econômico em três décadas, combinando estabilidade, aumento do consumo e da renda e investimentos recordes na produção, o presente estudo levanta questões práticas e importantes, para serem consideradas na utilização de Inteligência Competitiva como suporte à inovação em gestão.

Abstract

This is an exploratory study and its main objective was to analyse the daily work from Competitive Intelligence Professionals, as analysts and managers in Brasil. It was developed under a sample based on 79 companies among 500 companies from Maiores and Melhores Guide 2007, with a structured questionnaire and interviews. The main results indicated that companies follow the competitors every day, the collect information process is internal and the name of the department is different in almost every company. This article discusses the theory about strategy, competitive advantage, innovation, methodology procedures, the results and the limitations and recommendations for future studies. At the end is important to consider the positive results from Brazilian economy concern salary for the major “poor” population and the practical aspect from Competitive Intelligence from Management.

INTRODUÇÃO

Zuboff (2003) afirma que os indivíduos mudaram mais do que as organizações de negócios das quais dependem. Os últimos cinquenta anos testemunharam o surgimento da nova geração de indivíduos, embora as empresas continuem a operar de acordo com uma lógica inventada na época de sua origem, há um século. O abismo que hoje separa indivíduos e organizações é marcado por frustrações, desconfiança, decepção e até raiva. Além disso, abriga a possibilidade de um novo capitalismo e uma nova era de geração de riquezas.

Mas retomando às origens, foi em 1986, que um grupo formado por profissionais de marketing, de agências governamentais e professores universitários fundou, nos Estados

Unidos da América, uma associação chamada Society of Competitive Intelligence Professionals - SCIP.

Poderia parecer só mais uma associação - em um país com competição acirrada, inovação em produtos e serviços, mas voltado à alta performance empresarial. Após 22 anos, o tempo mostrou que não se tratava apenas de mais uma associação, mas sim daquela que começou a registrar uma das questões empresariais mais desafiantes para qualquer profissional da atualidade: a competição.

Essa sociedade, ou associação, buscou levar, primeiro para os americanos e, mais recentemente, para outros países, a existência de um conjunto de metodologia, técnicas e modelos de análises para os negócios chamada Inteligência Competitiva. Na verdade "Competitive Intelligence", em inglês.

A simples tradução não revela todas as idéias que os fundadores e pensadores acadêmicos têm sobre este tema.

Problema de Pesquisa e Objetivo

E é neste contexto, entre as origens e a atualidade, que o objetivo do estudo foi avaliar, dentro da realidade empresarial brasileira, a prática diária dos profissionais de Inteligência Competitiva, quais os focos de seus respectivos trabalhos (curto, médio ou longo prazo), assuntos (concorrentes, tendências de mercado, condições comerciais) para suportar um processo de inovação em gestão.

Assim, a pergunta que representa o problema deste estudo é: qual o grau de importância e tempo é dedicado à inovação em gestão por parte dos profissionais de Inteligência Competitiva nas empresas do estudo?

Revisão Bibliográfica

Inteligência Competitiva e Estratégia

Segundo Porter (1989), a estratégia compreende a construção de defesas contra os concorrentes ou a descoberta de posições no setor cujas forças competitivas sejam menos vulneráveis. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva tem como finalidade básica a definição do modo como a empresa irá competir no mercado. A definição deste posicionamento é bastante afetada pela estrutura da indústria, aqui entendida como o grupo de empresas que fabricam produtos substitutos entre si. A estratégia tem por objetivo definir uma posição, baseada em vantagens competitivas, que seja lucrativa e ao mesmo tempo sustentável, contra o ataque dos concorrentes.

Henderson (1989) confirma o conceito de Porter, quando destaca que a estratégia visa a estabelecer planos de ação que desenvolvam novas vantagens competitivas ou que aumentem o escopo das vantagens competitivas atuais da organização.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que a estratégia é ponto alto da atividade dos executivos, razão pela qual tem sido, nas duas últimas

décadas, um tema extensamente estudado no meio acadêmico. Para os autores, o conceito de estratégia inclui pelo menos cinco definições: estratégia é plano; estratégia é padrão ou comportamento consistente ao longo do tempo; estratégia é posição escolhida pela empresa para seus produtos em determinado mercado; estratégia é perspectiva, isto é, a maneira como a empresa faz as coisas; e a estratégia é truque ou manobra para enganar os concorrentes.

Vantagem Competitiva

Ansoff (1990) entende que o sucesso da empresa é função da estratégia que ela adota. A estratégia determina a vantagem competitiva da empresa. O autor destaca quatro estratégias competitivas possíveis: (1) Estratégia de participação de mercado, que consiste na otimização da participação de mercado, que consiste na otimização da participação de mercado através de uma política de vendas agressiva, baseada em preços baixos e sustentada por custos minimizados; (2) Estratégia de crescimento, que se baseia na expansão territorial do mercado, segmentação do mercado, estimulação da demanda por programas de obsolescência programada, dentre outros; (3) Estratégia de diferenciação do mercado, pela qual a empresa cria uma imagem distinta dos concorrentes e consegue atrair clientes para seus produtos e serviços; (4) Estratégia de diferenciação de produtos e serviços que procura desenvolver produtos diferentes em relação aos da concorrência e que atendam às necessidades específicas de grupos de clientes.

