

Área temática: **Marketing**

Título do trabalho: **Inteligência Competitiva de Mercado e o Projeto de Desenvolvimento de Novos Produtos: uma abordagem informacional integrada**

**AUTORES**

**PAULO HENRIQUE DE OLIVEIRA**

Universidade Federal de Minas Gerais  
phdic2007@yahoo.com.br

**EDMAR ADERSON MENDES DE PAULA**

Universidade Federal de Minas Gerais  
edmar.depaula@casece.com

**Resumo**

Neste ambiente altamente competitivo constata-se uma necessidade crescente dos profissionais de Marketing e dos responsáveis pelas atividades de Pesquisa & Desenvolvimento por informações cada vez mais precisas, confiáveis, rápidas e oportunas sobre os seus ambientes de negócios, especialmente informações sobre os desejos e as necessidades dos consumidores, como também, dos movimentos estratégicos realizados pelos concorrentes atuais e potenciais (FULD, 1995; KAHANER, 1996). Neste sentido, o presente artigo teve como objetivo principal identificar as relações informacionais existentes entre as atividades de Inteligência Competitiva de Mercado e de Desenvolvimento de Novos Produtos, conforme modelo proposto por Slack *et al* (1997). Como estratégia de pesquisa, optou-se pela pesquisa teórica. Em termos gerais, os resultados demonstraram que o processo global de desenvolvimento de novos produtos, desde o conceito até o lançamento, envolve uma intensa troca interna de informações estratégicas entre os profissionais de diversas áreas da organização (marketing, vendas, administração estratégica, produção, etc.) e demanda informações instantâneas sobre os clientes e os movimentos estratégicos realizados pelos concorrentes pela equipe de P&D, informações estas importantes para a identificação, em tempo hábil, de ameaças que coloquem em risco a sobrevivência e o crescimento das empresas, como também, para a descoberta de novas oportunidades de negócios.

**Palavras-chave:** Inteligência Competitiva de Mercado. Projeto de Desenvolvimento de Novos Produtos. Pesquisa Teórica.

**Abstract**

In this environment highly competitive there is an increasing need for marketers and those responsible for R & D activities in information increasingly accurate, reliable, fast and timely information about their business environments, especially information about the wishes and consumer needs, but also the strategic moves made by current and potential competitors (FULD, 1995; KAHANE, 1996). In this sense, this paper aimed to identify the informational relations between the activities of Competitive Intelligence and Market Development of New Products, according to the model proposed by Slack *et al* (1997). As a research strategy, we opted for theoretical research. Overall, the results showed that the overall process of developing new products from concept to launch, involves an intense internal exchange of strategic information among professionals from different areas of the organization (marketing,

sales, strategic management, production, etc.). and demand instant information on customers and the strategic moves made by competitors by the team of R & D, information these important to identify in a timely manner of threats that endanger the survival and growth of firms but also for discovering new business opportunities.

**Key-words:** Competitive Intelligence Market. Project New Product Development. Theoretical Research.

## 1. Introdução

O ambiente competitivo do século XXI tem exigido uma nova postura das organizações contemporâneas. Modelos de gestão e organização cada vez mais flexíveis, que promovam maior rapidez na tomada de decisão e inovações contínuas em produtos e serviços disponibilizados pelas organizações aos seus mercados consumidores, parecem ser as condições essenciais para a sobrevivência e o crescimento das mesmas nos mercados em que atuam ao longo do tempo. Para tanto, torna-se necessário que os altos executivos tenham à disposição informações precisas, completas, oportunas e confiáveis sobre os seus ambientes de negócios, especialmente sobre os desejos e as necessidades dos seus consumidores, como também, os movimentos estratégicos realizados ou intencionados por seus concorrentes, sejam eles atuais ou potenciais.

