



## *XII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica - ALTEC 2007*

### **Os Benefícios da Inteligência Competitiva: O Caso de uma Empresa Brasileira do Setor Eletromecânico**

Purcidonio, Paula Michelle  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil  
[paulamichelle\\_4@hotmail.com](mailto:paulamichelle_4@hotmail.com)

Francisco, Antonio Carlos  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR – Brasil  
[acfrancisco@utfpr.edu.br](mailto:acfrancisco@utfpr.edu.br)

#### **Resumo**

As empresas estão inseridas num cenário de competitividade, no qual se torna essencial monitorar os movimentos dos concorrentes para sobreviver no mercado. Dentro deste contexto, a Inteligência Competitiva (IC) ganha destaque entre as práticas de Gestão do Conhecimento (GC). A IC tem o objetivo de monitorar as mudanças para que as empresas mantenham seu posicionamento e se tornem cada vez mais competitivas no mercado global. Porém, são vários os benefícios da IC para as organizações, como: antecipar mudanças no mercado, descobrir novos ou potenciais competidores, entrar em novos negócios e aumento da capacidade de inovação da empresa. Um Sistema de Inteligência Competitiva compreende as seguintes etapas: identificação das necessidades de informação, coleta das informações, disseminação e avaliação do sistema. O objetivo do presente estudo foi analisar aspectos relativos aos benefícios da IC, passando por questões como as etapas e as ferramentas específicas da IC. Bem como, apresentar as estratégias de IC utilizadas por uma empresa brasileira do setor eletromecânico. A abordagem metodológica adotada foi uma pesquisa qualitativa, exploratória com um estudo de caso realizado em uma empresa brasileira. Observou que a empresa estudada adotou os fatores críticos de sucesso como recurso de análise no processo de implantação do sistema de inteligência competitiva organizacional, motivada pela necessidade de informações decorrente de seu processo de internacionalização. Os resultados da pesquisa mostram que a atividade de IC está integrada as estratégias empresariais inovadoras da empresa. Entre os benefícios da IC na empresa pode-se destacar: a antecipação e acompanhamento de tendências e discontinuidades do mercado, a inovação contínua e a política de interface com a academia e com a sociedade, assegurando um diferencial competitivo à empresa.

## **1. Introdução**

As empresas estão inseridas num cenário de competitividade, no qual se torna essencial monitorar os movimentos dos concorrentes para sobrevivência no mercado. Dentro deste contexto, a Inteligência Competitiva (IC) ganha destaque entre as práticas de Gestão do Conhecimento (GC).

Segundo levantamento feito em 1998 por *The Future Group*, 82 % das empresas multinacionais sediadas nos Estados Unidos e com receita superior a US\$ 10 bilhões já contam com unidades de IC. Dentre as empresas americanas com receita de mais de US\$ 1 bilhão, 60% declaram ter um sistema organizado de IC (PRESCOTT; MILLER, 2002).

A IC está localizada nas competências, habilidades e técnicas já existentes na maioria das empresas, mas em uma direção e num propósito que são novos em muitas organizações (SANTOS, 2000).

Nesta perspectiva, este artigo tem como objetivo analisar aspectos relativos aos benefícios da IC, passando por questões como as etapas e as ferramentas específicas da IC. Bem como, apresentar as estratégias de IC utilizadas por uma empresa brasileira do setor eletromecânico.

A abordagem metodológica utilizada neste artigo foi uma pesquisa bibliográfica, documental com coleta de dados sobre a empresa de cosméticos e no site corporativo da própria empresa.

A abordagem metodológica utilizada neste artigo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e exploratória, quanto aos procedimentos técnicos um estudo de caso que foi realizado em uma indústria brasileira. O tópico a seguir apresenta uma reflexão alicerçada na revisão da literatura existente sobre o tema em estudo.

## **2. Inteligência Competitiva**

As empresas estão se dando conta de que na era do conhecimento as informações relevantes e oportunas sobre os concorrentes, fornecedores e clientes são necessárias para a tomada de decisão estratégica no mercado em que atuam (SANTOS, 2000).

