

Inteligência Competitiva na perspectiva dos clientes e concorrentes e o Sucesso Organizacional

Rafael Patrício LACERDA
Universidade Federal de Campina Grande
rafapl85@gmail.com

Elmano Pontes CAVALCANTI
Universidade Federal de Campina Grande
elmanopc@gmail.com

Resumo

Um dos grandes desafios enfrentados pelos gestores, neste novo milênio, está em descobrir como gerir eficazmente o grande volume de informações. Nesse sentido, a inteligência competitiva surge como instrumento para auxiliar as empresas, transformando dados, informações e conhecimento em inteligência aplicada às ações empresariais. Diante disso, o estudo teve por objetivo analisar até que ponto a inteligência competitiva na perspectiva dos clientes e concorrentes está sendo praticada e a sua contribuição para o sucesso organizacional. O universo foi composto pelas 200 maiores empresas brasileiras e a amostra contou com uma participação de 10%. Para a realização da coleta de dados foi utilizado um questionário eletrônico. Entre os principais resultados: a tela do radar competitivo parece não conseguir detectar os concorrentes indiretos com a mesma precisão com que identifica os concorrentes diretos; o mesmo se verifica aos clientes potenciais quando comparados aos clientes de transação ou ao consumidor final. No geral, a inteligência competitiva se apresentou positivamente relacionada com o sucesso.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva, Sistema de Inteligência Competitiva, Sucesso.

Abstract

One of the challenges faced by managers in this new millennium, is to discover how to effectively manage the large volume of information. In this sense, competitive intelligence emerges as a tool to help companies, transforming data, information and knowledge on intelligence applied to corporate activities. Thus, the study aimed to examine the extent to which competitive intelligence from the perspective of customers and competitors is being practiced and their contribution to organizational success. The universe was composed of the 200 largest Brazilian companies and the sample was 10%. To collect the data we used an electronic questionnaire. Among the key findings: the competitive radar screen can not seem to detect the indirect competitors with the same precision with which he identifies direct competitors, the same applies to prospect client compared to customers or client. In general terms, competitive intelligence is positively related to success.

Keywords: Competitive Intelligence, Competitive Intelligence System, Success.

1. Introdução

O ambiente competitivo dos dias atuais se encontra em um estágio em que as mudanças não se movimentam mais de forma contínua, pelo contrário é descontínua, abrupta e indócil (HAMEL, 2001). Os dados percorrem milhares de quilômetros em nanossegundos e com isso, as empresas são forçadas a, não apenas converter informações de mercado em inteligência, mas fazê-lo de forma mais ágil possível (MILLER e PRESCOTT, 2002).

Na medida em que os níveis de competitividade se intensificam e se aceleram, identificar mudanças e descobrir sobre os produtos dos concorrentes torna-se uma grande vantagem para o negócio (CRANE, 2005). A Motorola, com cerca de 45% do mercado mundial, era líder na venda de telefones móveis no início dos anos 90, entretanto, começou a enfrentar dificuldades pela redução da demanda por seus produtos, pois houve falta de proatividade em acompanhar as mutações do mercado.

Demorou muito na transição da tecnologia analógica para a digital, talvez por acreditar que esse processo ocorreria de maneira lenta e gradual. Conseqüentemente, essa foi à chance que os concorrentes esperavam. Principalmente a Nokia, que rapidamente lançou aparelhos digitais mais atrativos e de funcionamento mais eficiente, conquistando grandes parcelas do mercado, e se tornando até o presente momento a líder global nesse segmento.

Caso semelhante, ocorreu entre a Kodak e a Fuji. Enquanto, a Fuji atuou antecipadamente para implantar as mudanças digitais em seus produtos, a Kodak, líder mundial, não acompanhou as inovações necessárias, fechando seus olhos para uma possível ameaça.

Com o passar dos anos, a Fuji conquistou boa parte do mercado dos Estados Unidos (EUA), obtendo em 2003 a incrível marca de 5 mil minilaboratórios digitais. Por outro lado, devido a negligência, a Kodak não conseguiu mais que 100 minilaboratórios. Portanto, utilizar a informação de forma inteligente possibilita maiores chances de obter ganhos competitivos, do que negar a realidade mutante e atrasar suas ações (FULD, 2007).

Essa realidade abre espaço para o desenvolvimento de atividades de monitoramento ambiental, as quais objetivam a proatividade, assim como evitar ao máximo o aparecimento de pontos cegos. Quanto à proatividade, não são as grandes empresas que derrubarão os pequenos, mas os rápidos que venceram os lentos (PEPPER, 1999). Um ponto cego é a existência de qualquer hiato entre a percepção que se tem sobre o ambiente competitivo e o que está realmente acontecendo (CASTRO; ABREU, 2006).

Sendo assim, a sobrevivência está intimamente relacionada não apenas a melhoria contínua, qualidade total, planejamento rigoroso e controle estatístico do processo, mas também ao insight de oportunidades para as inovações descontínuas (HAMEL, 2001) e sempre existirá algum concorrente seja ele desconhecido ou já consolidado, recém fundado ou com anos de mercado, geograficamente próximo ou distante, virtual ou físico, que tornará a estratégia de seu adversário obsoleta.

A estratégia depende de informação, intuição, insight, imaginação e inteligência. Desses, a informação assume um papel-chave, pois, as facilidades e conquistas oriundas da evolução e revolução das tecnologias da informação, refletido na libertação da informação de alguns privilegiados para as pessoas comuns, não podem ofuscar os principais desafios que surgem a partir dessa nova realidade.

Algumas razões foram apontadas por Cavalcanti (2000): primeiro não podemos confundir acesso a dados bruto com informação, isto é, os dados precisam ser lapidados para gerar significados e contextos, em forma de informação; segundo o acesso aos dados bruto não garante compreender o que deve ser feito; terceiro, ter informações não asseguram que as

mudanças sejam realizadas; por fim, a aquisição de maior volume de informações não garante a melhor decisão.

É nesse mesmo sentido que Fuld (2007) destaca que um dos maiores empecilhos enfrentados pelos gestores está na nebulosidade gerada por ruídos, rumores e distorções competitivas. Além disso, o excesso de dados e de informações erradas induz os gestores a responderem de modo inapropriado ou ignorar as possíveis ameaças. Apesar das dificuldades no treinamento de pessoal e na falta de compartilhamento de informações, a conscientização da importância da IC vem aumentando tanto no cenário acadêmico como no cotidiano das empresas de países desenvolvidos e subdesenvolvidos.

Nesse sentido, a *Global Intelligence Alliance* realizou uma pesquisa em 2007, envolvendo uma amostra de 281 empresas de grande porte espalhadas em 9 países (Bélgica, Finlândia, Estados Unidos, Reino Unido, Holanda, Índia, Alemanha, Espanha e Brasil). Esse estudo visava identificar a situação atual das ferramentas de tecnologia de informação e as perspectivas futuras das atividades de inteligência de mercado.