Especificamente para as áreas envolvidas com o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços, a necessidade de inovações contínuas tem criado uma demanda crescente por projetos de produtos e serviços cada vez mais robustos que atendam às necessidades e expectativas dos clientes, pois, nas palavras de Slack *et al* (1997, p.143) “produtos e serviços são usualmente a primeira coisa que clientes vêem em uma empresa” e que “os clientes também podem esperar que os projetos sejam atualizados com certa frequência, para exprimir modernidade, avanços tecnológicos e as mudanças de suas necessidades”. Nesta perspectiva, complementam os autores, “para muitas organizações, o desenvolvimento contínuo de projetos e a criação de projetos totalmente novos também ajudam a definir sua posição competitiva”.

Nesta perspectiva, a partir de uma pesquisa teórica, o presente artigo identifica as relações de dependência informacional existentes entre os processos de Inteligência Competitiva de Mercado (ICM) e Projeto de Desenvolvimento de Novos Produtos (PDNP) e propõe um modelo teórico para representar tais relações. Como contribuição para o meio acadêmico, espera-se que esta pesquisa possa orientar futuras pesquisas sobre os temas em questão, especialmente no teste da seguinte hipótese de pesquisa: existe uma relação positiva entre a capacidade criativa do departamento de P&D e a qualidade das informações estratégicas disponibilizadas pelo sistema de Inteligência Competitiva de Mercado. Por outro lado, para o meio empresarial, espera-se que esta pesquisa possa demonstrar a importância prática da ICM para a atividade de P&D pela identificação dos pontos centrais de troca de informações existentes entre tais atividades e que a sinergia entre as mesmas é de fundamental importância para a conquista e sustentação de vantagens competitivas e, conseqüentemente, para o desempenho empresarial.

Estruturalmente, este artigo está assim organizado: na primeira etapa, que inclui esta introdução, é apresentado o objetivo de pesquisa; em seguida é descrito o projeto de desenvolvimento de novos produtos e serviços proposto por Slack *et al* (1997). Na terceira parte o processo de Inteligência Competitiva é analisado. Finalmente, na e última parte são apresentadas algumas conclusões a partir do modelo teórico proposto e recomendações para futuras pesquisas são sugeridas.

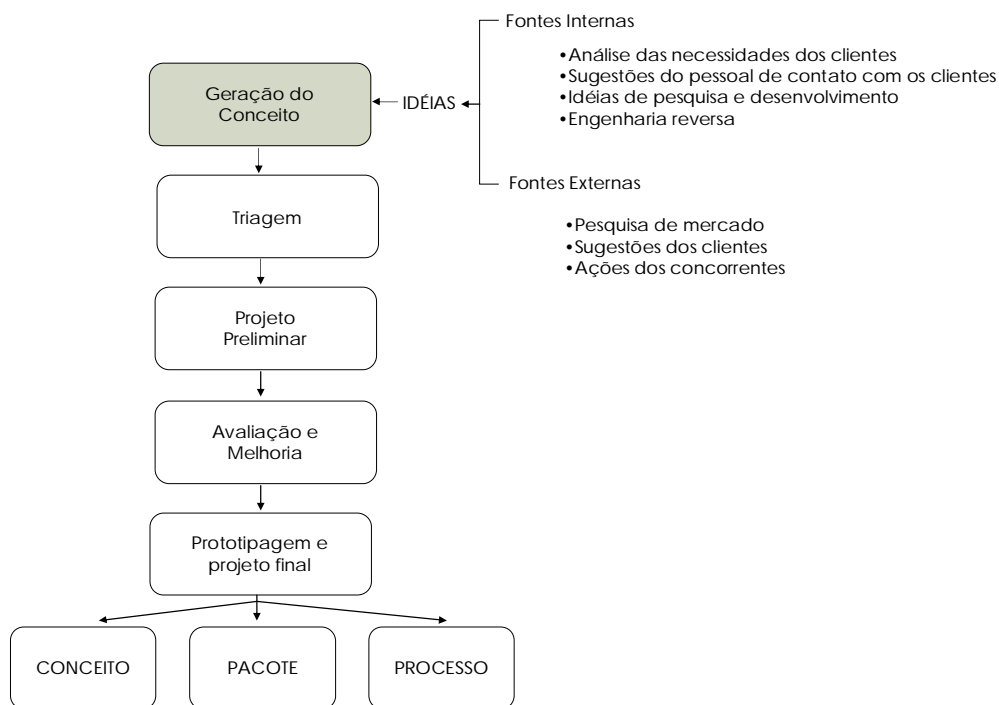
## 2. Projeto de Desenvolvimento de Novos Produtos (PDNP)