Para Carvalho (2006), o objetivo da IC é “apoiar com informação estratégica em tempo hábil o processo de planejamento estratégico e processos decisórios-chave da organização”; corroborando Gomes e Braga (2004) afirmam que os produtos gerados por um SIC têm como objetivo apoiar as decisões dos níveis estratégicos e táticos de uma organização; já para Battaglia (1999), a IC tem o objetivo de monitorar as mudanças para que as empresas mantenham seu posicionamento e se tornem cada vez mais competitivas no mercado global.

A inteligência competitiva deve ser empregada como instrumento para que a unidade de informação seja capaz de analisar e estabelecer novos paradigmas de foco informacional, não só para o seu ambiente externo, onde estão seus concorrentes e clientes/usuários externos, como também para o seu ambiente interno (TARAPANOFF, 2000).

Nesta mesma linha de raciocínio, Silva (2003) afirma que no processo de IC o resultado da análise do conhecimento externo vai entrar em um novo processo de análise, aliado ao conhecimento interno, que leva a uma tomada de decisão que provavelmente impactará na estratégia de atuação, formando um novo conhecimento.

Os autores Prescott e Miller (2002), no livro *Inteligência Competitiva na Prática* apresentam quatro lições tiradas de um extensivo mapeamento da prática de como a inteligência competitiva pode ser aplicada em vários setores empresariais. Estas são apresentadas a seguir:

- Lição 1 – Programas de IC exigem um papel claramente articulado que decorre de (re)conhecer as necessidades de informação dos integrantes da organização.
- Lição 2 - O conjunto de resultados de um programa de IC deve ser disseminado oportunamente, apresentando implicações acionáveis e sendo visto como merecedor de credibilidade e confiança.
- Lição 3 – Nas organizações, uma cultura impulsionada pela inteligência é construída passo a passo, uma pessoa de cada vez, com o aprimoramento das qualificações relativas ao trato das informações, a formação de redes de contatos pessoais e os mecanismos que facilitam o fluxo de informações.
- Lição 4 – a evolução dos programas de IC é um fenômeno natural impulsionado pelas necessidades da empresa, pelo feedback e por técnicas de melhoria da qualidade.

### 2.1 Aspectos Conceituais de Inteligência Competitiva

Para Gonçalves et al (2004), “o sistema de inteligência competitiva deve proporcionar meios para que a informação chegue em tempo, forma adequada e para a pessoa certa”.

O Sistema de Inteligência Competitiva foca as metas estratégicas e o posicionamento no mercado, sua matéria-prima e a informação, advinda de uma demanda, de uma necessidade da empresa em se manter competitiva e dominar seu mercado. Tem como característica principal o rastreamento e a identificação de ameaças e novas oportunidades para manutenção de posição no mercado (BATTAGLIA, 1999).

A inteligência competitiva é sinônimo de capacidade de antecipar as ameaças e novas oportunidades por meio da informação validada para a tomada de decisão, em que a informação é transformada em conhecimento no processo decisório da empresa, cujo resultado final é na verdade “informação com valor agregado” (BATTAGLIA, 1999).

Na visão de Santos (2000), a IC é um processo que transforma bits ocasionais e peças de dados em conhecimento estratégico. É a informação estratégica a respeito da posição competitiva dos concorrentes, tanto atual quanto de seus planos futuros específicos, das forças que interagem no mercado, de produtos específicos e de novas tecnologias.

Quadro 1 – O que é a Inteligência Competitiva

<b>Inteligência Competitiva é</b>	<b>Inteligência Competitiva não é</b>
Informação analisada, pronta para ser utilizada na tomada de decisão.	Espionagem.
Uma ferramenta para alertar a gerência de ameaças e de oportunidades.	Uma bola de cristal. A IC não prevê o futuro.
A IC oferece aproximações e as melhores concepções do mercado e da concorrência.	Buscar base de dados. Pesquisa na Internet ou boato.
Uma maneira de vida, um processo.	Trabalho para uma pessoa.
Olhar para fora da organização.	Software.
Uma empresa pode usar a IC para decisões de curto e longo prazo.	Papel. O papel não pode discutir um ponto - você pode.

Fonte: Adaptado de Fuld [s.d.]

Dentro deste contexto, constata-se que a IC vem despontando como um requisito necessário nas organizações, atuando no monitoramento do ambiente externo, permitindo ações rápidas e precisas em relação aos movimentos do mercado.

