

A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA USADA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Carlos Arruda, Fabian Salum, Arthur Kux

A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA USADA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Introdução

Este trabalho visa apresentar o que é Inteligência Competitiva – IC – e qual a sua contribuição para as organizações. Além disso, descreve como essa atividade é praticada em grandes empresas mineiras.

O conceito de IC utilizado é o da associação de profissionais do setor, a Strategic and Competitive Intelligence Professionals – SCIP –, que define IC como um “programa sistemático e ético de coleta, análise, disseminação e gerenciamento das informações sobre o ambiente externo, que podem afetar os planos, as decisões e a operação da organização”.

Usou-se aqui como referencial de um processo de IC o ciclo de inteligência apresentado por Castro e Abreu (2007), que vai desde a identificação das informações relevantes a serem coletadas, passando pela coleta, análise e disseminação dessas informações, e termina no feedback dado pelo usuário da informação que retroalimentará o ciclo.

Como fonte de dados deste trabalho, foi utilizado um questionário descritivo, aplicado em 18 empresas participantes da comunidade Centro de Referência em Inovação de Minas Gerais, que contou com nove respostas. Apesar de a amostra ser pequena, percebe-se que ela não deixa de ser relevante, posto que é composta de grandes empresas¹ do Estado com forte participação em seu PIB.

¹Os nomes das empresas não podem ser divulgados devido a um acordo de confidencialidade entre os autores deste trabalho e os respondentes do questionário.

Percebeu-se que o ciclo de inteligência das grandes empresas mineiras precisa ser aperfeiçoado, principalmente no que tange ao acesso a fontes de informação relevantes e à prática de feedback, etapas ainda críticas no ciclo de inteligência das organizações pesquisadas.

Este trabalho está dividido da seguinte forma: um referencial teórico que irá apresentar os conceitos de IC e sua importância para a estratégia das organizações, a apresentação da metodologia de pesquisa e dos resultados, mais as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

O que é Inteligência Competitiva? Qual sua contribuição para as organizações?

A Inteligência Competitiva pode ser definida como um “programa sistemático e ético de coleta, análise, disseminação e gerenciamento das informações sobre o ambiente externo, que podem afetar os planos, as decisões e a operação da organização” (SCIP, 2011). Esse amplo conceito mostra que a IC é útil para executivos tomarem decisões estratégicas baseando-se em informações mais confiáveis e, dessa forma, minimizando sua incerteza (CASTRO; ABREU, 2006).

Conforme exposto por Simon (1995), os indivíduos têm limitações para tomar decisões, visto que existem limitações cognitivas de racionalidade. Castro e Abreu (2006) demonstraram que, para uma escolha ser totalmente racional, um indivíduo precisa estar ciente de todas as escolhas possíveis e de suas consequências no ambiente. Entretanto, em um contexto onde as informações são abundantes e fragmentadas, é pouco provável que determinado indivíduo tenha ciência de

todas as informações relevantes sobre determinado problema. A prática de IC auxiliará as organizações na medida em que seus tomadores de decisões poderão atuar de forma mais racional possível, levando em conta todas, ou quase todas, as informações disponíveis no ambiente e organizando-as.

A IC se mostra uma prática útil em todos os níveis de vida da organização, conforme mostra a FIG. 1.

Relação entre o risco de ocorrência dos pontos cegos e o ciclo de vida da organização



Figura 1: O risco de ocorrência dos pontos cegos e o ciclo de vida da organização
 Fonte: CASTRO; ABREU, 2006.

A FIG. 1 relaciona a existência de pontos cegos – definidos como a situação na qual a percepção da empresa acerca de seu ambiente competitivo não condiz com a realidade – com o ciclo de vida de uma organização. Além disso, mostra que a existência de pontos cegos acontece, principalmente, nas empresas nascentes e nas já consolidadas. No primeiro caso, as empresas apresentam grande dificuldade em se localizar no ambiente competitivo devido a sua falta de experiência e recursos para monitoramento do ambiente. Dessa forma, muitas delas podem não sobreviver devido a dúvidas acerca dos principais atores externos que afetam seu negócio. No segundo caso, a empresa pode encontrar dificuldades quando seus executivos, por terem muita experiência, acham que sabem mais sobre seu ambiente do que verdadeiramente sabem e, com isso, alguma variável importante pode ser desconsiderada na tomada de alguma decisão.

O principal papel da IC, portanto, é evitar que os executivos se deparem com pontos cegos ao tomarem uma decisão, ou seja, que os fatores externos sejam

considerados e ponderados ao se formular e implementar alguma estratégia.