Para grande parte das organizações contemporâneas, o ambiente de negócios está em crescente transformação (D’AVENI, 1995). Fatores como globalização, avanços tecnológicos, fusões e aquisições e mudanças políticas, econômicas e sociais, especialmente no comportamento de compra dos consumidores e na natureza da competição, têm sido frequentemente referenciados na literatura como algumas das principais causas do aumento da complexidade e dinamicidade no ambiente de negócios. Para autores como D’Aveni (1995),

Porter (1980; 1989), Hitt *et al* (2003), Barney e Clark (2007), entre outros, entra-se numa era determinada por incertezas, onde a sobrevivência e o crescimento das organizações, nos mercados em que atuam ao longo do tempo, dependerão, dentre outras coisas, das suas capacidades de se ajustarem com maior rapidez e eficácia às crescentes ameaças e oportunidades impostas por seus ambientes competitivos em crescente transformação (OLIVEIRA, *et al*, 2007).

Com o aumento e modernização da competição, em praticamente todos os setores da economia mundial, muitas organizações começam a se preocupar com a inovação contínua em seus produtos e serviços, na tentativa de satisfazer melhor os desejos e as necessidades de seus consumidores do que os seus concorrentes. Para tanto, torna-se necessário que as organizações sejam capazes de projetar produtos e serviços que superem as expectativas atuais e futuras dos seus consumidores, conforme explicitado por Slack *et al* (1997, p. 144) ao afirmar que “o objetivo de projetar produtos e serviços é satisfazer os consumidores atendendo a suas necessidades e expectativas atuais ou futuras. Isto, por sua vez, melhora a competitividade da organização”. Esta visão também é compartilhada por autores como HUBKA (1987), CLARK; WHEELRIGHT (1992), BAXTER (2000), KOTLER (2000), os quais observam o papel relevante dos consumidores neste processo e da área de marketing, a qual tem papel de reunir informações sobre os clientes para compreender e identificar as suas necessidades e expectativas, como também, para procurar possíveis oportunidades de mercado.

Nesta perspectiva, conforme defendido por Slack *et al* (1997), a tarefa dos projetistas de produtos e serviços é analisar essas necessidades e expectativas, utilizando-as na criação de especificações para ambos, que serão utilizadas pela operação na produção dos produtos e serviços demandados pelos clientes. A seguir são apresentadas as principais etapas do projeto de produtos e serviços, conforme modelo proposto por Slack *et al* (1997).



**FIGURA 1** – As etapas do projeto de desenvolvimento de um novo produto (bens e serviços)  
Fonte: Adaptado de SLACK *et al* (1997, p.149)

De acordo com a Figura 1 percebe-se que o projeto de novos produtos e serviços começa com a geração do conceito, descrito pelos autores como “o conjunto de benefícios esperados que o consumidor está comprando” (p.146). Para a geração de conceitos de novos produtos torna-se necessário que o projetista identifique novas idéias, as quais podem ser provenientes tanto de fontes internas, quanto de fontes externas à organização. Como nem todos os conceitos gerados serão necessariamente transformados em produtos e serviços, torna-se necessário que os projetistas utilizem critérios racionais para a escolha daqueles conceitos nos quais trabalharão até o ponto de projetar os aspectos preliminares de seu pacote (componentes que proporcionam os benefícios definidos no conceito) e processo (atividades realizadas para a produção do pacote de produtos e serviços). Para Slack *et al* (1997, p. 153-154) “o objetivo da etapa de triagem (ou seleção) do conceito é considerar o fluxo de conceitos emergindo da organização e avaliá-los quanto a sua viabilidade, aceitabilidade e vulnerabilidade ou risco”. Assim, os conceitos podem ser submetidos às áreas de marketing, produção e financeira para que os mesmos façam as críticas e sugestões cabíveis.