A inteligência organizacional é um ciclo de análises que leva ao conhecimento para a tomada de decisão, o que pode implicar mudança total de estratégia, ou mesmo a redefinição dos negócios da organização (SILVA, 2003).

Para Carvalho e Santos (2000), a IC não deve se limitar a atestar aquilo que já aconteceu, devendo auxiliar na identificação de tendências e mercados no qual a empresa atua, bem como na identificação de competidores latentes e/ou paralelos. Corroborando com a idéia dos autores acima, Marcial e Costa (2002), afirmam que a IC deve conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente.

Já Gomes e Braga (2004), apresentam os pontos considerados importantes em um SIC:

- Sistemático e ético, pois nenhum SIC deve se pautar em ações antiéticas e nem ser apenas um sistema de respostas a questões pontuais, ou seja, assistemático;
- Formalizado e ininterruptamente avaliado, pois sem formalização torna-se uma tarefa esporádica e sem importância dentro da organização, e que requer uma avaliação permanente para se verificar sua eficácia e eficiência para a organização;
- Plano para utilização desta informação, significa que coletar uma informação sem objetivo definido e sem um plano para a sua utilização não levará a organização a lugar nenhum. Será um desperdício de tempo e de recursos.

## 2.2 Ferramentas Específicas da Inteligência Competitiva

A IC conta com a adoção de ferramentas específicas com o objetivo de otimizar o seu processo. Para tanto, pode utilizar diferentes técnicas e métodos, alguns deles serão apresentados na tabela à abaixo:

Tabela 1 – Métodos para a construção de Inteligência Competitiva

<b>Método</b>	<b>Descrição</b>
Modelo das Cinco Forças de Porter	Auxilia na análise de informações relativas aos concorrentes.
Fatores Críticos de Sucesso	Identifica áreas que a empresa deve agir adequadamente a fim de obter sucesso na implantação de sua estratégia.
SWOT	Analisa a capacidade interna da organização (forças e fraquezas) e sua posição em relação aos concorrentes (ameaças e oportunidades).
Bechmarking	É o processo de avaliar o desempenho das funções e habilidades de uma organização em comparação a uma outra ou a um conjunto de organizações.
Cenários	São previsões de tendências para as variáveis do ambiente externo que exercem forte impacto sobre o desempenho da organização e que foram identificadas durante a análise estratégica.
Análise do Setor	Tem como objetivo identificar a vantagem potencial do setor, verificar suas forças e, proativamente, antecipar mudanças na sua estrutura.

Análise de Grupos Estratégicos	É um subconjunto da análise do setor que estuda diferentes grupos de organizações concorrentes com a premissa de uma análise competitiva.
Cadeia de valor	Identifica as potenciais fontes de vantagens econômicas sugerindo como as competências essenciais de uma empresa podem ser integradas com suas vantagens competitivas externas.
Perfil do Concorrente	Identifica os planos estratégicos futuros dos concorrentes, prever quais serão as reações dos concorrentes frente às iniciativas competitivas.

Método	Descrição
Análise de Stakeholders	É uma análise feita com pessoas externas à organização que emitem suas opiniões sobre o tópico a ser analisado e auxiliam os tomadores de decisão a definir suas posições perante o concorrente.
Análise Comparativa	É uma análise feita para examinar vantagens específicas do concorrente.
Conhecimento Próprio	É uma análise feita a partir do bom senso e do conhecimento prévio dos analistas de informação.

Fonte: Gomes e Braga (2004).

Com relação à tecnologia, os SIC podem ser apoiados por sistemas de informações como *data mining*, *data warehousing*, *groupware*, os quais têm sido empregados como instrumentos facilitadores do processo de coleta, tratamento e disseminação de informações (GONÇALVES et al, 2004).

Para Gomes e Braga (2004), a Tecnologia da Informação apóia todas as etapas de um processo de IC, desde a fase de identificação das necessidades de informação, passando pela coleta, análise e disseminação, até a avaliação dos produtos entregues. Nessa direção, as autoras sugerem o e-mail, grupo de trabalho, groupware, listas de discussões como tecnologias de informação que podem ser utilizadas na etapa da coleta das informações em um SIC.