A importância da IC para a estratégia organizacional

A estratégia de uma organização é extremamente influenciada pelo contexto em que está inserida. Volberda e Lewin (2003), por exemplo, mostram que a estratégia de uma organização depende tanto da intenção gerencial quanto da pressão ambiental sofrida pela organização. Ou seja, mesmo que determinado executivo tenha uma ideia clara de aonde quer chegar e de como fazê-lo, ele pode ter que mudar seus planos devido a alguma variável externa à organização.



Figura 2: Processo de mudança estratégica organizacional
 Fonte: GOHR; SANTOS, 2005.

A FIG. 2 esquematiza bem o processo da mudança estratégica de uma organização. Ela mostra que a firma se depara com estratégias deliberadas e emergentes. A primeira se refere a um processo formal de planejamento dentro de uma organização que irá determinar suas estratégias. As emergentes são aquelas estratégias informais que surgem como oportunidades ou desafios impostos pelo seu ambiente externo (GOHR; SANTOS, 2005). Caberá ao tomador de decisão de determinada organização, portanto, escolher o caminho a ser seguido levando em conta as possibilidades internas e externas à organização, sabendo que suas escolhas impactarão tanto em sua

organização quanto no ambiente externo (caminho representado pela linha tracejada na FIG. 2).

Mas, em um mundo globalizado e repleto de informações, como um executivo poderá tomar as melhores decisões? Como ele terá certeza de que todas as oportunidades e desafios para sua organização estão sendo levados em conta? Nesse contexto, o papel da IC, portanto, será o de dar a ele essas respostas, monitorando o ambiente externo para que o tomador de decisão possa ter acesso às melhores informações e saiba como elas afetarão sua empresa.

Mas como monitorar o ambiente competitivo de forma eficiente? Como os profissionais de IC podem acessar o maior número de informações possível, sem incorrer em altos custos para a organização? As respostas para essas perguntas virão na seção a seguir.

Como é a prática de IC nas organizações?

Uma área de IC geralmente inicia suas atividades quando uma organização percebe que não está tendo conhecimento de seu ambiente competitivo de forma adequada. Estudos de caso mostraram que as primeiras informações coletadas por uma área de IC são, geralmente, referentes a dados históricos, orçamentos e outras informações que ajudarão a empresa a se situar em seu ambiente. Após certo grau de amadurecimento, as informações solicitadas passam a se referir a informações sobre o presente, como o posicionamento e estratégia de seus concorrentes. Quando a IC já é uma atividade plena e madura, os gestores passam a requerer informações mais complexas e visando ao futuro, como tendências tecnológicas, por exemplo (McGONAGLE, 2002; CASTRO; ABREU, 2006).

O principal modelo utilizado para se praticar a IC é chamado ciclo de inteligência (CASTRO; ABREU), representado pela FIG. 3, a seguir.

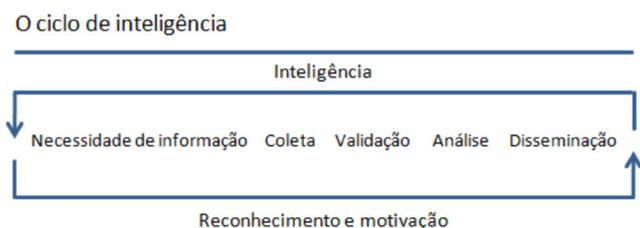


Figura 3: O ciclo de inteligência
Fonte: CASTRO; ABREU, 2007.

O ciclo de inteligência se inicia com a identificação de que tipo de informação tem maior impacto e deve ser monitorada para subsidiar as decisões estratégicas de uma organização (GANESH; MIREE; PRESCOTT,

2003). Isso acontece, pois seria extremamente custoso e antieconômico, se toda e qualquer informação fosse alvo da área de IC. Portanto, é necessário que haja um critério que justifique o custo de monitoramento (AGUILAR, 1967). Para os autores, o benefício de determinada informação pode ser justificado em um dos seguintes casos:

- Alto impacto da informação nas atividades da organização
- Urgência da informação
- Utilidade da informação na resolução de um problema
- Clareza da informação
- Se a informação é importante para o planejamento de longo prazo da organização

É importante ressaltar que nem sempre uma informação será coletada através de uma demanda interna. A área de IC também precisa estar atenta a mudanças em seu ambiente. Os itens a serem monitorados serão aqueles cujos tomadores de decisão de uma organização têm maiores pontos de incerteza, para que, dessa forma, a área de IC contribua para que as decisões sejam tomadas da forma mais racional possível (ABREU; CASTRO, 2006, 2007).