Gerado o conceito de produto ou serviço, a etapa seguinte é responsável pela criação do projeto preliminar, a qual tem como objetivo principal especificar os componentes do pacote e apresentar a primeira versão do produto ou serviço. Em seguida são definidos os processos para a criação do pacote, que podem ser representados por diagramas de fluxos simples, folhas de roteiro, diagramas de fluxo do processo, como também, pelo método de diagramação chamado de estrutura de processamento de clientes, que inclui, segundo Slack *et al* (1997), a *seleção* (a decisão do cliente de escolher uma de diversas operações de serviços possíveis); o *ponto de entrada* (o ponto no qual o cliente faz o primeiro contato com a operação escolhida, seja fisicamente ao entrar no sistema, seja remotamente, por telefone), o *tempo de resposta* (o tempo que um cliente deve esperar até que o sistema responda); o *ponto de impacto* (o momento no qual o funcionário do prestador de serviço começa a atender o cliente); a *prestação* (a parte do processo que presta o serviço principal ao cliente); o *ponto de partida* (ponto em que o cliente deixa o processo do serviço) e, finalmente, o *acompanhamento* (as atividades do pessoal do prestador de serviços para acompanhar/chequear ou verificar o cliente, após a conclusão do serviço).

Na última etapa do projeto do novo produto ou serviço, conforme explicitado por Slack *et al* (1997), o projetista pode avaliar e propor melhorias ao projeto utilizando-se de ferramentas ou técnicas como o desdobramento da função qualidade, engenharia de valor, análises de custos *versus* função ou métodos *Taguchi*, que consistem em testar a robustez do projeto verificando o seu desempenho em condições adversas extremas. Feitos todos os testes necessários, agora o projeto é transformado em um protótipo que possa ser testado. Para tanto, pode-se ser utilizados softwares ou simuladores computadorizados como, por exemplo, o *Computer-Aided Design* (CAD).

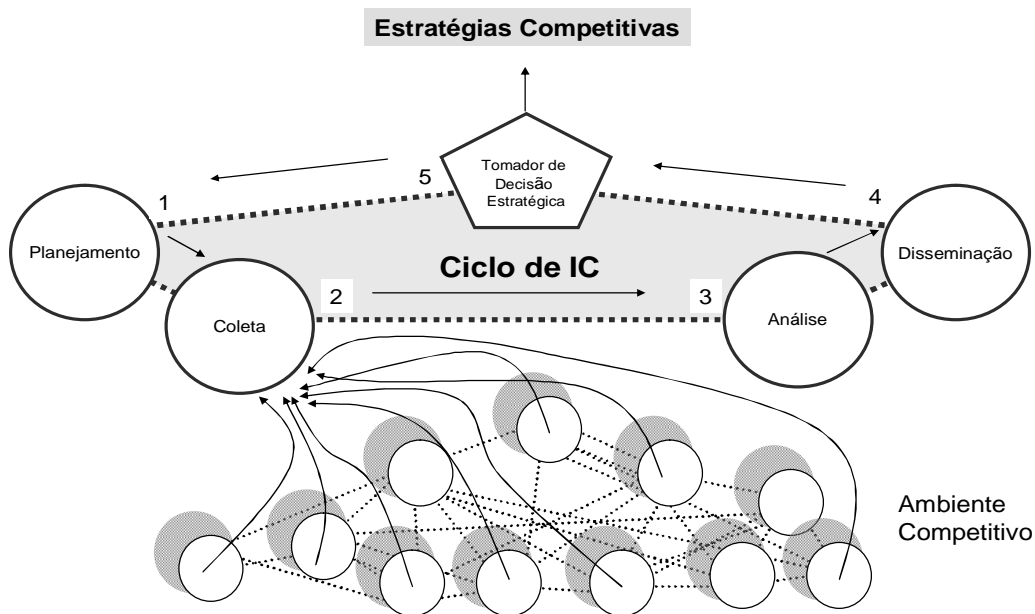
### 3. Inteligência Competitiva de Mercado (ICM)