Dentro deste espectro, o uso das tecnologias de informação contribuiu para que a equipe de IC possa desenvolver suas atividades de monitoramento, coleta, análise, agregação de valor e disseminação das informações relevantes para a organização.

### **2.3 Ciclo de um Sistema de Inteligência Competitiva**

Para Gomes e Braga (2004), são cinco as etapas que compõem um SIC. São elas: Etapa 1 – Identificação das necessidades de informação; Etapa 2 – Coleta das informações das informações; Etapa 3 – Análise das informações; Etapa 4 – Disseminação; Etapa 5 – Avaliação.

A primeira etapa do SIC é baseada no modelo das cinco forças de Porter (ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre concorrentes) no qual são definidos os clientes, fornecedores etc. do ambiente externo que mais afetam o negócio de uma organização.

A partir dessa identificação é possível determinar as informações que deverão ser coletadas e analisadas sob a ótica da estratégia da empresa, de modo a auxiliar à tomada de decisão.

Nesta etapa, as necessidades de informação dos usuários são definidas, cujas respostas são necessárias para apoiar à tomada de decisão, são identificadas por meio de entrevistas com aqueles que serão os usuários dos produtos do sistema.

A partir da análise do setor no qual a organização está inserida usando o modelo das cinco forças de Porter e dos resultados das entrevistas, propõem uma Matriz de Identificação das Informações Necessárias.

Segue-se, com etapa da coleta de dados, partindo das necessidades de informação identificadas, deve-se planejar essa ação desenhando a melhor estratégia de busca, identificando as fontes que serão usadas.

Existem dois pontos importantes que auxiliam nessa coleta da informação relevante: o networking e os colaboradores.

As fontes de informação que serão utilizadas pelo SIC não são permanentes, isto é, elas mudam de acordo com a questão e são classificadas sob os seguintes aspectos:

- Origem – Interna ou externa à instituição;
- Conteúdo – Fontes primárias ou fontes secundárias;
- Estrutura – Fontes formais ou fontes informais;
- Nível de confiabilidade – Alto risco (1), confiança subjetiva (2), altamente confiável (3) e vigilância.

A terceira etapa é a análise das informações, na qual o analista transforma as informações coletadas em uma avaliação significativa, completa e confiável. A análise é um resumo na qual são apresentadas conclusões sobre o assunto que está sendo pesquisado.

Na tabela 1, são apresentadas algumas metodologias que podem ser usadas para auxiliar na análise da informação.

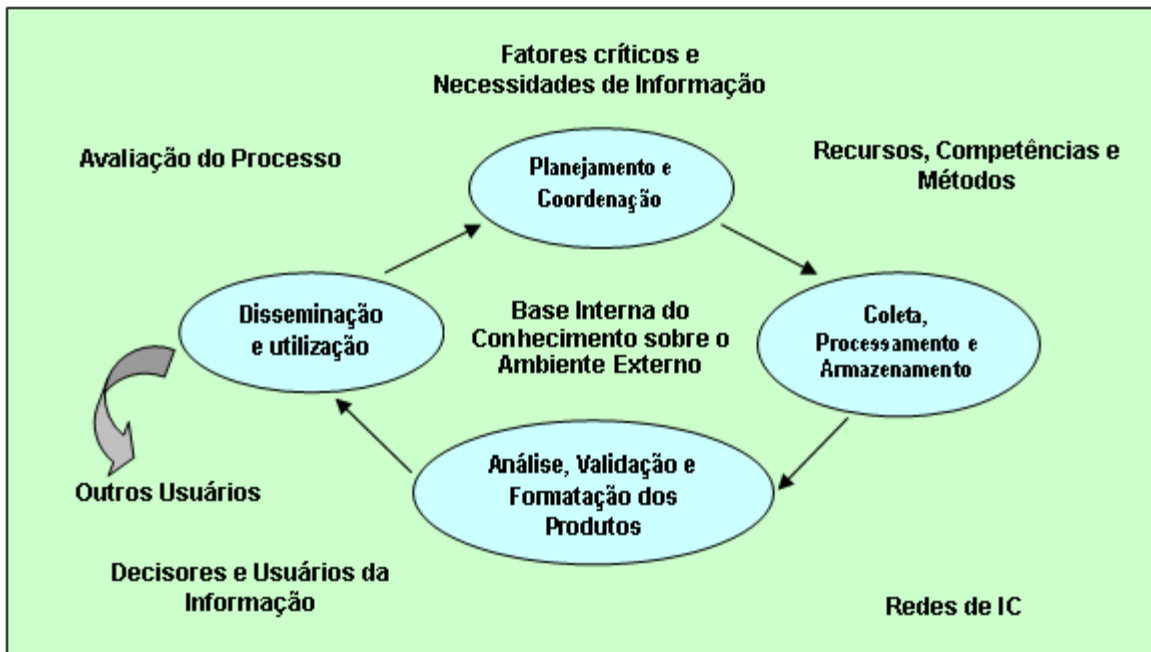
A etapa seguinte envolve a entrega da informação analisada, ou seja, a inteligência, em formato coerente e convincente, aos tomadores de decisão. Na disseminação da inteligência alguns pontos importantes devem ser considerados:

Definição de mecanismos de distribuição dos produtos do SIC, cuja responsabilidade é dos analistas de informação;

- Definição da linguagem, forma e facilidade de acesso do produto do sistema;
- Definição da frequência de envio dos produtos aos clientes;
- Credibilidade da análise, que depende diretamente da credibilidade das fontes das informações coletadas.

Para finalizar, os SIC's devem ser avaliados sob dois aspectos: o primeiro diz respeito ao desempenho de cada uma das fases que compõem o sistema, e o outro aspecto é a avaliação junto aos usuários do sistema dos resultados práticos obtidos com o uso dos produtos gerados pelo sistema. A seguir, na Figura 1, apresenta-se o Ciclo de Inteligência Competitiva.

FIGURA 1 – Ciclo de Inteligência Competitiva



Fonte: Carvalho (2006)

### 2.3 BENEFÍCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO

A IC pode gerar inúmeros benefícios para as organizações num contexto em que a competitividade e o volume de informações vêm aumentando significativamente, o que torna cada vez mais complexa a definição de estratégias para garantir a sobrevivência das organizações.

Segundo Carvalho (2006), os benefícios potenciais da IC são:

- Informações privilegiadas para o tomador de decisão;
- Conhecimento do(s) concorrentes(s);
- Antevsão das mudanças no ambiente ou na indústria;
- Identificação de oportunidades e ameaças;
- Aumento da capacidade de inovação da empresa.

Nessa direção, Wanderley (1999) afirma que um SIC pode proporcionar às empresas os seguintes benefícios:

- Antecipar mudanças no mercado;
- Antecipar ações dos competidores;
- Descobrir novos ou potenciais competidores;
- Aprender com os sucessos e as falhas dos outros;
- Conhecer melhor as empresas que possam vir a ser adquiridas ou parceiras;
- Conhecer sobre novas tecnologias produtos ou processos que tenham impacto no seu negócio;
- Conhecer sobre política, legislação, ou mudanças regulamentais que possam afetar o seu negócio;
- Entrar em novos negócios;
- Rever suas próprias práticas de negócio;
- Auxiliar na implantação de novas ferramentas gerenciais.



A utilização de SIC em organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, tem os seguintes propósitos, dentre outros: antecipar mudanças no ambiente de negócios; descobrir concorrentes novos ou potenciais; antecipar as ações dos atuais concorrentes e aprender sobre mudanças políticas, regulatórias ou legislativas que possam afetar seu negócio.

Além disso, esse processo também auxilia a abertura e definição de um novo negócio e principalmente aumenta a qualidade das atividades de fusão, aquisição e alianças estratégicas, pois permite obter informações mais precisas sobre as empresas (GOMES: BRAGA, p. 41, 2004)

A organização efetiva de um sistema para explorar a IC não exige um grande staff centralizado, sistemas sofisticados, ou um grande orçamento. É exigido um pequeno número de pessoas, devidamente qualificadas e uma coordenação que, na maior parte do tempo, se utiliza também de outros colaboradores da organização (SANTOS, 2000).

Isto posto, percebe-se a IC como uma abordagem essencial para o planejamento estratégico e nos processos decisórios das organizações.