A fase seguinte de um ciclo de inteligência é a coleta. Nessa etapa, verificam-se as fontes de informações disponíveis e coleta-se a informação. É importante que uma determinada informação não seja apenas coletada e repassada para a organização sem que se faça uma análise da veracidade e relevância da mesma. Caso essa etapa não seja respeitada, a informação coletada pode gerar mais incerteza para os tomadores de decisão do que ser um *input*. Por isso, as etapas seguintes do ciclo (validação e análise) são, talvez, as mais importantes para o sucesso da IC (CASTRO; ABREU, 2006; 2007).

A etapa de validação da informação utiliza duas técnicas principais: a triangulação (cruzamento de informações provenientes de várias fontes) e a checagem dos fatos, seguida de uma análise do impacto da informação para a posição competitiva da organização. Ao se analisar a informação, é de extrema relevância considerar também os possíveis caminhos que a organização pode seguir, avaliando os custos e benefícios dos mesmos, bem como as limitações da organização em executar cada um deles. Uma etapa seguinte nessa análise é o estudo de como o ambiente competitivo reagiria perante as ações apresentadas, uma vez que não é apenas o

ambiente que impacta na organização, mas o contrário também ocorre.

As etapas finais do ciclo são a disseminação e a realimentação. A primeira, como o próprio nome diz, prevê a apresentação das alternativas para os tomadores de decisão e a disseminação dessas informações para todas as áreas possivelmente afetadas. Por fim, existe a chamada renovação e motivação. Nessa etapa, o profissional de IC receberá os feedbacks sobre como sua informação foi usada, para que o mesmo possa aperfeiçoar seu método de trabalho. Além disso, é nessa fase que o gestor de IC reconhece a importância de todos os envolvidos no processo (que muitas vezes não estão na área de IC), para que toda a organização esteja empenhada em repassar informações e conhecimento para a área de IC e, com isso, retroalimentar o ciclo.

Extrapolando o ciclo de inteligência, é importante ressaltar que os profissionais de IC precisam ser dinâmicos como o próprio ambiente competitivo e, assim, necessitam sempre revisar e renovar seu foco. Itens monitorados podem perder o sentido ao longo do tempo e outros podem ganhar muita importância. Conforme exemplificado por Castro e Abreu (2006), a indústria de garrafas de vidro, por exemplo, sofreu mudanças drásticas com sua substituição por garrafas PET, embalagens *tetra pak*, entre outras inovações. Portanto, ameaças e oportunidades podem estar presentes nos mais diversos locais e cabe ao setor de IC antever as mudanças do mercado.

A IC NAS EMPRESAS MINEIRAS

Com base no conceito do ciclo de inteligência apresentado na seção anterior, aplicou-se um questionário¹ em 18 empresas participantes da comunidade Centro de Referência em Inovação de Minas Gerais, a qual tem como objetivo trocar experiências sobre gestão da inovação e assuntos correlatos, como IC.

Das 18 empresas questionadas, apenas nove responderam ao questionário. Apesar de poucas, as empresas respondentes são de grande representatividade na economia de Minas Gerais e do Brasil e, portanto, formam uma amostra relevante. A seguir, é feita uma análise do ciclo de inteligência dessas empresas.

¹Para visualizar os questionários, basta acessar os seguintes links: <http://www.thebaconiancompany.com/audit1/index.htm> <http://www.thebaconiancompany.com/audit2/index.html>

Para monitorar o ciclo de inteligência, foram feitas várias perguntas simples, com respostas de sim ou não. Primeiramente, foi captado como as empresas priorizam a necessidade de informações, depois a coleta, seguida da validação, análise, disseminação da informação e o feedback. Cada variável do ciclo será apresentada a seguir.

Necessidade da informação

Foi constatado, na pesquisa de campo, que a maioria das empresas tem um sistema formal para definir as formas de monitoramento (seis das nove empresas consultadas – GRAF. 1). Na grande maioria dessas empresas (sete), também foi constatado que os critérios de monitoramento estão ligados à estratégia corporativa (GRAF. 2) e existe um processo de validação das questões levantadas (GRAF. 3). Ou seja, na maioria dos casos pesquisados, existe um processo consolidado de monitoramento do ambiente competitivo.