O resultado encontrado foi que 84% das empresas utilizam práticas de inteligência. Assim, essa pesquisa demonstra a preocupação das empresas em monitorar os seus concorrentes, setor e clientes tanto atuais como potenciais. Logo, demonstra o desejo delas em intensificar e expandir as atividades de IC para fazer parte de sua cultura organizacional.

Assim, a IC com sua tarefa em enxergar por completo e a frente do mais rápido concorrente, vem se configurando como um componente essencial no repertório dos negócios e deveria estar incluso no trabalho de todos. Cada vez mais sofisticada, essa ferramenta pode ser altamente poderosa para aqueles que souberem retirar vantagens agregadoras de valor.

A empresa American Airlines, por exemplo, em 1980 percebeu que tinha a obrigação de compreender a nova realidade competitiva que estava surgindo. Nesse período foi marcado pelo início da desregulamentação no mercado de transporte aéreo. Para compreender todos os detalhes desse cenário ainda não totalmente visível, essa empresa investiu no desenvolvimento de um *software*.

Este programa de computador inspecionava com precisão diversos fatores (horários, tempo em solo, tempo no ar, entre outros) que constituíam os serviços dos concorrentes, em comparação aos da própria empresa. A partir dos dados obtidos, a empresa percebeu a necessidade de criar um sistema de reservas em computador que retivesse os clientes mais frequentes, denominado SABRE.

Além disso, concedeu lugares em forma de milhagem para os passageiros e adotou o sistema *hub-and-spoke* (aeroporto como centro de distribuição dos vôos). Essas decisões foram à chave para posicionar a empresa como líder do mercado (FULD, 2007). Com isso, a *American Airlines*, a partir de uma imagem de mercado ainda em formação, ágil de maneira proativa antecipando-se aos concorrentes, conquistando maior número de clientes. Então, ela assumiu o risco de investir grandes recursos financeiros durante anos para mudar sua estrutura de negócio, em busca de vantagem competitiva futura.

Portanto, é diante desse contexto que surge a necessidade de se conhecer melhor sobre a prática da inteligência competitiva e a sua contribuição para o sucesso organizacional. Neste sentido, o objetivo do estudo é analisar até que ponto a inteligência competitiva está sendo praticada e a sua contribuição para o sucesso organizacional. Com isso, o estudo em questão aborda a perspectiva da IC como um dos elementos-chave para elevar as chances do sucesso das organizações.

Os efeitos da globalização refletem na amplificação do nível de concorrência, na rapidez da obsolescência tecnológica, no desenvolvimento sustentável e no grande volume das informações e na necessidade de sua sistematização e monitoramento. Envolve uma realidade em que a proatividade assume uma condição-chave e se identifica com comentários

como o de Pepper (1999, p.6), quando afirma que “*nunca vi outra época em que tantas atividades tenham mudado bem à nossa vista, redefinindo o que constitui o sucesso*”.

2. A Inteligência Competitiva

Embora relativamente recente, a IC nasceu baseada em vários princípios utilizados pelos órgãos de inteligência militares e governamentais, que objetivavam desenvolver mecanismos, tanto de defesa nacional quanto de ataque. Esse instrumento foi gradativamente adaptado à realidade empresarial, sendo incorporadas: a coleta e o gerenciamento de informações formais; o manuseio de redes, informações e recursos de mineração dos dados; por fim, a aplicação nas áreas de estratégia, marketing e gestão (ABRAIC, 2006).

Uma base considerável para a construção da teoria da IC se originou de várias contribuições ao longo da história, entre os quais, Sun Tzu, general e filósofo chinês que viveu no século IV a.C., considerado o pai da inteligência, Niccolò Machiavelli no século XVI e Carl Von Clausewitz no século XIX. Muitas das contribuições desses três personagens da história sobre estratégias políticas e militares ainda encontram aplicações nos dias de hoje.

Depois das experiências bem sucedidas, principalmente na Segunda Guerra Mundial, o termo *Intelligence* enraizou-se no mundo dos negócios, assegurando seu sentido original na busca e análise de informações visando tomar decisões estratégicas (SILVA, 2007). Assim, estava concretizado o surgimento da inteligência como uma atividade praticada nas empresas e lecionada como disciplina de estudo.

A IC é definida como a coleta, análise e distribuição, tanto legal como ética, de informações relativas ao ambiente competitivo, seja em relação às capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes (SCIP, 2010). Apesar das influências da inteligência militar e governamental, a IC difere fortemente dessas no que diz respeito à questão legal e ética e estão presentes na sua definição (SCIP, 2010; McGONAGLE e VELLA, 1996).

Por outro lado, na visão de Gieskes (2002) a IC é qualquer informação ou conhecimento associada ao mercado que assegure a competitividade da empresa. De acordo com Fuld (2007) IC abrange informações analisadas que possibilitam tanto *insights* como vantagem competitiva. Assim, a empresa deve enxergar além de seus concorrentes e desvendar as possíveis ameaças antes que seja tarde demais, a ponto de comprometer o negócio.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio Battaglia (1999) afirma que a IC se refere à capacidade de antecipar as ameaças e oportunidades, por meio da informação utilizada para o processo decisório. Complementado, Castro e Abreu (2006) entende que a atividade de IC deve fornecer auxílio ao planejamento estratégico, buscando mantê-lo sempre atualizado no que diz respeito às mudanças ambientais, a posição competitiva e qualquer mudança que possa impactar sobre os fatores críticos de sucesso da organização.

A esse respeito, a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) entende que a IC é um processo informacional proativo que leva a melhor tomada de decisão, seja ela de natureza estratégica ou operacional, visando identificar as forças que influenciam os negócios, amenizar os riscos e orientar os executivos a agirem antecipadamente, assim com a proteção do conhecimento gerado.

Sobre o processo de inteligência, Miller (2002) afirma que a IC se concentra nas perspectivas atuais e potenciais no que diz respeito aos pontos fortes, fracos e nas atividades de outras organizações que possuem produtos ou serviços semelhantes dentro de um setor. Ou seja, a IC representa um processo formal, sistemático, contínuo e ético em que informações são coletadas, processadas e disseminadas para os níveis estratégicos e táticos, visando tanto

estabelecer como selecionar a melhor estratégia para se antecipar aos concorrentes. A informação é transformada em inteligência, com o objetivo primordial de gerar uma informação com valor agregado.

Mas, para isso a IC precisa ser sustentada por três pilares: os dados, que consiste basicamente em números, fragmentos de textos, gráficos, vídeos, entre outros, que precisam ser organizados e processados; as informações que representam o resultado final do tratamento dos dados brutos em dados úteis; e a inteligência que se refere à informação que permite ao executivo tomar a decisão, pois aquela fornece um grau de previsão de coisas que possam vir a impactar sobre a organização. Assim, dados organizados se tornam informações, este último ao ser analisado, transforma-se em inteligência (MILLER, 2002).

Vale salientar que, o processo de inteligência resulta em recomendações para prever acontecimentos futuros para os tomadores de decisões, e não a fabricação de relatórios dos eventos passados e presentes. Ou seja, a IC não se limita apenas em confirmar aquilo que já aconteceu, mas sim em ajudar na identificação tanto de tendências e novos mercados, como de possíveis concorrentes diretos e indiretos (MILLER, 2002).