### **3. Estudo de Caso**

Segundo Colauto et al (2005), uma experiência corporativa em inteligência competitiva que se destaca no Brasil é o caso da Embraco – Empresa Brasileira de Compressores, situada no Estado de Santa Catarina e responsável por 25% da produção mundial de compressores. No entanto, neste tópico serão apresentados dados de uma pesquisa realizada pelos autores acima citados, intitulada: Os Fatores Críticos de Sucesso como Suporte ao Sistema de Inteligência: O Caso de uma Empresa Brasileira Competitiva.

Especializada em soluções de refrigeração, a empresa pesquisada tem sede em Joinville, no Estado de Santa Catarina, e fábricas instaladas na Itália, Eslováquia e China, além de escritórios de vendas e assistência técnica nos Estados Unidos, na Itália e no México. Por meio dessa estrutura internacional, coloca seus produtos em mais de 80 países na América Latina, América do Norte, Europa, Ásia e Oceania.

Para Colauto et al (2005), a Embraco utiliza estratégias inovadoras, apresentando enfoque na gestão tecnológica, social e ambiental. Com destaque a pesquisa e desenvolvimento (P&D), no desenvolvimento contínuo de novos produtos, com foco centrado na gestão da inovação e gestão tecnológica tornam-se características fortes da Embraco.

A presença da Embraco no mercado global requer a arquitetura das atividades de inteligência competitiva integrada a um modelo de gestão. Neste contexto, utilizou-se dos fatores críticos de sucesso, como recurso de análise no processo de implantação do sistema de inteligência competitiva organizacional, foi motivado pela necessidade de informações decorrente do processo de internacionalização da empresa. Nesse sentido, a identificação dos fatores críticos de sucesso subsidia as informações demandadas no planejamento estratégico e, sobretudo, em suas atividades de *Business Competitive Intelligence* (COLAUTO ET AL, 2005).

Segmentando os fatores críticos de sucesso em ambientais, empresariais, organizacionais e setoriais, o Quadro 1 apresenta os fatores identificados que sustentam a implementação do sistema de inteligência competitiva da empresa considerada.

<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO AMBIENTAIS</b>
• Consistente política brasileira de incentivo às exportações
• Disponibilidade de competências profissionais no mercado em função de pólos educacionais
• Embargo americano à importação de produtos brasileiros
• Elevação do custo de energia elétrica decorrente do racionamento em regiões brasileiras
• Conflitos ideológicos, guerra e epidemia em nível mundial que impactam o poder aquisitivo
• Custo de mão-de-obra brasileira menor em comparação aos custos europeus e americanos
<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EMPRESARIAIS</b>
• Política de investimento no desenvolvimento de pessoas
• Eficiência no processo de recrutamento de pessoas
• Custos acessíveis nos serviços de P&D comparados a padrões internacionais
• Tecnologia diferenciada do produto
• Produção de compressores – <i>commodity</i> no mercado internacional
• <i>Portfólio</i> de produtos relativamente limitado
• Pressão dos consumidores por produtos econômicos e ecologicamente corretos
• O mesmo grupo acionário como maior comprador dos produtos
<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO ORGANIZACIONAIS</b>
• Comprometimento da alta direção da empresa
• Comitê de planejamento estratégico para monitorar objetivos, metas e estratégias
• Rede interna de colaboradores para favorecer o compartilhamento de informações
• Número reduzido de participantes na equipe de inteligência competitiva
• Comunicação eficiente na cadeia de valores
• Destinação de 3% do faturamento em investimentos em P&D
• Estratégias mercadológicas focadas em novos mercados
<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO SETORIAIS</b>
• Competitividade com base nos custos
• Custo de desenvolvimento de novos produtos menores
• Existência de plantas industriais em vários continentes, facilitando procedimentos logísticos
• Surgimento de tecnologias de ruptura em conservação de alimentos e conforto ambiental
• Oferta de soluções mais completas em refrigeração pelos concorrentes
• Manutenção da liderança tecnológica no segmento de mercado

Fonte: Colauto et al (2005).