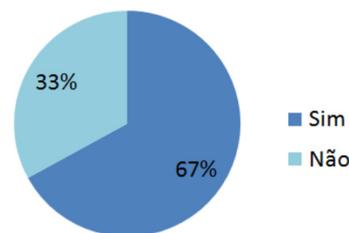


Gráfico 1: Presença de um sistema formal para definir formas de monitoramento
Fonte: Elaborado pelos autores.

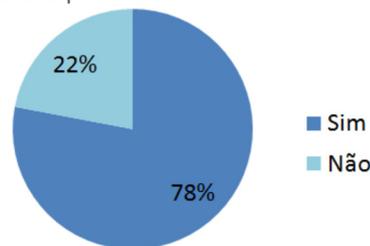


Gráfico 2: Existe um processo de validação das questões levantadas
Fonte: Elaborado pelos autores.

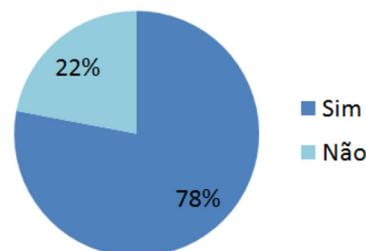


Gráfico 3: Se os critérios de monitoramento estão ligados a estratégia corporativa
Fonte: Elaborado pelos autores.

O processo de monitoramento é contínuo em seis das nove empresas pesquisadas. E em apenas três ele é um processo que ocorre apenas quando surge uma oportunidade (GRAF. 4). Em cinco empresas, existe um processo prospectivo formalizado (GRAF. 5) e seis delas afirmaram fazer *benchmarking* em empresas de outros setores para entender suas práticas e contextos (GRAF. 6).

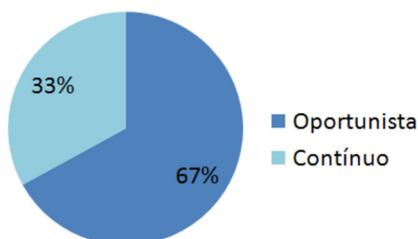


Gráfico 4: Característica do procedimento de monitoramento
Fonte: Elaborado pelos autores.

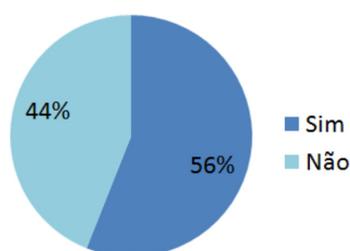


Gráfico 5: Existe algum tipo de procedimento prospectivo
Fonte: Elaborado pelos autores.

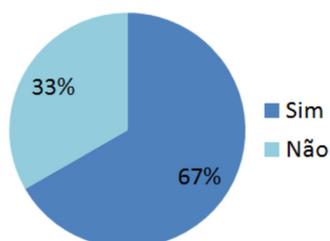


Gráfico 6: Existe alguma prática de *benchmarking* com empresas de diferentes setores
Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se, portanto, que a maior parte das empresas pesquisadas estão bem estruturadas no que tange à primeira parte do ciclo de IC, pois a maioria delas tem processos formais para identificar quais informações precisam ser monitoradas. Além disso, há um alinhamento dessas informações com a estratégia das empresas.

Coleta

A primeira parte da coleta de dados é mapear as fontes de informação que podem ser utilizadas, as quais vão desde pesquisas na internet até a rede de contatos pessoais dos colaboradores de determinada organização.

Na pesquisa realizada, fica claro que esse é um ponto crítico nas empresas consultadas. Em primeiro lugar, apenas quatro utilizam base de dados *on-line* (exemplos: Dow Jones, Qwan, Dialog etc.) e somente três afirmaram realizar pesquisas na internet de forma organizada (GRAF. 7 e 8).

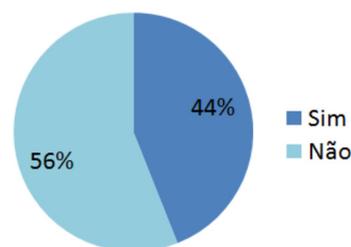


Gráfico 7: São utilizadas base de dados *on-line* (Dialog, Dow Jones, Qwan, Factiva etc.)
Fonte: Elaborado pelos autores.

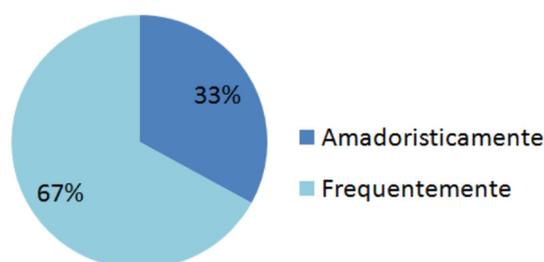


Gráfico 8: Modo como é feito monitoramento pela internet
Fonte: Elaborado pelos autores.