Por conseguinte, a IC tem como objetivo revelar uma imagem representativa da realidade, e não uma imagem totalmente perfeita. Ou ainda, utilizar a informação com eficiência e tomar decisões, a partir da percepção diante dos seus concorrentes, da estratégia e da atitude antecipada (FULD, 2007). A inteligência representa um *insight* a respeito das condições competitivas ou previsão de oportunidades no mercado ainda sob um contexto não totalmente visível, mas, que se o contexto for percebido antes que os seus concorrentes, conseguirá obter uma grande vantagem.

Sistema de Inteligência Competitiva (SIC)

De forma enfática, Miller (2002, p.31) afirma que “*não há maneira de as organizações operarem eficazmente sem um sistema de coleta e análise de informações*”. Com isso, as empresas estão, ou deveriam estar, monitorando o ambiente externo, pois nele percorrem sinergicamente ameaças e oportunidades. Neste contexto, justifica-se a adoção de um sistema de inteligência em unidade de informação, esta é assegurada a partir de uma série de procedimentos que precisam estar sempre em revisão, devido às constantes mutações e flexibilidades de qualquer mercado (TARAPANOFF, et al., 2000).

Segundo Fuld (2007) cinco realidades influem no contexto da IC: (I) a inteligência é uma forma de arte, ou seja, se torna necessário certo teor de criatividade para buscar uma série de dados desorganizados e dar significados a eles; (II) a mente pode ser encoberta pela identidade de grupo, pois estes tendem a ter conclusões baseado no consenso, permitindo falhas na inteligência; (III) o contexto pode ser um importante aliado, visto que clarifica a realidade competitiva; (IV) a Internet, apesar de ser um dos propulsores da inteligência, com fácil acesso as informações e o seu grande volume, aumenta as chances da informação útil se perde em meio a esse caos; (V) um modelo de IC precisa ser implantado por meio de especialistas que tenham habilidades em reunir informações úteis e saibam como construir redes de inteligência.

De acordo com Gomes e Braga (2004), na maior parte das empresas os responsáveis pelo processo decisório lidam com grande quantidade de dados não refinados, pequeno volume de informação com potencial de agregar valor por meio de análises e pouca inteligência para selecionar a melhor alternativa. Apesar dessa realidade que aflige as organizações de diversos setores é possível reverter ou amenizar esse quadro, através da implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC). Este tem como objetivo

sistematizar e formalizar a prática do monitoramento do ambiente externo, como uma verdadeira disciplina de natureza científica, e não meramente intuitivo.

Diante desta perspectiva, Miller (2002) reforça que o contexto atual dos negócios exige adoção de métodos mais sólidos e formais para armazenar informações e desenvolver inteligência. Os gerentes e executivos precisam estar sempre bem atualizados sobre os inúmeros fatores ou aspectos essenciais, de maneira formal e sistemática, para a manutenção do negócio no mercado. Portanto, o SIC pode ser utilizado para a previsão e análise de cenários, visando indicar as ações competitivas que estão acontecendo ou a ponto de eclodir no mercado.

Por conseguinte, um sistema genérico de IC precisa abranger as dimensões: tecnológica, econômica, política e social, para funcionar como uma espécie de radar que identifique novas oportunidades e sinais de mudança no ambiente. E simultaneamente, mantenha um processo contínuo de coleta, armazenamento e análise das informações. Logo, estruturar um programa sistemático de obtenção e avaliação de dados advindos de diversas fontes formais, informais e redes de especialistas, se torna fundamental para a sociedade da informação, para qualquer empresa moderna e para a própria inteligência competitiva (BATTAGLIA, 1999).

Miller (2002) expõe três fatores que devem ser levados em consideração por qualquer empresa, independentemente do porte e das suas pretensões. O primeiro fator corresponde aos valores culturais, este abrange o compartilhamento de informações, a disposição dos gestores em organizar e avaliar as informações dos funcionários, a iniciativa de ajustar os processos organizacionais, entre outros.

O segundo diz respeito aos fatores estruturais, que se referem ao incentivo na interação entre os chefes e a equipe de inteligência, bem como a aproximação dessa equipe com os seus superiores. O terceiro está relacionado com os fatores comportamentais, envolvendo tanto mecanismos de coleta e compartilhamento de informações, como mecanismos de recompensa aos integrantes que aderem ao SIC.

Com isso, esse sistema permite monitorar tanto o ambiente interno quanto o externo, este último com maior importância e grau de intensidade. Para que as funções do SIC possam ser realizadas é necessária uma abordagem estruturada e estratégica por meio de algumas etapas (LACKMAN; SABAN; LANASA, 2002; MARCEU SAWKA, 2002; MILLER, 2002; PASSOS, 2005; GOMES; BRAGA, 2004).

A primeira etapa envolve a identificação das necessidades de informação que irá fornecer suporte ao processo decisório orientado para o negócio. Segundo Marceau e Sawka (2002), o SIC bem-sucedido é direcionado pelas necessidades e deve gerar resultados que atendam às solicitações dos tomadores de decisão. Existem alguns métodos que podem ser utilizados como, por exemplo, as cinco forças competitivas e a matriz de crescimento.

Através dessas ferramentas se torna possível analisar o setor de atuação, identificar as possíveis ameaças e oportunidades, traçar o perfil dos concorrentes, elencar as necessidades dos clientes, avaliar a participação dos inúmeros *stakeholders* e administrar seu portfólio. Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) representa outro método importante que identifica elementos-chave para manter ou melhorar a posição competitiva da empresa diante dos concorrentes (ROCKART, 1978).

A segunda etapa, conhecida como a fase da coleta de dados, abrange atividades de identificação e classificação das fontes de informação, bem como a coleta e o tratamento da mesma. A informação coletada pode ser classificada de acordo com a origem, interna ou externa. Ou ainda, de acordo com o conteúdo: fontes primárias que são aquelas advindas diretamente da fonte original, ou seja, sem alterações e de teor exclusivo; ou fontes

secundárias que são aquelas que disponibilizam fatos alterados a partir de idéias provenientes de fontes primárias, podendo ser acessado por todos os interessados (MILLER, 2002).

Quanto à estrutura existem dois tipos: as fontes formais que são normalmente publicadas e de domínio público; ou fontes informais que, geralmente, não são publicadas e envolvem eventos de um futuro próximo (BATTAGLIA, 1999).

A criatividade pode ser um elemento fundamental para encontrar dados em fontes não-tradicionais. Nesta etapa o *networking* pode auxiliar na sua concretização, pois esse processo sistemático de compartilhamento de informações facilita a obtenção de outras idéias, dados ou informações de modo eficiente (GOMES; BRAGA, 2004).

Na terceira etapa, ocorre à análise das informações por meio de uma rede de especialistas que transformam, de forma interativa e em reunião específica, as informações armazenadas em uma avaliação significativa e confiável. Assim, inúmeras metodologias podem ser adotadas para auxiliar na análise da informação e gerar inteligência.