Para Ulrich e Lake (1990), a vantagem competitiva ocorre quando uma empresa consegue, em segmento específico de mercado, agregar mais valor a seus clientes e fornecedores do que seus concorrentes. A vantagem competitiva se compõe de dois elementos: o valor percebido pelos clientes e a criação de fontes únicas ou singulares através de produtos ou serviços que os concorrentes não conseguem imitar.

Para Ghemawat (1999), a obtenção de uma vantagem competitiva depende de se conseguir grande diferença entre o que o cliente quer pagar e os custos que os competidores conseguem ter.

De acordo com Aaker (2001), a vantagem competitiva será criada, se estiver sustentada por ativos, for adotada em segmentos que a valorizem e for empregada contra concorrentes que não poderão facilmente enfrentá-la. Além disto, precisa ser substancial o bastante para fazer a diferença, ser sustentável perante as mudanças no ambiente e na concorrência e estar alinhada com atributos visíveis dos negócios que irão influenciar os clientes.

Fontes de Vantagem Competitiva

Porter (1989), afirma que as fontes de vantagem competitiva são o resultado das ações estratégicas das empresas. Assim, procurou-se relacionar as fontes de vantagem competitiva indicadas pelos autores estudados.

- Economias de escala – são ganhos decorrentes do volume, que podem ocorrer na produção, na pesquisa, no marketing e na distribuição (Porter, 1989; Ghemawat, 2000).
- Economias de escopo – são derivadas de mercados inter-relacionados. Ocorrem quando uma vantagem competitiva sustentável que a empresa detém em um mercado pode ser usada em outro segmento. Depende da capacidade de a empresa partilhar recursos entre as unidades sem alterar o custo (Chandler, 1990; Ghemawat, 2000).

- Marca reconhecida – decorre de investimentos feitos na marca, que levam a uma identificação e preferência dos clientes (Ansoff, 1990; Porter, 1989).
- Produto diferenciado – é obtido por meio do lançamento de produtos diferentes daqueles oferecidos pela concorrência, que atendem a demandas específicas de segmentos de clientes (Ansoff, 1990; Barney, 2002; Porter, 1989).
- Know-how – tecnologia desenvolvida pela empresa, que pode ser mantida em segredo ou protegida (Ghemawat, 2000; Porter, 1989).
- Competência essencial para inovação – ocorre quando a empresa, através da inovação, desenvolve uma capacidade para embutir nos produtos uma funcionalidade irresistível (Prahalad & Hamel, 1995).
- Competência essencial para criar novos produtos – ocorre quando a empresa desenvolve uma competência para criar produtos de que os clientes necessitam, mas não imaginam (Prahalad & Hamel, 1990).

Inovação em gestão

(Hamel e Breen, 2007) afirmam que inovação em gestão é qualquer coisa que altera substancialmente a maneira pela qual o trabalho de gestão é realizado, ou modifica significativamente formas organizacionais costumeiras e, como resultado, faz progredir as metas da organização.

Em síntese, os autores comentam que a inovação em gestão muda a forma que os gestores trabalham, e o faz de uma maneira que aprimora o desempenho organizacional.

Ainda segundo Hamel e Breen, 2007, a inovação em gestão tende a produzir uma vantagem competitiva quando uma ou mais de três condições são atendidas: a inovação baseia-se em um princípio original de gestão que desafia alguma ortodoxia antiquada; a inovação é sistêmica, abrangendo uma gama de processos e métodos; e/ou a inovação é parte de um programa contínuo de invenção acelerada em que o progresso aumenta com o tempo.

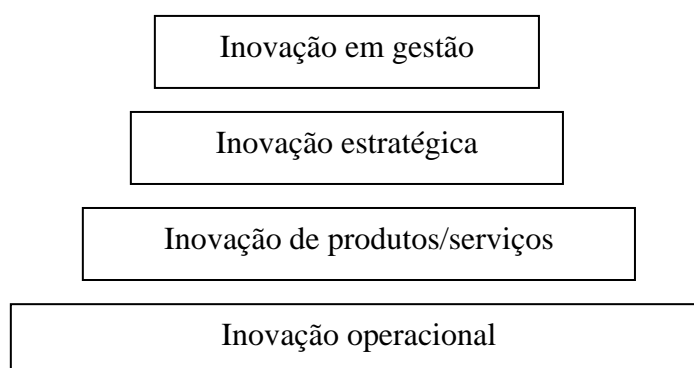


Figura 1. A pirâmide da inovação

Mas afinal o que é Inteligência Competitiva? Em uma adaptação da definição de Inteligência Competitiva da Society of Competitive Intelligence Professionals – SCIP, dos Estados Unidos da América, para a realidade brasileira, tem-se: “Inteligência competitiva é o processo de monitorar o ambiente competitivo”.

Inteligência Competitiva permite a profissionais de empresas de todos os tamanhos e portes, tomar decisões atualizadas sobre o ambiente externo e interno de uma organização, especialmente quanto aos processos de pesquisa & desenvolvimento e comercialização, para definição da estratégia empresarial a longo prazo.