Além do fato de a internet não ser usada de forma eficiente, apenas três empresas contratam serviços de consultores especializados em sua indústria (GRAF. 9), enquanto cinco possuem uma rede de especialistas internos (GRAF. 10). É interessante observar também que apenas uma empresa afirmou usar as redes de contatos pessoais de seus colaboradores em proveito próprio (GRAF. 11). Apenas uma empresa também afirmou ter identificado os tomadores de decisão das empresas concorrentes (GRAF. 12).

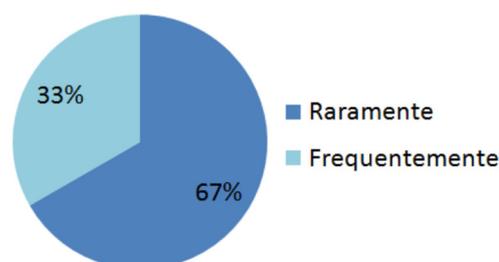


Gráfico 9: Frequência com que se contrata serviço de consultores especializados para a indústria
Fonte: Elaborado pelos autores.

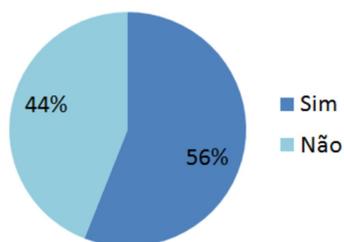


Gráfico 10: Existe uma rede de especialistas internos
 Fonte: Elaborado pelos autores.

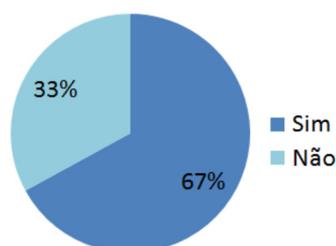


Gráfico 14: Se sabem acessar a rede de especialistas interno da empresa
 Fonte: Elaborado pelos autores.



Gráfico 11: Uso em proveito próprio das redes pessoais dos colaboradores
 Fonte: Elaborado pelos autores.

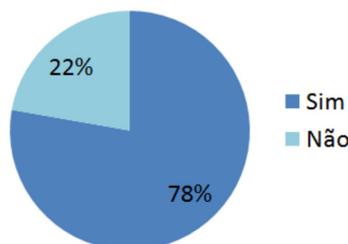


Gráfico 15: Se é fácil contratar os serviços de consultores especializados
 Fonte: Elaborado pelos autores.

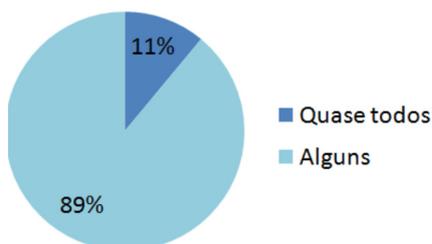


Gráfico 12: Se foram identificados os colaboradores e tomadores de decisão dos concorrentes
 Fonte: Elaborado pelos autores.

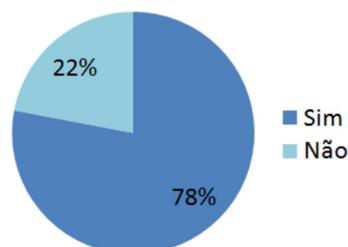


Gráfico 16: Se a empresa dispõe de representantes nas associações profissionais
 Fonte: Elaborado pelos autores.

No que tange ao passo seguinte da coleta, ou seja, o acesso às fontes de informação, percebe-se que as empresas pesquisadas estão relativamente bem estruturadas. Cinco das nove delas possuem um centro de documentação (GRAF. 13) e seis afirmaram saber acessar os especialistas internos de sua organização (GRAF. 14). Além disso, sete empresas afirmaram ser fácil contratar consultorias especializadas (GRAF. 15). Ademais, a maioria absoluta das empresas (sete) tem representantes em sua associação de classe, lugar importante para a captação de informações com concorrentes (GRAF. 16).