A matriz SWOT, por exemplo, pode ser usada para avaliar tanto os aspectos internos (forças e fraquezas) da organização, como os aspectos externos (ameaças e oportunidades), para desenvolver uma estratégia que assegure o sucesso organizacional (CHIAVENATO, 1999). O *benchmarking* pode ser usado para avaliar o desempenho das funções e habilidades de uma empresa comparado-a com outras do mesmo setor.

Outra ferramenta se refere ao desenvolvimento de cenários que ajudam a compreender tendências para as variáveis do ambiente externo, as quais podem exercer forte influência na organização. Esses modelos de análise são apenas alguns dos facilitadores, mas não substitui a capacidade das pessoas em pensar, organizar e solucionar o problema em questão (GOMES; BRAGA, 2004; MILLER, 2002).

É importante ressaltar que um SIC eficiente necessita recorrer a aplicativos para facilitar o armazenamento, recuperação e busca de informações. Normalmente são de natureza eletrônica, e funcionam como uma biblioteca que armazena documentos e informações lapidadas. O uso de softwares de trabalho em grupo ou intranets facilita o processo de recuperação de dados, incentivando a participação dos gestores (LACKMAN; SABAN; LANASA, 2002).

A quarta etapa representa a disseminação e utilização da informação estratégica pelos tomadores de decisão. Mas para que isso se torne realidade é necessário definir em conjunto com os analistas de informação, os mecanismos de distribuição, a linguagem a ser utilizada e a frequência de envio. Ou seja, a comunicação da inteligência precisa se adequar aos desejos dos usuários.

Por fim, a quinta etapa se constitui na fase de avaliação e reavaliação sob o prisma de dois aspectos. O primeiro, com relação ao desempenho de cada atividade que compõem o processo, desde o método de análise até as fontes de consulta utilizadas. O segundo avalia a efetividade dos resultados, a partir do uso das informações estratégicas ou inteligência produzida pelo SIC (TOLEDO; TOLEDO, 2007; GOMES; BRAGA, 2004).

No entanto, Hovis (2002) ainda acrescenta a etapa da recomendação para a eficácia do SIC, pois não adianta coletar os dados e analisá-los, sem desenvolver sugestões, significados ou propostas de ações. Isto é, a informação se torna inteligência quando gera nos executivos o ímpeto para agir, visto que eles normalmente não possuem tempo para refletir sobre o significado dos dados reunidos e avaliados.

Portanto, o SIC tem como essência criar um processo sistemático de acompanhamento dos movimentos que ocorrem no ambiente interno e, principalmente, no ambiente externo. A partir desse ciclo de inteligência se torna possível converter dados fragmentados em informações estratégicas, que auxiliam os responsáveis pelas decisões da empresa a selecionarem as melhores alternativas e a terem *insights*. Diante disso, a vantagem

competitiva pode ser obtida em forma de antecipação as mudanças do ambiente, da identificação de oportunidades, da compreensão dos aspectos regulatórios e da antecipação das ações dos adversários diretos e indiretos que possam afetar o negócio da empresa.

A IC e o Sucesso

A busca pelo sucesso talvez seja o que há de mais parecido entre as organizações, todos querem o sucesso. O que pode variar é quanto ao que se pode identificar como sendo o sucesso. Vários estudos encontraram correlação entre a IC e o sucesso.

Hart, Tzokas e Saren (1999) concluem que a utilização da informação de mercado para alimentar o processo de desenvolvimento do novo produto pode elevar a sua taxa de sucesso; Analoui e Karami (2002) constataram que o monitoramento do ambiente externo pode aumentar a probabilidade de sucesso; Gieske (2002) enfatiza a IC como fator crítico para sobreviver no mercado; Flynn (2002) considera a IC preponderante para alavancar os negócios; e Cavalcanti (2002) confirma através de dados estatísticos a existência de correlação entre IC e o sucesso. Portanto, essa ferramenta aparenta ser um imperativo para as organizações que desejam crescer no mercado.

Mas como implantar um SIC realmente eficaz? Lackman, Saban e Lanasa (2002) concluem em seu estudo que a empresa precisa desenvolver os fundamentos, construir a infraestrutura e promover continuamente a inteligência competitiva. Somando-se, Herring (2002) afirma que o uso de processo formal para identificar as necessidades gerenciais é considerado uma das razões de sucesso. Tessun (2002) mostra que é necessário usar métodos de previsão de mercado que vá além da obtenção de dados históricos. *Portanto, é plausível afirmar que a IC representa um dos fatores que podem influenciar no sucesso da empresa, mas resta-nos em pesquisa subseqüentes explorar se as empresas e profissionais da área realmente sabem como implantar um sistema de inteligência competitiva de sucesso.*

3. Metodologia

O método de pesquisa utilizado para o presente estudo correspondeu tanto ao exploratório como ao descritivo. Exploratório devido o assunto possuir, relativamente, pouca quantidade de conhecimento acumulado e pela exclusividade do estudo, especificamente, como o aqui tratado. A pesquisa descritiva pode envolver técnicas de coleta de dados, tais como: entrevistas por telefone, entrevistas pessoais, observação e questionários (MATTAR, 1994). Para o presente estudo foi selecionado o uso do meio virtual para o envio de um questionário estruturado.

Assim, a unidade de análise teve como foco analítico às organizações representadas pelas opiniões dos seus principais executivos das áreas de: marketing, comercial, vendas e administração geral.

Por conseguinte, o universo estabelecido para a pesquisa abrangeu as maiores empresas dos setores de serviço, de comércio e de indústria. Todas localizadas no Brasil. A seleção das empresas foi realizada por meio da Revista Exame, pública no mês de julho de 2009, a 36ª. Edição de “Melhores e Maiores”. Logo, o universo pesquisado foi composto por 200 empresas. Algumas limitações contribuíram para que a amostra final ficasse em 10%, tais como incorreções do número de contato da lista e *desatualizações em outros casos.*

Quanto ao instrumento, este foi desenvolvido através de uma adaptação da proposta realizada por Cavalcanti (2002) visando se adequar a realidade, cujo presente projeto deseja enfocar. Foi utilizada escala de sete pontos, sendo “1” o nível mínimo e “7” o nível máximo.

A estratégia de coleta de dados utilizada foi o questionário eletrônico, disponibilizado em website, usando o e-mail e, às vezes o telefone, como formas de comunicação aos participantes. Após a coleta foi utilizado o processamento eletrônico dos dados. Por sua vez, o tratamento dos dados coletados foi realizado sob uma perspectiva de análise quantitativa. Entretanto, houve a necessidade em desenvolver uma análise de teor qualitativo, pois uma consulta puramente quantitativa poderia acarretar em perda de parte da riqueza das opiniões coletadas (MALHOTRA, 2001).

Para efeito de manuseio dos resultados em termos da média, a escala utilizada foi dividida em três quadrantes: inferior (INF); moderado (MOD) e superior (SUP). Desta forma, a amostra total foi classificada quanto ao número de respondentes que selecionaram os níveis INF, INT, e SUP.