Portanto, o mapeamento das informações estratégicas necessárias e o alinhamento destas com as metas organizacionais permitiram identificar quais são os fatores críticos de sucesso que irão alimentar a gestão e a operacionalização do sistema de inteligência competitiva da empresa em estudo. No quadro 2, serão correlacionados os fatores críticos de sucesso com os benefícios da IC.

Quadro 2 – Relação dos Fatores Críticos de Sucesso da Embraco com os Benefícios da IC

Fatores Críticos de Sucesso - Embraco	Benefícios da IC
Fatores Críticos de Sucesso Ambientais, Empresariais, Organizacionais e Setoriais	Informações privilegiadas para o tomador de decisão
Fatores Críticos de Sucesso Setoriais	Conhecimento do(s) concorrentes(s)
Fatores Críticos de Sucesso Empresariais	Antevisão das mudanças no ambiente ou na indústria
Fatores Críticos de Sucesso Ambientais	Identificação de oportunidades e ameaças
Fatores Críticos de Sucesso Empresariais	Aumento da capacidade de inovação da empresa

#### 4. Considerações Finais

Observou que a empresa estudada adotou os fatores críticos de sucesso como recurso de análise no processo de implantação do sistema de inteligência competitiva organizacional, motivada pela necessidade de informações decorrente de seu processo de internacionalização. Os resultados da pesquisa mostram que a atividade de IC está integrada as estratégias empresariais inovadoras da empresa. Entre os benefícios da IC na empresa pode-se destacar: a antecipação e acompanhamento de tendências e discontinuidades do mercado, a inovação contínua e a política de interface com a academia e com a sociedade, assegurando um relativo diferencial competitivo à empresa.

#### Referências Bibliográficas

BATTAGLIA, M. G. B. **A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes – Finep**. Ci. Inf., Brasília, v. 29, n. 2, p. 200 – 214, mai/ago. 1999.

CARVALHO, H. G. **Inteligência Competitiva**. 2006. Documento da WEB, disponível em: [http://www.rc2consultoria.com/Outras%20publicacoes/Palestra%20IC%](http://www.rc2consultoria.com/Outras%20publicacoes/Palestra%20IC%20). Acesso: 20 de novembro de 2006.

COLAUTO, R. D.; GONÇALVES, C.M.; BEUREN, I. M.; SANTOS, N. **Os Fatores Críticos de Sucesso como Suporte ao Sistema de Inteligência Competitiva: O Caso de uma Empresa Brasileira**. Revista de Administração Mackenzie. Ao5, n. 2, p. 119-146, 2005.

- FULD, Leonard M. **What Competitive Intelligence is and is not!** Disponível em <http://www.fuld.com/Company/CI.html>. Acesso em 27/01/07.
- GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência Competitiva** – Como transformar informação em um negócio lucrativo. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GONÇALVES, C. M.; COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M.; ABREU, A. F. **A abordagem sociotécnica em sistema de informação como suporte à inteligência competitiva.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. 2004. Florianópolis. Anais... São Paulo, 2004.
- MARCIAL, E. C.; COSTA, A. J. L. **Competitive Intelligence Versus Sping:** Building a Vision of the Future. Business Association of Latin América. Tampa, Mar. 2002. Anais do BALAS, 2002. Disponível em: [http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fMarcial\\_BALAS\\_2002\\_paper\\_final.pdf](http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fMarcial_BALAS_2002_paper_final.pdf).
- PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência Competitiva na Prática.** Tradução: Alexandre Feitosa Rosas. Editora Campus. Rio de Janeiro. 2002.
- SANTOS, Neri. **Inteligência Competitiva.** Apostila do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- SILVA, H. P. **Inteligência Competitiva na Internet:** um processo otimizado por agentes inteligentes. Ciência da Informação. V. 32, n. 1, Brasília mar/abr, 2003.
- TARAPANOFF, K. **Sociedade da informação e inteligência em unidade de informação.** Ciência da Informação. Vol. 29, n 3, Brasília, Sept/Dec, 2000.
- WANDERLEY, A. V. M. **Um instrumento de macropolítica de informação.** Concepção de um sistema de inteligência de negócios para gestão de investimentos de engenharia. Ci. Inf., Brasília, v. 29, n. 2,p. 190-199, mai/ago., 1999.