Entretanto, as empresas podem melhorar em dois quesitos principais: a organização das informações coletadas em feiras, congressos etc. – apenas três empresas apresentaram essa prática (GRAF. 17) – e os mecanismos de contato com tomadores de decisões de empresas concorrentes (apenas quatro empresas afirmaram se valer desse artifício – GRAF. 18). Esses são pontos importantes, pois são duas fontes de informações extremamente relevantes. A primeira é um excelente espaço para a coleta de dados, enquanto a segunda é importante para monitorar as atividades dos concorrentes.

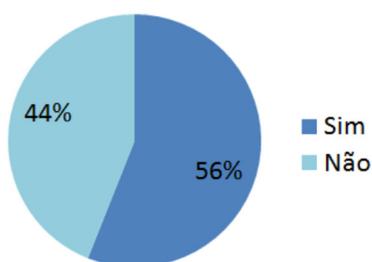


Gráfico 13: Existe um centro de documentação na empresa
 Fonte: Elaborado pelos autores.

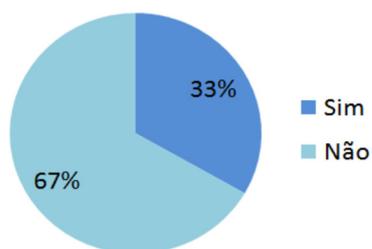


Gráfico 17: Se há recolhimento organizado de informações por ocasião de congressos, feiras e salões
 Fonte: Elaborado pelos autores.

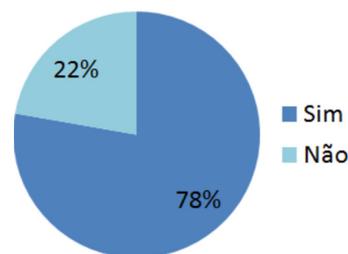


Gráfico 19: Se os tomadores de decisão compartilham suas impressões
 Fonte: Elaborado pelos autores.

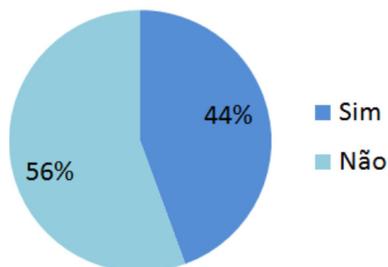


Gráfico 18: Se existem mecanismos que permitem estabelecer contato com empregados e tomadores de decisão dos concorrentes
 Fonte: Elaborado pelos autores.

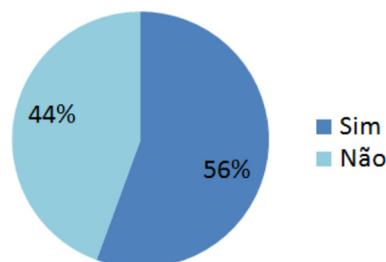


Gráfico 20: Se são convidados especialistas externos para fazerem apresentações
 Elaborado pelos autores.

Portanto, percebe-se que as empresas pesquisadas têm problemas na coleta, uma vez que, mesmo com resultados positivos no acesso à informação, as empresas se mostraram falhas no monitoramento das fontes de informação, ou seja, as empresas não estão usando todas as fontes informacionais disponíveis. Esse é um ponto crítico, pois, para uma coleta ser bem executada, a maior parte das informações precisa ser considerada, o que parece não estar ocorrendo.

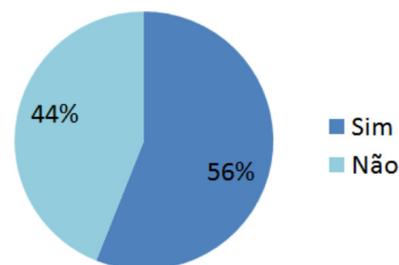


Gráfico 21: Se, quando ocorre um alerta ou um boato, ele é bem analisado e tratado
 Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisar e sintetizar a informação

Nesse quesito, todas as empresas se destacam por terem estudos sobre seus concorrentes e principais atores de seu ambiente, informações importantes ao se formular uma estratégia e, em sete delas, é feita uma análise compartilhada do ambiente, ou seja, os tomadores de decisões compartilham suas impressões uns com os outros (GRAF. 19). Além disso, em cinco delas, os tomadores de decisões escutam palestras de atores externos, sendo, com isso, capazes de captar informações importantes (GRAF. 20). Outro ponto forte é que, na opinião de cinco respondentes, um boato ou rumor é bem tratado e analisado antes de ser levado em conta na estratégia da empresa (GRAF. 21).