Inteligência Competitiva é um processo efetivo e contínuo de informação, de forma ética e legal, analisadas e disseminadas para os formadores de opinião.

John E. Prescott e Stephen H. Miller, comentam que “a Inteligência Competitiva nas empresas se beneficiou grandemente de práticas e conhecimentos da inteligência militar e governamental. Muitos dos pioneiros da comunidade de inteligência empresarial são originários de várias organizações governamentais. Eles trouxeram consigo um conjunto de conceitos e visões decantadas ao longo de séculos.”

Prescott e Miller, comentam que o “trabalho de Sun Tzu sobre inteligência militar, continua sendo lido e é considerado o pai da inteligência. Ainda os filmes de James Bond e os romances de John LeCarré, embasados na experiência de seus autores no serviço secreto britânico, prenderam a atenção do público em geral.”

Ainda com definições: para o jornalista Larry Kahaner, inteligência competitiva é um programa sistemático de coleta e análise da informação sobre atividades dos concorrentes e tendências gerais dos negócios, visando atingir as metas da empresa.

Leonard Fuld, um dos pioneiros nesse campo e dos fundadores da SCIP, define inteligência competitiva como a informação analisada sobre concorrentes que tem implicações no processo de tomada de decisão da empresa.

Para Jan Herring, inteligência competitiva é o conhecimento e previsão do mundo que nos cerca - prelúdio para as decisões e ações do presidente da empresa.

Ben Gilard, outro membro da SCIP, define inteligência competitiva como a informação que garante ao tomador de decisão que a empresa ainda é competitiva.

Morais (1999), desdobra o conceito de Inteligência Competitiva a um sistema que contempla o processo de planejamento a priori e a utilização, disseminação e avaliação a posteriori, em relação ao processo de coleta e análise de dados.

Para Coelho et al. (2001), o processo da IC é realizado por meio da coleta ética e do uso da informação pública e disponível sobre tendências, eventos e atores no ambiente externo da organização, sistematizada para ser utilizada dentro da análise de cada organização.

Metodologia

Para a avaliação dos objetivos propostos, realizou-se um estudo exploratório com base em uma amostra composta de 79 empresas entre as 500 maiores do Guia das Maiores e Melhores

– Exame 2007, por meio de um questionário estruturado fechado e um roteiro de entrevistas semi-estruturado, ao longo dos dias úteis dos meses de Janeiro, Fevereiro e Março de 2008, distribuídos entre os períodos matutinos e vespertinos, nos escritórios dos entrevistados.

Para a coleta de informações foi utilizado um questionário estruturado. Foram definidas 15 questões relacionadas a 3 abordagens: a prática de Inteligência na empresa; a organização da Inteligência na empresa e os resultados esperados.

As perguntas foram desenvolvidas para serem entendidas pelos entrevistados de forma simples, para evitar dificuldades de comparação com outras organizações ou falta de entendimento por falta do entrevistado.

Análise dos Resultados

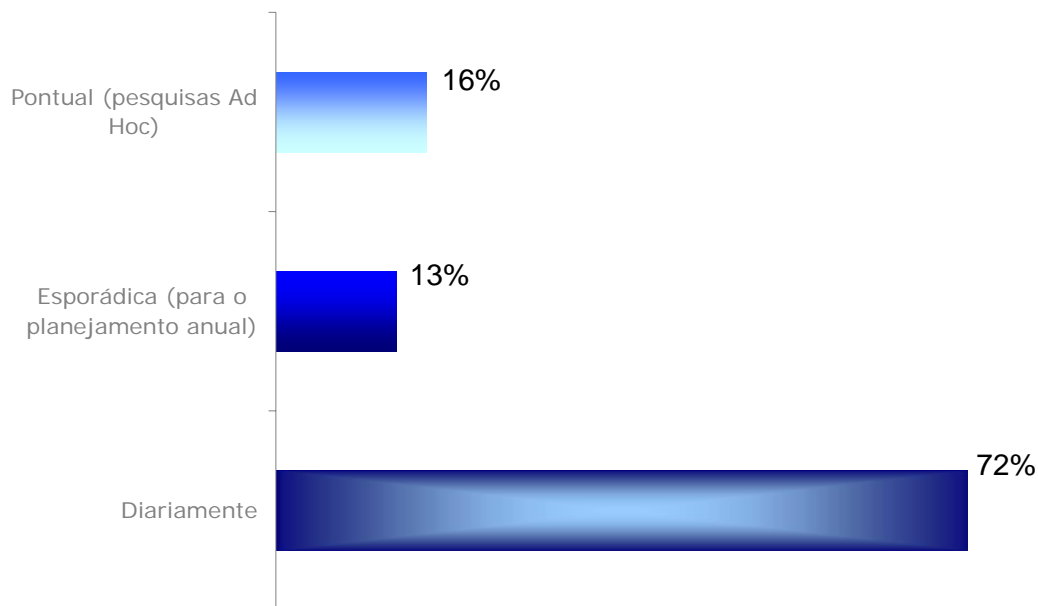
As estatísticas descritivas mais importantes indicaram que a idade média dos entrevistados é de 35,9 anos. Quanto ao sexo dos entrevistados, 80% são homens e 20% mulheres, sendo gestores da área/unidade de Inteligência. Estes, representam 19% de empresas multinacionais e 81% de empresas nacionais.