4. Apresentação e análise dos resultados

Quanto aos concorrentes, as variáveis analisadas foram: concorrentes diretos e concorrentes indiretos. Com concorrentes diretos foi possível mensurar a intensidade que a IC a púa a empresa na análise mais aprofundada dos seus adversários de mercado. Sob a perspectiva de suporte, a amostra apresentou uma média equivalente a 5,3 com desvio-padrão de 1,2 e variância correspondente a 1,6. Esses resultados indicam que a IC apúa fortemente na avaliação dos concorrentes diretos. Ou seja, isso sugere que os executivos diante de mercados cada vez mais próximos e mutáveis, estão se preocupando mais em compreender os seus rivais.

No estudo desenvolvido por Rodrigues, Riscarolli e Almeida (2006) envolvendo as 50 maiores empresas do Brasil, foi encontrado que o principal motivo para as empresas implantarem a IC foi à hipercompetição do setor.

Outro trabalho, desta vez realizado por Guimaraes (2000) em 43 pequenas empresas do Sudoeste dos EUA, demonstrou que a IC é mais eficaz no monitoramento dos concorrentes tradicionais ou já estabelecidos, obtendo a maior média (4,3), numa escala entre 1 e 7. Por outro lado, sob a perspectiva em termos de importância, essa variável teve média maior (6,0), desvio-padrão de 1,2 e variância de 1,3. Com isso, é possível observar que na percepção dos executivos essa variável representa algo extremamente importante, pois 80% dos entrevistados consideram a sua relevância alta. Entretanto, a média encontrada nessa pesquisa sugere que os executivos desejam uma contribuição ainda maior em termos dos concorrentes diretos.

Com concorrentes indiretos, no geral o resultado foi menor, apresentou média (4,6). Além disso, seu desvio-padrão foi de 1,3 com variância correspondente a 1,8. Esses dados podem sugerir certo comodismo das empresas pesquisadas quanto ao uso da IC para analisar melhor os impactos causados pelos concorrentes indiretos. Assim, as empresas despendem mais esforço e tempo em obter inteligência dos concorrentes diretos do que dos concorrentes indiretos.

Essa fragilidade já foi evidenciada tanto nos estudos de Leite e Cavalcanti (2008) como de Nascimento e Cavalcanti (2009), cujas médias obtidas foram respectivamente 3,8 e 4,5. Mas, reconhecem sua relevância, pois 70% dos entrevistados consideram a variável concorrentes indiretos com nível elevado de importância para o sucesso da empresa. Apresentando média de 5,1 com desvio-padrão de 1,7 e variância equivalente a 2,8. Portanto, os executivos têm consciência da sua relevância. Então porque não usa a IC de maneira mais

intensa para compreender os concorrentes indiretos? O fato é que eles podem estar tentando e não conseguindo. A resposta para essa questão está além dos propósitos dessa pesquisa.

Talvez, pelo fato dos concorrentes diretos atuarem com produtos semelhantes, atingirem o mesmo público-alvo e disputarem os mesmos fornecedores, isso limita o campo de visão das organizações para outros tipos de rivais. Tanto que Kotler e Keller (2006) afirmam que os gestores precisam superar a barreira ou o estereótipo de que a concorrência apenas envolve as categorias tradicionais. Quanto a isso, Marceau e Sawka (2002) revelam que além da obrigação em reunir conhecimento sobre os concorrentes diretos, mercados convergentes exigem das empresas monitorarem concorrentes marginais.

Quanto aos clientes, as variáveis analisadas foram: clientes atuais, consumidor final e clientes potenciais. Quanto a clientes atuais (de transação) apresentou, os seguintes resultados, uma média de 5,9, o que indica nível relativamente alto de suporte pela IC. Constatou-se um desvio-padrão de 1,1 e variância correspondente a 1,2. Com relação a essa variável 70% praticam alto nível de inteligência junto aos clientes de transação, 20% consideram seu uso moderado, 10% dos entrevistados não possuem qualquer suporte.

Apesar dessa variável ter a maior média, em termos de apoio, dentro do grupo inteligência do consumidor, surpreende o fato de uma parcela considerável de empresas não possuírem maior foco nos clientes com as quais comercializam. No que diz respeito ao nível de importância para o sucesso da organização, a amostra também obteve a maior média (6,5) com desvio-padrão 1,0 e variância 0,9. Isso significa que os gestores têm consciência da relevância em compreender seus clientes atuais, dedicando energia e tempo na busca por informações sobre os mesmos.

Reforçando esses resultados, Barbosa (2006) realizou um estudo junto a pessoas especializadas em administração e em gestão estratégica da informação vinculada a 117 empresas. A partir da análise dos dados, constatou que tanto os gestores de pequenas empresas quanto os executivos de grandes organizações consideram fundamental perceber as mudanças que ocorrem no ambiente dos clientes.

Assim, numa escala de 1 a 5, as empresas de pequeno e grande porte obtiveram, respectivamente, médias 4,7 e 4,5. No entanto, Lackman, Saban e Lanasa (2002) mostram que as empresas utilizam mais intensamente as informações internas do que a externa. Portanto, os gestores normalmente utilizam maior volume de informações passadas para projetar os possíveis comportamentos ou ações dos clientes.

A variável *consumidor final* também obteve média relativamente superior, quanto o nível de suporte da IC, correspondente a 5,6 com desvio-padrão 1,3 e variância 1,8. Além disso, o grau de relevância no uso desse tipo de inteligência é considerado forte, entre os executivos, pois a média apresentada foi de 5,9 com desvio-padrão 1,4 e variância 1,8.

Embora a diferença não seja significativa sob o ponto de vista estatístico entre as variáveis *clientes atuais (de transação)* e *consumidor final*, é oportuno observar que as empresas demonstram maior preocupação com os clientes as quais realizam transação, do que com os que realmente consomem os seus produtos e serviços.

Essa análise é reforçada por Leite e Cavalcanti (2008) que ao estudar 88 empresas do setor industrial constatou que a variável *clientes atuais (de transação)* foi superior a *variável consumidor final*, com as respectivas médias 5,6 e 5,5. Uma explicação plausível seria o fato de que a maior parte das empresas pesquisadas atua no setor industrial, logo existe um maior distanciamento com as pessoas que compram o produto e serviço com o intuito de usá-lo ou consumi-lo.

Diferentemente das duas variáveis anteriores, a variável *clientes potenciais* apresentou média de 4,7, cujo desvio-padrão e variância foi, respectivamente, 1,1 e 1,2. Ou seja, a prática de inteligência com relação aos clientes potenciais ocorre numa intensidade moderada. No

entanto, os gestores consideram essa atividade muito importante para o sucesso organizacional. Tendo em vista que, a média obtida foi de 6,33 com desvio-padrão 0,7 e variância 0,5, demonstrado pouca dispersão das respostas. Então há uma relativa discrepância entre a percepção dos executivos e o que ocorre na realidade.