Como pontos de melhora, percebe-se que apenas uma empresa dispõe de biografias e perfis psicológicos dos tomadores de decisão chaves de sua indústria, instrumento útil para se tentar antever as decisões que determinado ator possa tomar (GRAF. 22). Além disso, apenas em duas empresas os tomadores de decisão responderam possuir a prática de construir representações de seu ambiente ao tomar uma decisão, mecanismo útil para se tomar uma decisão de forma mais racional possível (GRAF. 23).

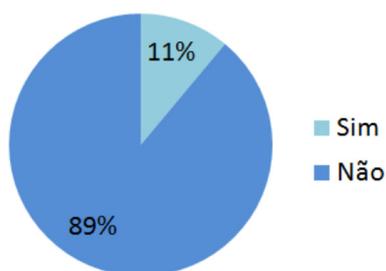


Gráfico 22: Se a empresa dispõe de biografias e de perfis psicológicos dos tomadores de decisão
 Fonte: Elaborado pelos autores.

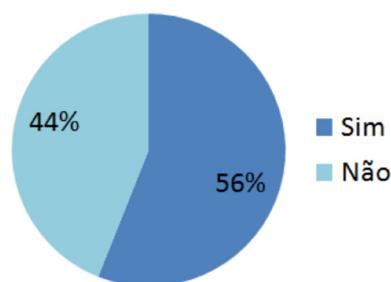


Gráfico 25: Se a empresa encoraja a existência de locais para a discussão informal
 Fonte: Elaborado pelos autores.

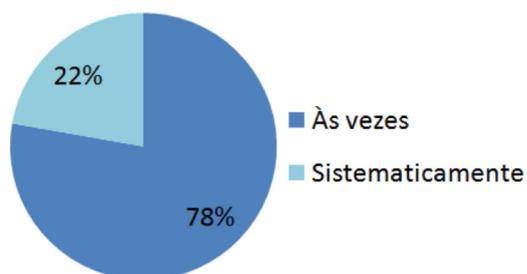


Gráfico 23: Se os tomadores de decisão tentam construir modelos ou representações mentais de seu ambiente
 Fonte: Elaborado pelos autores.

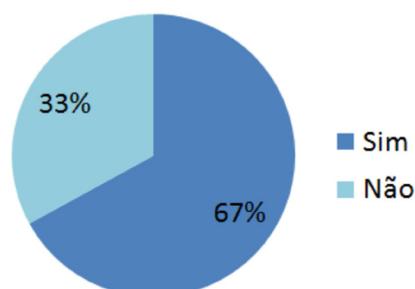


Gráfico 26: Se a informação circula facilmente entre serviços e unidades de negócio diferentes
 Fonte: Elaborado pelos autores.

Disseminação da informação

Essa variável apresenta-se como um ponto forte das empresas pesquisadas. Existem listas de difusão eletrônica em cinco empresas (GRAF. 24) e todas dispõem de uma intranet. Além dos mecanismos formais, outro importante mecanismo de disseminação são as trocas de ideias informais, sendo que cinco das empresas pesquisadas têm espaços e/ou mecanismos para tal (GRAF. 25). Outro ponto positivo é que, para seis das empresas entrevistadas, foi respondido que a informação circula facilmente entre seus colaboradores (GRAF. 26).

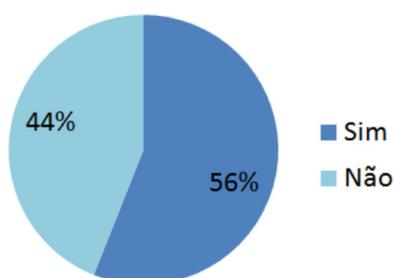


Gráfico 24: Se a prática de listas de difusão eletrônica é generalizada na empresa
 Fonte: Elaborado pelos autores.

Como dito no referencial teórico, um ponto cego pode existir em uma empresa madura (como as pesquisadas) por excesso de confiança do tomador de decisão que ignoraria determinada informação. Esse, entretanto, não parece ser o problema das empresas pesquisadas, pois em todas foi respondido que os tomadores de decisão fazem uma pesquisa quando recebem más notícias, e não as ignoram.

Feedback

A última etapa do ciclo de IC é o feedback, representado na FIG. 3 como renovação e motivação. Nessa fase, os tomadores de decisão irão avaliar como as informações foram utilizadas para aprimorar o trabalho dos profissionais IC bem como motivá-los.