O termo “Inteligência Competitiva (IC)” tem sido empregado de diversas formas na literatura. Dotado em um caráter multidimensional e contextual, o mesmo tem sido adaptado para retratar a realidade organizacional ou o acompanhamento sistemático e ético das mudanças ambientais, como também, dos recursos e capacidades internas controlados por uma organização e utilizados para a geração de vantagens competitivas sustentáveis. Nesta perspectiva, constata-se uma proliferação de tentativas de definição do que realmente se entenda por IC. Termos como Inteligência do Concorrente, Inteligência Competitiva de Mercado, Inteligência Estratégica, Inteligência Empresarial, Organizacional ou Corporativa, Inteligência Social são alguns dos exemplos mais encontrados na literatura corrente em

diversas áreas do conhecimento. Vieira (1999) apresenta as seguintes classificações para o termo em questão:

- a) *Inteligência estratégica*: informação para a tomada de decisão.
- b) *Inteligência de Marketing ou Negócios*: visão de curto prazo, voltada para o mercado.
- c) *Inteligência social e inteligência econômica*: visão ampla de todo o macroambiente de negócios e do ambiente dos negócios, partindo da perspectiva da sociedade.
- d) *Inteligência competitiva*: visão ampla da perspectiva da concorrência.
- e) *Inteligência da concorrência ou concorrencial*: foco limitado a um concorrente
- f) *Inteligência tecnológica competitiva*: analisa a concorrência sob o foco da inovação tecnológica.

Para fins didáticos, nesta pesquisa será utilizada a definição de ICM, a qual está alinhada com os conceitos apresentados por grande parte dos autores pesquisados, como por exemplo, Fuld (1995), Kahaner (1996), Tyson (1998), Miller (2002) e Prescott (2002). Nesta direção, a IC pode ser entendida como um “processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias e tendências gerais dos negócios”. Ainda segundo estes autores, o seu objetivo central deve estar voltado para o apoio à tomada de decisão estratégica, conduzida a partir de uma orientação estratégica, para a obtenção de vantagem competitiva. A FIGURA 2 apresenta o processo de inteligência competitiva adaptado das propostas dos autores supra citados.



**FIGURA 2** – Visão sistêmica da função de Inteligência Competitiva  
Fonte: Adaptado de FULD (1995), KAHANER (1996), TYSON (1998), MILLER (2002) e PRESCOTT (2002)

Entendida como um processo, a IC pode ser analisada como um conjunto de etapas inter-relacionadas. Miller (2002), por exemplo, afirma que as práticas de IC também podem ser analisadas através do Ciclo de Inteligência, o qual normalmente é dividido em quatro fases principais: (a) planejamento – levantamento das necessidades de informações e os usuários-

chave; (b) coleta e validação de dados e informações; (c) análise dos dados e informações, que são transformados em inteligência útil; e (d) disseminação da inteligência gerada aos responsáveis pelo processo de tomada de decisão estratégica.

Na primeira fase (planejamento) a principal atividade se volta para dois aspectos importantes: identificar quem precisa da inteligência (responsáveis pelas decisões) e as suas necessidades. Essa etapa é muito importante no planejamento inicial do processo de IC. É muito comum a utilização da ferramenta 5W2H (*what, who, where, why, when, how, how much*) nessa fase inicial do processo de IC por fornecer as perguntas básicas que orientarão todo o processo de coleta e análise dos dados e informações. Assim, algumas perguntas podem ser feitas aos tomadores de decisões, como por exemplo: quais decisões precisam ser tomadas? O que os decisores já sabem ou precisam saber? Por que e quando os decisores precisam saber dessa informação analisada? O que os decisores farão com a inteligência gerada pelos especialistas em inteligência, uma vez obtida? Qual o custo de obter a inteligência solicitada? E de não obtê-la?

A segunda fase refere-se ao processo de coleta de dados propriamente dita, onde os responsáveis devem buscar informações relevantes para a organização a partir de um roteiro previamente definido. Pode-se utilizar dois tipos de fontes principais: (1) fontes primárias – *experts* como analistas, consultores, colunistas; consumidores, fornecedores e pessoal interno qualificado para ceder essas informações e/ou (2) fontes secundárias - impressas e eletrônicas como banco de dados comerciais e publicações periódicas – relatórios de analistas, publicações governamentais, relatórios setoriais, discursos de executivos, relatórios técnicos e relatórios sobre patentes. Segundo Miller (2002, p.37), normalmente os “gerentes dão alto valor às fontes primárias devido à sua exclusividade e à provável vantagem competitiva que essa informação poderá proporcionar” e que “as fontes secundárias proporcionam informações de bastidores capazes de sustentar as sugestões obtidas a partir das fontes primárias”. Seja qual fonte utilizada, é importante escolher o processo de coleta mais adequado e os modelos analíticos para garantir a eficácia dessa fase.