Em relação ao grau de instrução, verificou-se que 100% completaram o ensino superior e que 60% estão terminando ou terminaram um curso de pós-graduação (especialização em sua maioria, 98%, e Strictu senso em sua minoria, cerca de 2% dos entrevistados).

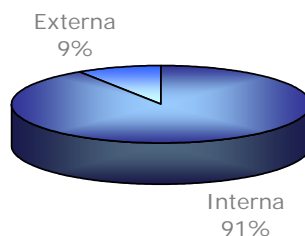
As indústrias (Porter, 1989) ou setores participantes do estudo:

Setores
1. Alimentos
2. Comércio Varejista
3. Comunicação
4. Construção e Engenharia
5. Educação
6. Eletroeletrônica
7. Energia Elétrica
8. Farmacêutica e Cosméticos
9. Metalurgia e Siderurgia
10. Papel e Celulose
11. Química e Petroquímica
12. Serviços Especializados
13. Serviços Médicos
14. Transporte e Logística
15. Veículos e Peças

Destaca-se que 72% dos profissionais fazem um acompanhamento diário para suas respectivas empresas, sobre a atuação dos concorrentes, 16% o fazem de forma “pontual – ad hoc” e 13%, esporádica, ou seja, para o planejamento anual da empresa.



Destaca-se que a coleta de informações é predominantemente interna, 91%, sendo 9% terceirizados, para empresas prestadoras de serviços de clippings impresso, eletrônico, digital, consultorias, assessorias de imprensa/comunicação e empresas de pesquisas de mercado.



Constatou-se que o nome da área/unidade é variado:

Nomenclatura	%
Inteligência de Mercado	19
Inteligência Competitiva	16
Marketing	6
Pesquisa	6
Análise de Mercado	3
Competitors Intelligence	3
Data Intelligence	3

Divisão de Inteligência Competitiva	3
Apoio a Venda	3
Gerência de Monitoramento Estratégico e Prospecção	3
IC	3
Informações de Marketing	3
Informações de Mercado	3
Inteligência Estratégica	3
Marketing Estratégico	3
Marketing Hyper	3
Marketing Intelligence	3
Núcleo de Inteligência Competitiva	3
Pesquisa e Concorrência	3
Planejamento da Operação	3
Planejamento de Mercado	3

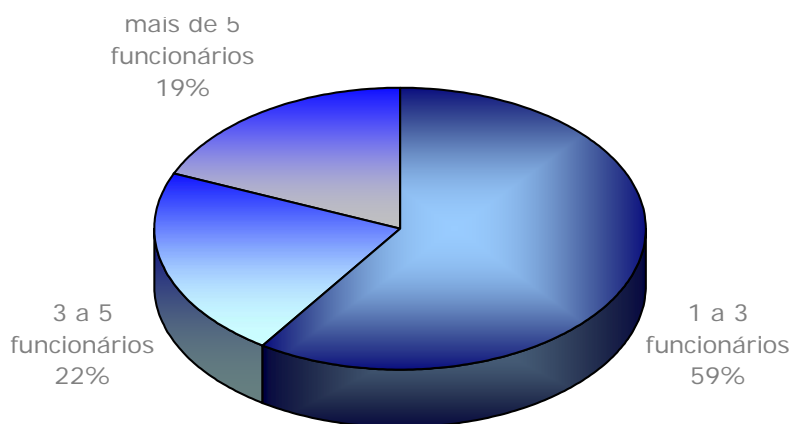
Verificou-se que a área de Inteligência, está em 31% dos casos, subordinada ao Departamento de Marketing da empresa. Mas pode-se encontrar pelo menos 15 outras vinculações.

Departamento	%
Marketing	31
Comercial	9
Planejamento	9
Presidência	9
Diretoria	6
Financeiro	6
Gestão Administrativa e Comercial	3
Atendimento ao cliente	3
Diretoria Comercial	3
Estratégia e Organização	3
Gerência de Desenvolvimento	3
Planejamento & Gestão	3
Planejamento Corporativo	3
Superintendência e Negócios	3
Unidade de Negócio	3