Uma possível explicação se baseia na preocupação em excesso para manter os clientes e consumidores atuais, ao invés de buscar expandir sua base de transações, atendimentos e relacionamentos de longo prazo. Conclui-se que a maioria das empresas estabelecidas é “refém” dos seus clientes, pois qualquer mudança no produto ou serviço pode significar a perda de mercado, caso crie uma percepção negativa nos indivíduos. Por outro lado, a massa de clientes potenciais pode representar novas oportunidades de negócio como, por exemplo, testar a aceitação com relação a um novo produto, sem colocar em risco sua base de clientes existente.

Com isso, independentemente de ser clientes atuais, consumidor final ou clientes potenciais, Pepper (1999) afirma que, saber quem são os clientes e criar um canal de relacionamento, representa uma questão-chave. Logo, gerenciar o fluxo de informação voltado para os clientes e consumidores em geral, normalmente, pode influenciar positivamente no planejamento estratégico da empresa.

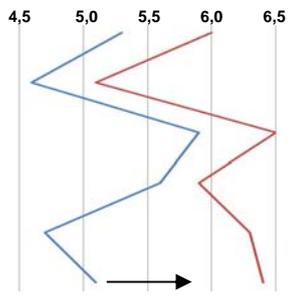
No que diz respeito à inteligência competitiva de um modo geral, a amostra apresentou uma média de 5,1 com desvio-padrão e variância equivalentes a 1,1. Dos respondentes 60% disseram ser bem apoiados pela IC, 30% o vêem dentro da média e 10% não têm como avaliar, pois não possui práticas efetivas de inteligência. De maneira geral, a IC apresentou um bom apoio para as atividades empresariais, porém essa média pode melhorar. Tanto que, os próprios executivos, sem exceção, possuem a noção de que a IC é um dos principais fatores que contribuem para o sucesso, pois a média quanto à importância foi de 6,4.

Essa percepção está relacionada, segundo Marcial, Carvalho e Costa (2003), ao ambiente de turbulência enfrentado nos últimos anos no Brasil, em que um ambiente de imprevisibilidade justifica a implantação de um programa de IC pelos estrategistas. Além disso, Guimaraes (2000) ressalta que a prática da IC é o primeiro passo para orientar o planejamento e redesenho de processos, produtos e estrutura organizacional. Pois, sem essa visão estratégica as mudanças no negócio ocorrerão de maneira aleatória e com menor probabilidade de produzir resultados significativos.

Estudo desenvolvido por Cavalcanti (2004) em 34 empresas do setor Industrial no Estado de Pernambuco, mostrou que a inteligência do consumidor é um dos principais responsáveis pela vulnerabilidade das organizações. Essa constatação pode estar relacionada no fato de que a inteligência do consumidor atua em um ambiente muito turbulento, sendo difícil estruturar a obtenção das informações, bem como analisá-las. Ou seja, torna complexa a atividade de praticar e promover a inteligência.

Entretanto, o segredo para elevar as chances de sucesso organizacional está nas inteligências que envolvem o ambiente externo, menos preciso e mais turbulento. Porque se o profissional conseguir sistematizar a busca contínua por indicações que levem a sustentabilidade competitiva do negócio, o nível estratégico obterá a tão almejada liderança no mercado. Portanto, menos foco no ambiente interno ou operacional da empresa e mais dispêndio de esforços no ambiente externo pode capacitá-la em prever parcialmente tendências futuras.

Tabela 1: Resultados da Inteligência Competitiva

Inteligência competitiva	Apoio			Importância			Gap entre Apoio e Importância
	M	DP	V	M	DP	V	
Concorrentes diretos	5,3	1,2	1,6	6,0	1,2	1,3	
Concorrentes indiretos	4,6	1,3	1,8	5,1	1,7	2,8	
Clientes de transação	5,9	1,3	1,6	6,5	1,3	1,6	
Consumidor final	5,6	1,3	1,8	5,9	1,4	2,1	
Clientes potenciais	4,7	1,1	1,2	6,3	0,7	0,5	
IC*	5,1	1,0	1,1	6,4	0,7	0,5	

Fonte: Pesquisa direta * IC abrange outras variáveis que vão além dos objetivos deste trabalho.

A consolidação de todos os resultados até aqui apresentados se encontra exposta na Tabela 1. A visualização gráfica do gap de IC demonstra que, na opinião dos executivos, o apoio oferecido pela IC é inferior a importância relativa atribuída em todas as suas dimensões. Isso significa que o serviço oferecido pela IC precisa avançar para se adequar melhor as necessidades das organizações. Como é possível observar, entre as variáveis utilizadas neste trabalho o gap de clientes potenciais apresenta o maior índice.

Sucesso alcançado pela empresa

Os resultados se situaram entre 5,6 e 5,9 apresentando baixa dispersão para o sucesso em relação às estratégias conquista, retenção e atendimento das expectativas de clientes, acionistas e da sociedade de maneira geral. Isso pode significar que, na opinião dos executivos, o sucesso está se dando em níveis satisfatórios em todas essas dimensões.

É interessante notar que foram encontrados níveis maiores de sucesso no que diz respeito às estratégias de retenção em relação às de conquista. Esses resultados ser consequência de uma preocupação um pouco maior das empresas em monitorar o seu mercado cativo. No entanto, isso pode ter um significado adicional, no caso de ser esperado um maior resultado em relação às estratégias de conquista.

De qualquer forma, esses resultados podem estar diretamente relacionados com as adaptações ao mercado. Quanto a isso Moresi (2000) reforça afirmando que as organizações de sucesso são aquelas capazes de identificar, analisar e responder eficazmente as mudanças verificadas no ambiente no qual competem.

Os executivos percebem suas ações para a manutenção dos consumidores ou clientes atuais, de maneira satisfatória. Demonstrando o contínuo processo de assegurar a fatia de mercado já conquistada, através da inclusão de novos elementos no produto ou serviço principal. Essa ação visa agregar valor ao item comercializado, para reviver o interesse do consumidor ou cliente no produto e serviço mais recente que está sendo lançado no mercado.

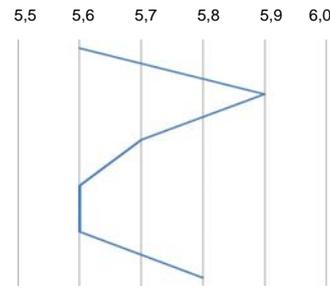
Os resultados encontrados foram semelhantes ao estudo de Nascimento e Cavalcanti (2009). Tais resultados revelam que as empresas presente na amostra conseguem satisfazer a níveis relativamente elevados as expectativas dos clientes. Essa constatação está associada à crescente preocupação em desenvolver programas de fidelização cada vez mais atrativos, para manter seus clientes ou consumidores atuais.

Vezmar (2002) conclui que a IC deve fazer parte da função de marketing das empresas, visando acima de tudo descobrir formas de agregar valor para seus clientes. Pois,

segundo ele, esta ainda é a melhor maneira de se diferenciar dos concorrentes e garantir o sucesso. Portanto, essa iniciativa representa um das ações que as empresas podem usar para modificar seus processos, sistemas, concepções e cultura, com o intuito de acompanhar as mutações no âmbito social, econômico e tecnológico.