O processo de geração de inteligência (terceira fase) parte da transformação de dados e informações em produtos de inteligência relevantes e significativos para os tomadores de decisão. Nesta fase, os profissionais de IC identificam padrões e tendências significativas para a alta cúpula da organização. Assim, podem ser utilizadas pesquisas científicas que garantam maior confiabilidade ao processo, softwares e modelos estatísticos que demonstrem as relações entre os padrões e tendências levantados, entre outros. Esse processo exige persistência e criatividade dos profissionais de IC, além da capacidade de saber quando encerrar a análise (MILLER, 2002).

Após o processo de transformação de dados em informações e esta em inteligência, o próximo passo é a distribuição da inteligência aos seus respectivos usuários. Nesta etapa, os profissionais de IC devem estar atentos às necessidades dos usuários (tomadores de decisões) e de como eles desejam que a inteligência produzida lhes sejam apresentadas. É muito comum a inteligência ser apresentada em reuniões de equipe, via relatórios formais ou através de redes internas, como as *intranets*. Entender de que maneira os responsáveis pelas decisões preferem que as inteligências lhes sejam apresentadas aumenta a integridade e a futura utilização do que é relatado (MILLER, 2002). Em síntese, o que importa é que a inteligência gerada seja repassada de maneira rápida e eficaz aos tomadores de decisão estratégica.

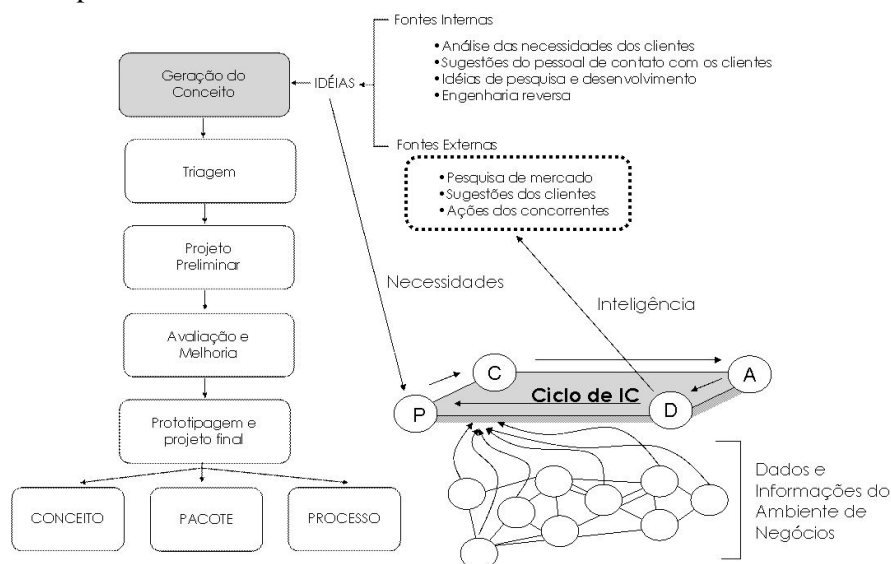
Em síntese, pode-se afirmar que a prática de IC: geralmente é um processo formal e sistematizado; atua como um processo de monitoração contínuo do ambiente de negócios; apresenta um ciclo de atividades que vai desde o planejamento até o processo de disseminação de inteligência aos responsáveis pela tomada de decisão; é orientada para o futuro, buscando antever as mudanças do mercado e dos concorrentes; precisa de uma adequada infra-estrutura de TI e de profissionais de inteligência com habilidades e

competências especiais e é um processo que se fundamenta nos valores éticos e legais, não se confundindo com espionagem. Neste sentido, trabalhar com inteligência requer uma estrutura adequada de processos, tecnologias e de profissionais que sejam capazes de fornecer os *insights* necessários para que a organização mantenha um crescimento sustentável ao longo do tempo. Não é preciso criar estruturas fantásticas para se iniciar um processo de IC, mas é de suma importância ter profissionais qualificados envolvidos nessas quatro fases até aqui apresentadas (MILLER, 2002).