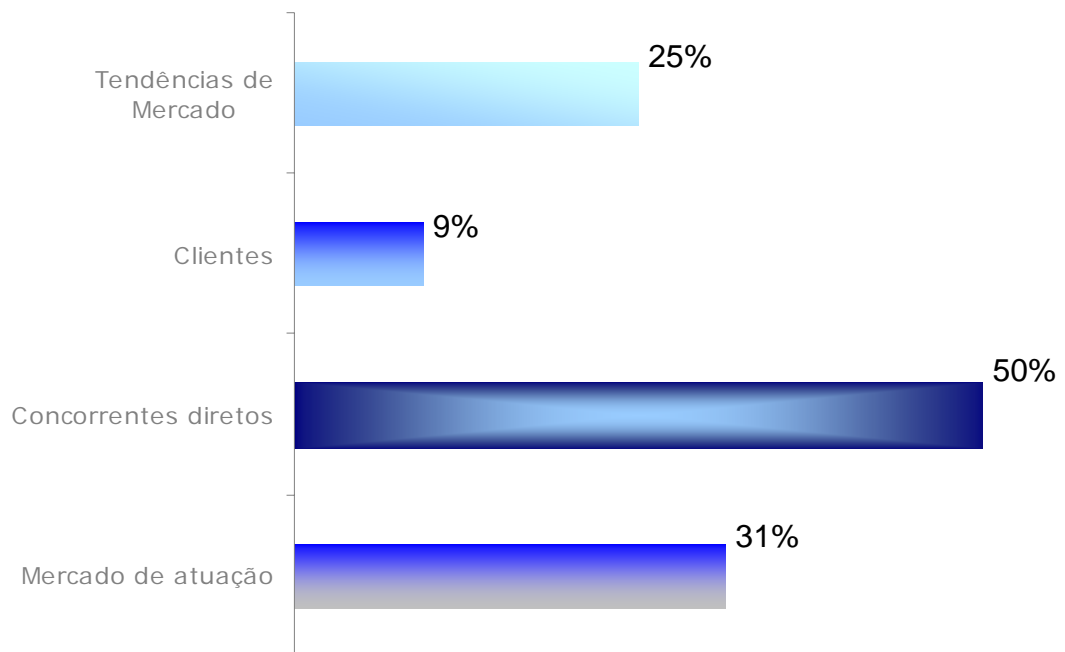
Constatou-se que o tempo de existência da área/unidade de Inteligência, com processos sistematizados, é de 1 e 5 anos em 50% dos casos; e 1 ano ou menos de 38% dos casos. Ou seja, ainda muitas empresas estão fortalecendo suas áreas de Inteligência. Um grupo menor de empresas supera os 10 ou 15 anos.

Tempo	%
1 ano ou menos	38
Entre 1 e 5 anos	50
Entre 10 e 15 anos	6
Mais que 15 anos	6

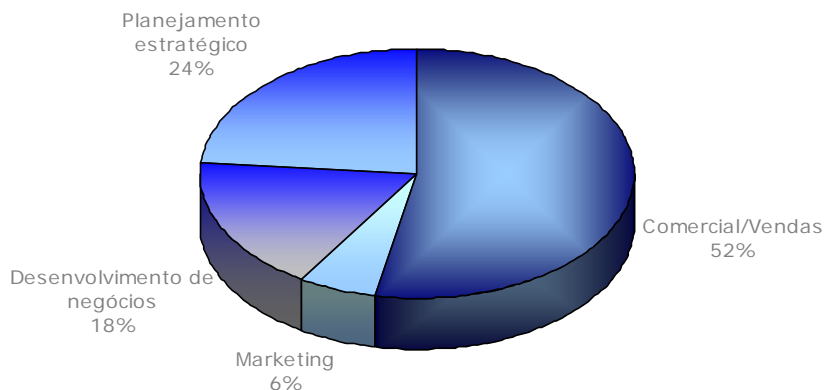
Quanto ao número de profissionais na equipe de Inteligência, de 1 à 3 colaboradores, 59%, indica paridade com os padrões internacionais.



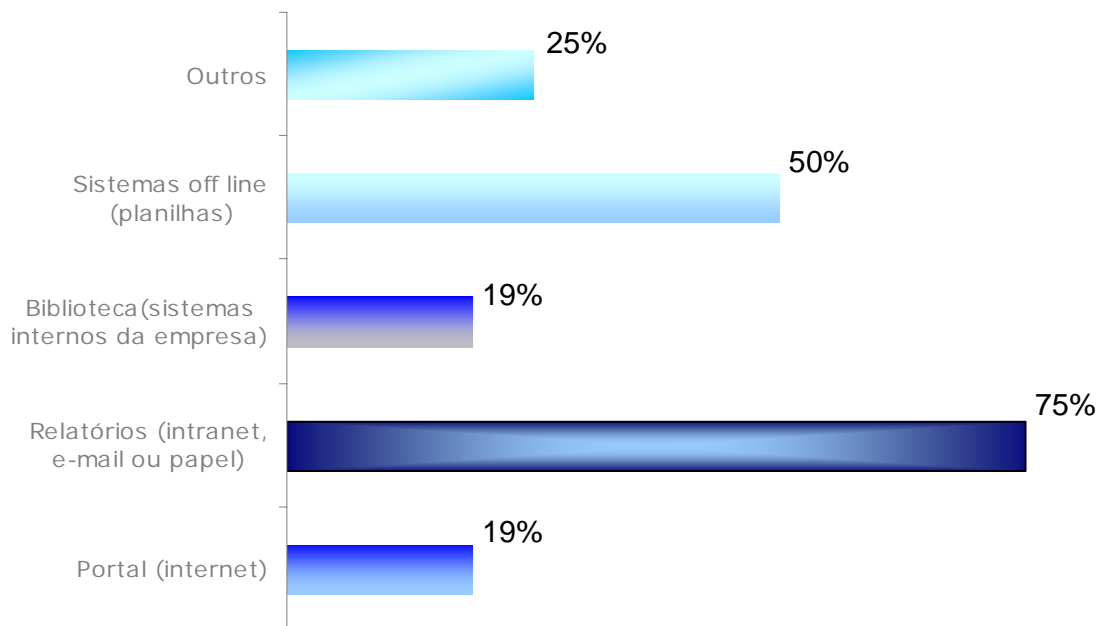
O principal foco ou tema de interesse de acompanhamento das empresas/profissionais de Inteligência são os concorrentes. Muitos citam “concorrentes diretos”, o que significa não analisar por vezes, outros tipos de concorrência presentes no mercado. Ainda não é prática na maioria destas empresas a utilização do modelo de análise de grupo estratégico. Ou seja, são considerados na maioria das análises os “concorrentes diretos e os concorrentes indiretos”. Como um menor número da amostra se diz voltada a coleta de informações e análises sobre tendências de mercado, pode-se supor que a busca por informações sobre os concorrentes denota uma atividade tática e não estratégica, voltada aos resultados de curto e não longo prazo. O que em última análise, mostra a possibilidade de observar, coletar informações e analisar fatos, que possam apontar um caminho de inovação para empresa, a se transformar em vantagem competitiva.