Tabela 2: Resultados do Sucesso

Sucesso	Resultados		
	M	DP	V
Est.conquista/expansão	5,6	0,9	0,8
Est.retenção/manutenção	5,9	0,6	0,4
At.expectativas clientes	5,7	0,5	0,2
At.expectativas acionistas	5,6	1,0	1,0
At.expectativas sociedade	5,6	0,9	0,8
Des.negócios	5,8	0,6	0,4



Fonte: Pesquisa direta

A favorabilidade dos resultados em relação aos acionistas encontra paralelo no estudo desenvolvido por Rodriguez y Rodriguez e Fontana (2005) no qual mostrou que há fortes indícios da existência de uma correlação positiva entre o uso de IC e desempenho financeiro.

O mesmo pode-se afirmar em relação ao *atendimento das expectativas da sociedade de maneira geral* e, como uma via de mão dupla, evidencia-se, assim como no estudo de Silva e Bertrand (2009) que os consumidores têm uma atitude positiva em relação à compra de produtos socialmente responsáveis.

Resumindo, os resultados encontrados sugerem que as variáveis IC e o sucesso estão positivamente relacionados a um nível de significância de 0.05. Estudo desenvolvido por Analoui e Karami (2002) junto a 132 dirigentes de pequenas e médias empresas industriais no Reino Unido, concluíram que existe uma relação significativa entre o aumento da exploração ambiental e o sucesso do desempenho das empresas.

Atividades que envolvem o acompanhamento das intenções dos concorrentes e ocorrências pouco previsíveis no mercado, bem como o contato com os *stakeholders* representam fontes de informações valiosas que podem ser transformados em conhecimento estratégico. Sendo assim, a IC pode mudar a abordagem de como pensar e agir com relação à análise dos dados, refletindo diretamente no desempenho organizacional.

Conclusão

As empresas precisam tomar suas decisões a partir de informações e inteligência cada vez mais bem estruturadas, visando minimizar as incertezas, elevar o nível de compreensão dos riscos e gerar condições sustentáveis para o negócio.

Desta forma, este estudo buscou atender o objetivo geral proposto que foi analisar até que ponto a inteligência competitiva está sendo praticada e a sua contribuição para o sucesso organizacional. Como já detectado por outros estudos, a tela do radar competitivo parece não conseguir detectar os concorrentes indiretos com a mesma precisão com que identifica os concorrentes diretos, isso pode ser reflexo da “síndrome” dos rivais tradicionais.

Em relação à inteligência em relação ao consumidor, essa mesma tela do radar não consegue identificar os clientes em potenciais com a mesma eficácia que o faz com os clientes

de transação e os consumidores finais. Embora a situação possa ser considerada satisfatória em relação a esses dois últimos, uma grande chance pode estar sendo perdida, por exemplo, na insuficiência de conhecimento sobre clientes potenciais, assim como clientes perdidos.

Os níveis de sucesso se apresentaram de forma satisfatória, os resultados encontrados sugerem que as organizações pesquisadas usam da IC para alavancar seus negócios, estando estes correlacionados positivamente. De maneira geral, os resultados encontrados estão em sintonia com os estudos de Hart, Tzokas e Saren (1999), Analoui e Karami (2002), Gieske (2002), Cavalcanti (2002) e Flynn (2002).

Mas como implantar um SIC realmente eficaz? Lackman, Saban e Lanasa (2002) concluem em seu estudo que a empresa precisa desenvolver os fundamentos, construir a infraestrutura e promover continuamente a inteligência competitiva. Somando-se, Herring (2002) afirma que o uso de processo formal para identificar as necessidades gerenciais é considerado uma das razões de sucesso.

Tessun (2002) mostra que é necessário usar métodos de previsão de mercado que vá além da obtenção de dados históricos. Portanto, é plausível afirmar que a IC representa um dos fatores que podem influenciar no sucesso da empresa, mas resta-nos em pesquisa subseqüentes explorar se as empresas e profissionais da área realmente sabem como implantar um sistema de inteligência competitiva de sucesso.

Agradecimentos

Agradecemos ao CNPq pela ajuda financeira fornecida pelo Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica PIBIC. Agradecemos também o apoio do Ministério da Educação pela ajuda financeira fornecida pelo Programa de Educação Tutorial.

Referências

- ABRAIC. Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. Desenvolvido pela ABRAIC, 2006. Apresenta diversas informações sobre inteligência competitiva. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/v2/conteudo.asp?c=12>>. Acesso em: 20 jan. 2010.
- ANALOU, F.; KARAMI, A. How chief executives perception of the environment impacts on company performance. *Journal of Management Development*, v. 21, n. 4, p. 290-305.
- BATTAGLIA, M. G. B. A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes - Finep. *Ciência da Informação*. Brasília, v. 29, n. 2, p. 200-214, mai./ago. 1999.
- BARBOSA, R. R. Uso de Fontes de Informação para a Inteligência Competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. *Ciência da Informação*. Florianópolis, n. esp., 1ª. sem. 2006.
- CARDOSO Jr, W. F. A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios. 2003. 209p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- CASTRO, J. M.; ABREU, P. G. F. Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações. *Ciência da Informação*. Brasília, v.35, n.3, p.15-29, set./dez. 2006.
- CAVALCANTI, E.P. Avaliação das atividades de inteligência empresarial nas organizações. 2002. 373f. Tese (Doutorado em Administração/ Estratégias Empresariais), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.
- _____. Avaliação do uso de Sistemas de Informação de Marketing. 1996. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