#### 4. As relações informacionais existentes entre ICM e DNP

Conforme explicitado anteriormente, o ambiente de negócios tem passado por transformações profundas nessas últimas décadas. Mudanças crescentes nas variáveis políticas, econômicas, sociais e tecnológicas tem impactado substancialmente o modo de como as organizações funcionam e são administradas hoje em dia, especialmente no contexto dos departamentos que demandam grandes volumes de informações estratégicas sobre os clientes, fornecedores e competidores da empresa, como é o caso dos departamentos de Produção, P&D, Marketing e de Administração Estratégica.

Para manter-se continuamente atualizados e á frente dos concorrentes, muitas empresas têm investido em sistemas de monitoramento do mercado e do concorrente, como é o caso dos Sistemas de Inteligência de Mercado. Inicialmente, o objetivo desse sistema tem sido o de municiar os estrategistas empresariais com informações precisas, confiáveis e instantâneas sobre os concorrentes e os mercados consumidores na tentativa de antecipar possíveis ameaças que coloquem em risco a sobrevivência e o crescimento empresariais. Por outro lado, para desenvolver produtos e serviços alinhados com as necessidades e desejos dos consumidores, torna-se necessário que tais informações também cheguem aos profissionais responsáveis pelo projeto de novos produtos. Nesse sentido, buscando-se agregar valor a essa atividade estratégica e ao processo de desenvolvimento de novos produtos, nesse artigo buscou-se identificar as relações informacionais existentes entre tais atividades, especialmente pela importância das mesmas no tocante ao atendimento, eficiente e eficaz, das necessidades e desejos dos consumidores. A Figura 3 demonstra as relações teóricas existentes entre tais atividades empresariais.



**FIGURA 3** – Relacionamento Informacional entre a função de IC e o Projeto de Novos Produtos Industriais.  
Fonte: autores da pesquisa.



Conforme demonstrado pela Figura 3, percebe-se que o ponto central de troca de informações encontra-se na fase de geração de conceito dos novos produtos (Etapa 1 do PDNP). Esta etapa é de crucial importância para o sucesso do sistema como um todo, especialmente por que é a partir dele que todas as demais etapas serão desenvolvidas. Se o conceito estiver em sintonia com as necessidades e os desejos dos consumidores, como também, em sintonia com as capacidades estratégica e operacional da empresa, o risco de falha ou de rejeição do novo produto tende a ser reduzido, o que pode garantir maiores vendas e, conseqüentemente, retornos superiores para a empresa e posições vantajosas nos mercados onde estão inseridas. Nesse sentido, torna-se necessário que os profissionais de ICM estejam atentos às necessidades informacionais dos profissionais de P&D. Em termos gerais, ao analisar as relações convergentes apresentadas na Figura 3, pode-se concluir que a função de ICM:

- a) pode ter papel relevante na proposição de novas idéias para o projeto de novos produtos e serviços através da disponibilização de informações estratégicas privilegiadas (produtos de inteligência) sobre os desejos e necessidades atuais ou futuras dos clientes da organização (inteligência competitiva de mercado), como também, pelo monitoramento sistemático e contínuo dos movimentos estratégicos e tecnológicos dos concorrentes (inteligência competitiva, do concorrente ou tecnológica);
- b) pode ajudar os projetistas na identificação de recursos e capacidades internas necessárias para o desenvolvimento otimizado de novos produtos e serviços; e
- c) pode ajudar todas as áreas da organização, não especificamente a área responsável pelo projeto de novos produtos e serviços, a se manterem constantemente atualizadas com informações estratégicas precisas, rápidas, confiáveis e oportunas sobre os fatos, eventos, tendências e relacionamentos que estão acontecendo em seus ambientes de negócios (inteligência empresarial ou corporativa), o que pode ter impacto substantivo no desenvolvimento de uma cultura voltada para a inovação contínua em todos os níveis da organização.