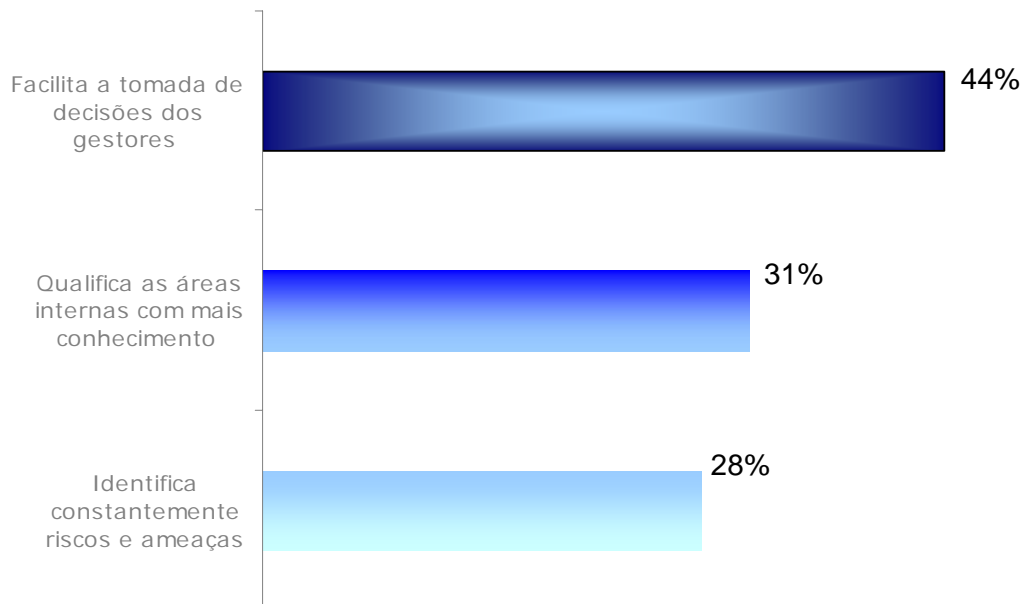
O principal cliente interno, ou seja, para quem o trabalho de Inteligência é voltado, na sua grande maioria, 52%, são os profissionais de vendas, ou seja, a Equipe Comercial/Vendas, seguida da área de Planejamento Estratégico, 24%, e Desenvolvimento de Negócios, 18%.



Quanto à Disseminação, ou seja, à Comunicação, Apresentação do trabalho de Inteligência, 75%, o fazem através de relatórios, posteriormente disponibilizados através da intranet, email ou papel).



Quanto à importância da área/unidade de Inteligência, 84% afirmaram que suas respectivas empresas consideram, essencial, em função dos seguintes resultados alcançados:



Conclusão

Dentre os conceitos citados no referencial teórico, foram considerados neste estudo as práticas profissionais em Inteligência Competitiva nas maiores empresas brasileiras e como estas podem ampliar a coleta de informações e análises sobre tendências de mercado, e inovação, mais especificamente.

O olhar diário na grande maioria dos casos deste estudo sobre a concorrência, demonstra a preocupação com assuntos táticos, de curto prazo, buscando colaborar com as equipes comerciais em suas metas de vendas e deixando assim de lado, a busca pela inovação que pode levar uma vantagem competitiva à empresa.

Com o crescente número de profissionais formados e com experiência nos conceitos e metodologias de Inteligência Competitiva, é possível supor, que estes profissionais possam contribuir ainda mais com suas empresas, buscando uma das formas de inovação (Hamel e Breen, 2007): inovação em gestão, inovação estratégica, inovação de produtos e/ou serviços e inovação operacional.