Percebe-se que esse quesito pode melhorar muito nas empresas pesquisadas. Primeiramente, apenas em duas delas os tomadores de decisões fornecem avaliações dos relatórios apresentados (GRAF. 27) e em apenas quatro delas as variações do planejamento estratégico de um ano para outro são analisadas (GRAF. 28), prática importante para se entenderem quais informações coletadas tiveram mais impacto na estratégia corporativa. Portanto, percebe-se que os profissionais responsáveis pela IC nas empresas estão recebendo, em sua maioria, pouco feedback sobre seu trabalho.

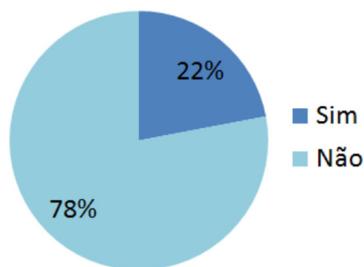


Gráfico 27: Se os tomadores de decisões fornecem avaliações dos relatórios apresentados
 Fonte: Elaborado pelos autores.

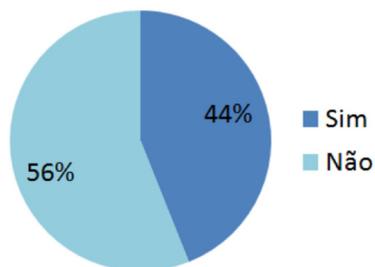


Gráfico 28: Se as variações entre o planejamento estratégico do ano passado e as realizações deste ano foram analisadas
 Fonte: Elaborado pelos autores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou entender um pouco mais como é a prática de IC em grandes empresas mineiras. Através de um referencial teórico, procurou-se identificar como é a prática das empresas no que tange a seu ciclo de inteligência, método mais comum de IC, segundo a associação do setor (SCIP, 2011).

Percebe-se que as empresas, de forma geral, ainda praticam um ciclo de inteligência imperfeito, principalmente no mapeamento de fontes de informação e no feedback, etapas cruciais para um ciclo bem-sucedido.

Em relação ao mapeamento das fontes de informação, as empresas estão incorrendo em um erro clássico de iniciantes no processo (BACONIAN COMPANY, 2011), que é apegar-se a fontes de informação que conhecem bem (como Google) e desconsiderar outras fontes relevantes, como banco de dados *on-line* e consultorias de especialistas de sua indústria.

Outra falha apresentada pelo ciclo de inteligência das empresas pesquisadas é a carência de um feedback adequado. Esse processo é a etapa em que o ciclo é retroalimentado, e, com uma prática defeituosa, os profissionais de IC não serão capazes de se aperfeiçoar para o próximo ciclo. O feedback mostra se esses profissionais estão trabalhando na direção certa, se estão usando fontes de informação relevantes, se têm feito uma análise correta das informações coletadas e

se estão conseguindo difundir a informação de forma adequada (BACONIAN COMPANY, 2011). Portanto, é através do feedback que o ciclo de inteligência será aperfeiçoado.

O objetivo deste trabalho foi apenas fazer um apanhado do ciclo de inteligência de empresas mineiras de grande porte. Para entender melhor o processo de IC nessas empresas, faz-se necessário uma análise mais profunda e extensa das mesmas, como também uma amostra maior de empresas a serem estudadas.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, J. Francis. *Scanning the business environment*. New York: Macmillian, 1967.

BACONIAN COMPANY. Disponível em: <<http://www.thebaconiancompany.com/audit1/index.htm>>. Acesso em: 2 fev. 2011.

CASTRO, José M.; ABREU, Paulo 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.

CASTRO, José M.; ABREU, Paulo G. F. Estaremos cegos pelo ciclo da inteligência tradicional? Uma releitura a partir das abordagens de monitoramento ambiental. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 36, n. 1, p. 7-19, jan.-abr. 2007.

GANESH, Usha; MIREE, Cynthia E.; PRESCOTT, John. Competitive intelligence field research: moving the field forward by setting a research agenda. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, v. 1, n. 1, Spring 2003.

GOHR, Cláudia F.; SANTOS, Luciano C. Uma alternativa para a pesquisa sobre mudança estratégica: diretrizes para uma análise co-evolucionária. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – Porto Alegre. *Anais...* 2005.

McGONAGLE, John J. Patterns of development of CI units: the helicon group. *Competitive Intelligence Review*, Spring 2002.

SIMON, Herbert A. *O comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1995.

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS – SCIP. Disponível em: <<http://www.scip.org/>>. Acesso em: 2 fev. 2011.

VOLBERDA, Henk W.; LEWIN, Arie Y. Co-evolutionary dynamics within and between firms: from evolution to co-evolution. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 8, p. 2111-2136, Dec. 2003.