## 5. Considerações Finais

Neste ambiente de acirrada competição, autores como D'Aveni (1995), Porter (1980; 1989), Hamel e Prahalad (1994), Hitt *et al* (2003), Mintzberg *et al* (2006) e Barney e Clark (2007), entre outros, têm ressaltado a necessidade das organizações de desenvolverem competências essenciais capazes de lhes proporcionar vantagens competitivas duradouras e retornos financeiros acima da média nos mercados em que atuam ao longo do tempo. Atividades como Inteligência Competitiva de Mercado e Desenvolvimento de Novos Produtos assumem papéis de destaque na medida em que ajudam as empresas a se ajustarem, com maior rapidez e eficácia, às crescentes ameaças e oportunidades impostas por seus ambientes consumidores e competitivos em crescente transformação.

A partir da pesquisa teórica realizada, constatou-se que tais atividades (ICM e PDNP) têm relações informacionais importantes que precisam ser melhor gerenciadas, especialmente no que se refere às necessidades de informações sobre os concorrentes e os consumidores da empresa. Nesse sentido, os gestores estratégicos, e os respectivos profissionais responsáveis por tais atividades, devem estar atentos a tais relações, uma vez que as mesmas podem ser fundamentais para a conquista e sustentação de vantagens competitivas.

Por ser tratar de uma pesquisa teórica, a principal limitação encontrada refere-se à não comprovação científica das relações informacionais apresentadas no modelo teórico, o que não inviabiliza e nem compromete, até certo ponto, a qualidade da pesquisa realizada e os

resultados encontrados. E como recomendação para futuras pesquisas sobre os temas em questão sugere-se a realização de estudos empíricos quantitativos para um melhor mapeamento e análise, através de ferramentas estatísticas avançadas, das relações informacionais identificadas, como também, a utilização ou o desenvolvimento de metodologias para mensurar o grau de dependência informacional dos projetistas em relação às fontes internas e externas utilizadas por eles no desenvolvimento de novos produtos e serviços organizacionais.

## 6. Referências

- BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. NY: Oxford University, 2007.
- BAXTER, M. *Projeto de Produto: guia prático para o design de novos produtos*. São Paulo: Edgard Blucher, 2000.
- CLARK, K.B.; WHEELWRIGHT, S.C. *Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency and quality*. New York: The Free Press, 1992.
- D'AVENI, Richard A.. *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica de mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FULD, L. *The new competitor intelligence*. New York: Wiley, 1995.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competing for the future*. Harvard: Harvard Business School Press, 1994.
- HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Bookman, 2003;
- HUBKA, V. *Principles of engineering design*. Zürich: Heurista, 1987.
- KAHANER, L.. *Competitive Intelligence: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. Nova York: Touchstone Books. 1996.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- MILLER, J. P. *O milênio da Inteligência Competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. *O processo da estratégia: conceitos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- OLIVEIRA, P.H.; ALMEIDA, P.P., LACERDA, J.M. Práticas de inteligência competitiva no setor varejista de Belo Horizonte: um estudo exploratório. In *20º Congresso Internacional de Administração*, 2007, Ponta Grossa: UEPG, 2007.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: The Free Press, 1980.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRESCOTT, J. E. Inteligência competitiva – Lições das trincheiras. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H.. *Inteligência Competitiva na Prática*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002. p. 17-38.
- SLACK, N., Coord. *Administração da Produção*. 1a ed. São Paulo, Atlas, 1997.
- STAREC, C; GOMES, E.B.P; BEZERRA, J. (orgs). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2005;
- TYSON, K. W.M. *The complete guide to competitive intelligence*. Lisle (Chicago): Kirk Tyson International, 1998.
- VIEIRA, A.S. Monitoração da competitividade científica e tecnológica nos estados brasileiros: um instrumento de macropolítica de informação. *Ciência da Informação*, Brasília, vol.28, n.2, pp.174-189, maio/jun, 1999.