Por isso, a partir dos fatores indicados na análise, recomenda-se a elaboração de uma análise da concorrência, partindo-se do pressuposto que Inteligência Competitiva é *Estratégia* e assim, segundo Porter, a estratégia compreende a definição de um posicionamento para a empresa baseado em vantagens competitivas, que seja lucrativo e ao mesmo tempo sustentável contra o ataque dos concorrentes.

IC como fator de Inovação em gestão

Daft (1982) afirma que inovação organizacional é a adoção de uma idéia ou comportamento que é novo para a indústria, o mercado ou o ambiente em geral.

Woodman, Sawyer e Griffin (1994) reiteram que nenhuma companhia pode manter-se competitiva sem novas idéias; a mudança é a expressão visível dessas idéias.

Lane (1998) descreve as inovações baseadas na ciência como os novos conhecimentos científicos que permitem às empresas: 1) mudar sua plataforma tecnológica; 2) desenvolver novas plataformas; 3) melhorar sua competitividade.

Miller (2002) afirma que normalmente, as empresas importam esses novos conhecimentos de uma fonte externa. Para fazer isto, precisam de pessoal qualificado em disciplinas científicas específicas que possam reconhecer o valor potencial de uma informação e facilitar sua integração às bases de conhecimentos disponíveis. Mas ainda, um alto grau de ambigüidade e um horizonte de longo prazo caracterizam as inovações baseadas na ciência. Portanto, tais empresas fundamentadas na ciência apresentam sempre carências de equipe no que diz respeito a profissionais de inteligência. Normalmente, a equipe preenche os seguintes objetivos das atividades de inteligência: 1) monitorar atividades de pesquisa importantes para a atual base científica da empresa; 2) avaliar as implicações desta nova pesquisa para a base científica; 3) monitorar a rede de colegas pesquisadores científicos; 4) avaliar as implicações das mudanças na base científica para plataforma tecnológica da empresa, bem como para atuais e futuros produtos e serviços.

Por isso, Miller (2002) afirma que a inteligência do mundo dos negócios incorpora a monitoração de uma ampla gama de fatos novos ao longo do ambiente ou mercado externos de uma organização e seus negócios. A inteligência competitiva concentra-se nas perspectivas atuais e potenciais quanto a pontos fortes, fracos e nas atividades de organizações que tenham produtos ou serviços similares dentro de um setor da economia.

O que em última análise, pode garantir aos empreendedores de micros e pequenas empresas no Brasil, a possibilidade de compreender a inteligência, conforme afirma Kahaner (1996), pelos fatores como a velocidade dos processos de negócios, a sobrecarga de informações, o crescimento global do processo competitivo, a concorrência cada vez mais agressiva, as rápidas mudanças tecnológicas e as transformações acarretadas pela entrada em cena global de entidades como a União Européia (EU) e o Acordo de Livre Comércio da América do Norte (Nafta).

Os componentes de uma análise da concorrência em suporte à inovação em gestão

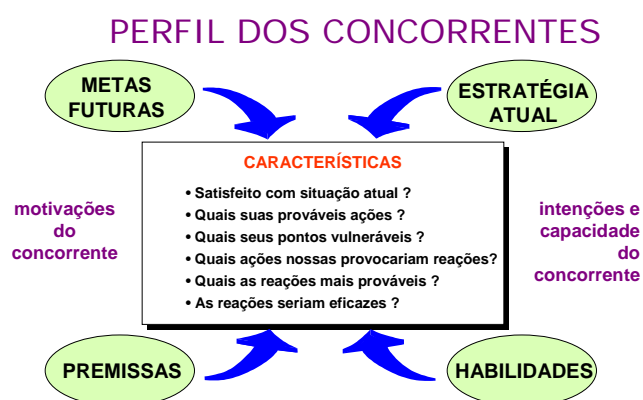


Figura 2: Os componentes de uma análise da concorrência

Porter (2004) afirma que existem quatro componentes diagnósticos para uma análise da concorrência: metas futuras, estratégia em curso, hipóteses e capacidades. A compreensão desses quatro componentes permitirá uma bem formada predição do perfil de respostas do concorrente.

Se profissionais de Inteligência Competitiva ficarem atentos ao que orienta seus concorrentes (metas futuras), o que o concorrente está fazendo e pode fazer (estratégia atual em curso), hipóteses (sobre si mesmo e sobre a indústria – setor) e capacidades (tanto os pontos fortes como os pontos fracos), será possível visualizar com mais clareza quem são os inovadores (empresas que sempre buscam lançar produtos ou serviços), quem são os imitadores (apenas copiam produtos dos inovadores) e quem são os seguidores (empresas que seguem os movimentos dos líderes).

Limitações, Hipóteses e Recomendações para Estudos Futuros

As conclusões deste estudo procuram avaliar a prática de Inteligência Competitiva nas maiores empresas brasileiras e como estas práticas podem colaborar com suas respectivas empresas na busca de inovação, conseqüentemente, vantagem competitiva. Embora estas empresas, sejam representativas quer pelo seu faturamento e contribuição econômica, marcas, número de funcionários e grau de desenvolvimento técnico e intelectual, as conclusões não podem ser generalizadas.