- _____. Inteligência Empresarial – Um Imperativo do Novo Milênio. Revista Estudos Avançados em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPB, v. 8, n.1, p.1349-1371, 2000.
- CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COMAI, A. Factores de contingencias en la IC: resultado de un studio piloto. PUZZLE: Revista Hispana de La Inteligencia Competitiva. Barcelona, v. 4, n. 18, p. 12-15, 2005.
- CRANE, A. In the company of spies: when competitive intelligence gathering becomes industrial espionage. Business Horizons, v. 48, n. 3, p. 233-239, 2005.
- LEITE, D. R; CAVALCANTI, E. P. Inteligência competitiva como um suporte de apoio para o marketing nas organizações. In: XV Simpósio de Engenharia de Produção, 2008, Bauru.
- DRUCKER, P. F. et. al. Programe-se para o futuro. HSM Management. São Paulo, p.48-58, mai./jun. 1998.
- FLYNN, R. NutraSweet enfrenta a concorrência. In: PRESCOTT, J. E; MILLER, S. H. Inteligência competitiva na prática. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p.135-142.
- FONTANA, E. W. Inteligência competitiva apoiando o processo de internacionalização de empresas brasileiras: contribuição para os pequenos negócios exportadores de madeira. 2004. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, Niterói.
- FULD, L. M. Inteligência Competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- GIESKES, Hans. Inteligência competitiva no Lexis-Nexis. In: PRESCOTT, J. E; MILLER, S. H. Inteligência competitiva na prática. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 93-107.
- GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE (GIA). Competitive Intelligence in Large Companies - Global Study. 4/2005.
- GOMES, E; BRAGA, F. Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GUIMARAES, T. The impact of competitive intelligence and IS support in changing small business organizations. Logistics Information Management, v. 13, n. 3, p. 117-125, 2000.
- HAMEL, Gary. A Era da Revolução. HSM Management. São Paulo, ano 4, n. 24, jan./fev. 2001.
- HART, S; TZOKAS, N; SAREN M. *The effectiveness of market information in enhancing new product success rates. European Journal of Innovation Management, v.2, n. 1, p.20-35, 1999.*
- HERRING, J. P. Tópicos fundamentais de inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de inteligência. In: PRESCOTT, J. E; MILLER, S. H. Inteligência competitiva na prática. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 274-291.
- HOVIS, J. H. IC na Avnet: impacto nos resultados. In: PRESCOTT, J. E; MILLER, S. H. Inteligência competitiva na prática. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p.108-124.
- KALB, C. C. A ética na prática da inteligência. In: MILLER, J. P. O milênio da inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 215-227.
- KOTLER, P; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOVACICH, G. L. Netespionage – The global threat to information. Information Management & Computer Security, v. 19, n.4, p. 326-336, 2000.
- LAACKMAN, C; SABAN, K; LANASA, J. Organização da função de inteligência competitiva: um estudo comparativo de indicadores de desempenho. In: PRESCOTT, J; MILLER, S. Inteligência competitiva na prática. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 225-246.
- Leite, D.R; Cavalcanti, E. P. Inteligência Competitiva como suporte de apoio para o Marketing nas Organizações. XV SIMPEP Simpósio de Engenharia de Produção. Baurú, Anais... Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento, Baurú, 2008.

- MARCEAU, S; SWAKA, K. Desenvolvimento de um programa de IC classe mundial em telecomunicações. In: PRESCOTT, J; MILLER, S. Inteligência competitiva na prática. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 176-197.
- MALHOTRA, N.K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3ª edição, Porto Alegre: Bookman., 2001.
- MARCIAL, E. C; CARVALHO, M. F; COSTA, A. J. L. *Good work in turbulent times: the competitive intelligence professional in Brazil. In: Anais do BALAS – Business Association of Latin América, 2003, São Paulo.*
- MAURY, P. Inteligência competitiva e decisão empresarial. Ciência da Informação. Brasília, v, 22, n. 2, p.138-141, maio/ago. 1993.
- MATTAR, F. N. A informação de marketing e o sucesso no lançamento de novos produtos. Revista de Administração, São Paulo, v.17, n.4, p.23-24, out./dez. 1982.
- MCGEE, J; PRUSAK, L. Gerenciamento Estratégico da Informação. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MCGONAGLE, John Jr. VELLA, Carolyn M. A new archetype for competitive intelligence. West Port: Quorum, 1996, p. 39-51.
- MILLER, J. P. O milênio da inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MORESI, Eduardo. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. Ciência da Informação, Brasília, v. 29, n. 1, 2000.
- MORRIS, D. J; ETTKIN, L. P; HELMS, M. M. Issues in the illegal transference of US information technologies. Information Management & Computer Security, v. 8, n. 4, p. 164-172, 2000.
- NASCIMENTO, A. K. C. C.; e CAVALCANTI E. P. Inteligência competitiva e marketing como suporte de apoio para o sucesso organizacional: o contexto da inteligência competitiva. In: VI Congresso de Iniciação Científica da Universidade Federal de Campina Grande, 2009, Campina Grande.
- NATSUI, E. Inteligência competitiva. 2002. Monografia (Bacharelado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo.
- NIE, N. H. et al. Statistical package for social science. New Kork: McGraw-Hill, 1975.
- OLIVEIRA, P; LACERDA, J. Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. Ciência da Informação. Brasília, v. 36, n. 2, p.46-53, maio/ago. 2007.
- PASSOS, A. Inteligência Competitiva: como fazer IC acontecer na sua empresa. São Paulo: LCTE Editora, 2005.
- PEPPER, J.E. Competitive intelligence at Procter & Gamble. Competitive Intelligence Review, v. 10, n.4, p.4-9, 1999.
- PORTER, M. E. Como as forças da concorrência determinam a estratégia. Biblioteca Harvard, março-abril, 1979.
- PRESCOTT, J. E; MILLER, S. H. Inteligência competitiva na prática: estudos de caso diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- EXAME. O jogo de intrigas e acusações em que se transformou a disputa comercial entre a Coca-Cola e Dolly. Revista Exame, v. 38, n. 9, 2004.
- _____. Melhores e maiores: as 1000 maiores empresas do Brasil. São Paulo: Abril, 2009.
- ROCKART, John. A New Approach to Defining the Chief Executive's Information Needs. Working Paper no. 37. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology. May 1978.
- RODRIGUES, L. C. et. al. Inteligência Competitiva no Brasil: um panorama do status e função organizacional. XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Gramado, Rio Grande do Sul, out. 2006.

- RODRIGUEZ y RODRIGUEZ, M. V; FONTANA, E. W. Inteligência competitiva: nível de uso e influência nas receitas nos pequenos negócios exportadores. *READ*, v. 11, n. 3, mai./jun. 2005.
- SCIP. Society of Competitive Intelligence Professionals. Desenvolvido pela SCIP, 1999. Apresenta várias informações sobre inteligência competitiva. Disponível em: <www.scip.org>. Acesso em: 20 jan. 2010.
- SILVA, N. M. P. Inteligência competitiva em organizações brasileiras: uma caso na indústria de petróleo. 2007. 182f. Dissertação (Mestrado em Administração), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- SILVA, C. M. R; BERTRAND, H. O comportamento socialmente responsável das empresas influencia a decisão de compra do consumidor? *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. Rio de Janeiro, n.5, 2009.
- SUN TZU. A arte da guerra. Tradução: José Sanz. 34ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.
- TARAPANOFF, K. et al. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. *Ciência da Informação*. Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.
- TESSUN, F. Análise de cenários e sistemas de alerta antecipado na Daimler-Benz Aerospace. In: PRESCOTT, J. E; MILLER, S. H. *Inteligência competitiva na prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 295-309.
- TOLEDO, Luciano A; TOLEDO, Luiz A. Sistema de inteligência competitiva: um estudo de caso no setor de telecomunicações. *Revista FAE*. Curitiba, v. 10, n. 1, p 1-18, jan./jun. 2007.
- VALENTIM, M. L. P. O processo de inteligência competitiva em organizações. *Ciência da Informação*, v. 4, n. 3, jun. 2003.
- VEZMAR, J. M. Inteligência competitiva na Xerox. In: PRESCOTT, J; MILLER, S. *Inteligência competitiva na prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 125-134.
- WRIGHT, P. C; ROY, G. Industrial espionage and competitive intelligence: one you do, one you do not. *Journal of Workplace Learning*, v. 11, n. 2, p. 53-59, 1999.