Em relação a estudos futuros, recomenda-se a avaliação de empresas do mesmo porte e setores mais representativos da economia brasileira, para verificação de eventuais especificidades setoriais e se a transferência de conhecimento para outras empresas, pode ser possível.

Pode ser oportuno, avaliar também, características e influências regionais para a prática empreendedora e aceitação de Inteligência Competitiva, como apoio a estratégia e gestão empresarial de empresas no Brasil.

Bibliografia

AAKER, D.A. Administração estratégica de Mercado. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H.I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – ABRAIC. **Sobre a ABRAIC**. Disponível em: www.abraic.org.br . Acesso em: 01/06/2008.

BIRKINSHAW Julian; GIBSON, Cristina Building Ambidexterity into an Organization. **MIT Sloan Management Review**, v.45, no.4, 2004.

CHANDLER, A.K. Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise. Massachusetts: Library of Congress Cataloguing-in-Publication, 1969.

COELHO, Gilda Massari et al. Inteligência competitiva e tecnológica. Disponível em: <www.fgv.br/dg/diti/bib/geral/htm/hpbb15.htm>. Acesso em: 10/09/01

CORREIA, C.C. Getting Competitive. **Library Journal**, v.131, No. 7, p. 52-54, 2006.

CRANE, A. In the company of spies: When competitive intelligence gathering becomes industrial espionage. **Business Horizons**. Vol.48, no.3, p. 233-239, 2005.

DAFT, Richard L. Bureaucratic versus non-bureaucratic structure in the process of innovation and change. In: Samuel B. Bacharach, ed., *Perspectives in Organizational Sociology: Theory and Research* (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1982), p. 129-166.

FINDER, J. The Myth of the Corporate Spy. **Forbes**, v.177, No.12-15, p. 36, 2006.

FRAUMAN, E. Economic espionage: Security missions redefined. **Public Administration Review**, v.57, No. 4, p. 303 – 309, 1997.

FULD, Leonard M. The New Competitor Intelligence. U.S.A: John Wiley & Sons, Inc.- 1995.

GHEMAWAT, P. Strategy and the business landscape. Massachussets: Addison-Wesley, 1999.

HAMEL, Gary e BREEN, Bill. O futuro da administração. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HULNICK, A. Risky Business. **Harvard International Review**. v.24, No. 3, p. 68 – 73, 2002.

KAHANER, Larry. Competitive Intelligence: how to gather, analyse, and use information to move your business to the top. New York: Simon & Schuster, 1997.

LANE, P. Science-Based Innovation and Competitive Intelligence: A Brief Overview. Working Paper, Arizona State University, Phoenix, AZ, 1998.

McGONAGLE, J.; VELLA C. M. **Outsmarting the Competition**. Naperville (IL): Sourcebooks, 1990.

- MILLER, Jerry P. O milênio da inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MINTZBERG, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORAIS, E. F. C. (1999). Inteligência competitiva: estratégias para pequenas empresas. Brasília: Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico, Universidade de Brasília.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. A dynamic theory of organizationa knowledge creation. In: CHOO, C.W. **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**. New York: Oxford University Press, 2003.
- PAGEL, R. Economic espionage. **Database**, v.21, no. 4, p. 23- 29, 1998.
- PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRAHALAD, C.K.& Hamel, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review 1990, 68(3), 79-92.
- PRAHALAD, C.K., & Hamel, G. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Boston (MA): HBR OnPoint Enhanced Edition – PDF, 2001.
- PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.
- RICCARDI, R.; RODRIGUES, L.C. **Inteligencia Competitiva** – en los negocios y en las organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2003.
- SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFISSIONALS – SCIP. **About SCIP**. Disponível em: www.scip.org . Acesso em: 01/06/2008.
- SWARTZ, N. Competitive Intelligence underutilized. **Information Management Journal**, v. 39, no. 3, p. 10, 2005.
- TEIXEIRA FILHO, J. O contexto empresarial do analista de informação. **Revista eletrônica Insight informal**. 2000. Disponível no site: www.informal.com.br. Acesso em 02/06/06.
- TYSON, K.W.M. **The complete guide to competitive intelligence**. Chicago: Kirk Tyson International, 1998.
- URICH, D., & lake, D. Organizational capability: competing from the inside out. New York: Wiley, 1990.
- WALKER, B.A.; KAPELIANIS, D.; HUTT, M.D. Competitive Cognition. **MIT Sloan Management Review**. V.46, No.4, p. 10, 2005.

WOODMAN Richard W., SAWYER, John E., e GRIFFIN, Ricky W, “Toward a theory of organizational creativity”, *Academy of Management Review* 18 (1993), p. 293-321; e Alan Farnham, “How to nurture creative sparks”, *Fortune* (10 jan. 1994), p. 94-100.

ZILBER, Moisés Ari e LAZARINI, Luiz Carlos. *Estratégias Competitivas na Área da Saúde no Brasil: um Estudo Exploratório*. RAC, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 131-154, Jan/Mar.2008.

ZUBOFF, Shoshana e MAXMIN, James. *O novo jogo dos negócios: como entender o que está acontecendo e conquistar os novos consumidores*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.