

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: DEFINIÇÕES E CONTEXTUALIZAÇÃO*

Sueli Aparecida de Marco**
suelimar@uol.com.br

INTRODUÇÃO

Os desafios, cada vez maiores, enfrentados pelas empresas da busca da competitividade, em mercados extremamente dinâmicos e voláteis, estão obrigando-as a buscar meios que lhes garantam habilidade e a rapidez para mudar, disposição para adotar novas tecnologias e procedimentos de trabalho e capacidade para converter conhecimento em ações e produtos lucrativos.

Nesse contexto, a Inteligência Competitiva traz os conceitos e a metodologia necessária para que as empresas não apenas sobrevivam às turbulências dos mercados e da competição, mas adquiram vantagens competitiva que permitam a sua evolução.

O objetivo deste trabalho foi a de buscar na literatura os conceitos que servem de suporte para um sistema de inteligência e as razões que estão obrigando as empresas a voltarem a sua atenção para a Inteligência Competitiva e a de abordar de maneira sintética os vários produtos resultantes de um trabalho de inteligência, bem como o ciclo da sua execução.

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÕES

No contexto da competição, muito se tem discutido sobre as características da nova realidade econômica, principalmente no aspecto da dinâmica

e da complexidade. A competição é tão intensa e os mercados tão dinâmicos e voláteis que a necessidade de evolução tem se tornado a força dominante na estratégia das empresas (Ruhli, 1997).

A dinâmica da competitividade não só acelera a competição, mas também leva a um alto grau de complexidade (Bettis & Hitt, 1995). A afirmativa de que uma empresa atua como um competidor isolado, confrontada com um grupo de concorrentes, claramente identificados, com produtos similares, num segmento específico de mercado, não é mais verdadeira.

Os desafios enfrentados atualmente estão relacionados com:

- a habilidade e a rapidez de mudar, em função das mudanças do mercado, de novos produtos, da legislação, da pressão de organizações não governamentais, de perdas econômicas ...
- a disposição para adotar novas tecnologias, mudar os procedimentos de trabalho...
- a habilidade para converter conhecimento em ações e produtos lucrativos.

O conhecimento será cada vez mais um fator de competitividade importante, mas o conhecimento é diferente de qualquer outro tipo de recurso, pois ele torna-se constantemente obsoleto, e o conhecimento avançado de hoje poderá não ter importância amanhã (Drucker, 1997).

Para a tomada de decisão é necessário conhecimento: analisar o passado, o presente e as

(*) Trabalho apresentado à disciplina Seminários Avançados I, ministrado pela Profa. Dra. Else Benetti Marque Válio do Depto. de Pós-graduação em Biblioteconomia/PUC-Campinas

(**) Coordenadora de Informação e Documentação da Rhodia Brasil Ltda e mestranda em Biblioteconomia/PUC-Campinas

tendências capazes de impactar o setor de atuação. Isso exige o monitoramento constante do ambiente onde a empresa atua, o que requer informações adequadas, num nível de detalhamento e rapidez muito maior que o necessário há alguns anos (Borges & Campello, 1997).

Quando um executivo afirma que tem muitos relatórios para ler, muitos dados para digerir antes de tomar uma decisão ele está dizendo que tem muita informação e pouca inteligência. Entender a diferença entre elas é fundamental para tornar mais eficiente o processo de tomada de decisão.

A necessidade de informação de negócios está mudando rapidamente. Nos últimos anos os esforços foram direcionados para melhorar a informação tradicional, principalmente a informação sobre o que está se passando dentro da empresa. Ainda hoje mais de 90% das informações coletadas são sobre dados e eventos internos (Drucker, 1997).

Por outro lado, uma estratégia competitiva requer informações sobre eventos e condições externos à empresa: não clientes, tecnologias não comumente utilizadas, concorrentes, mercados não atendidos, etc. Somente com essas informações pode uma empresa se preparar melhor para as mudanças e os novos desafios advindos das alterações bruscas da economia mundial.

A obtenção de informações relevantes se dá através de várias fontes, tanto internas como externas. Os vendedores estão próximos dos clientes no dia a dia e provavelmente ouvirão sobre o que o concorrente está fazendo. A Pesquisa e Desenvolvimento pode identificar novas patentes, mudanças na tecnologia. A área de compras pode encontrar um fornecedor que também atende o concorrente. Esses são apenas alguns exemplos de fontes de informação internas e informais, ligadas ao conhecimento das pessoas.

Outra fonte importante de informação são as externas, isto é, aquelas publicadas de alguma forma através de jornais, *newsletters*, relatórios anuais, patentes, estatísticas, Internet ... Podemos considerar (Montalli & Campello, 1997) como informações para negócios as:

- jornalísticas
- informações de empresa

- informações de indústrias ou de mercados
- dados de importação e exportação
- produtores e preços
- informações macroeconômicas
- informações de países
- legislação
- informações de patentes ...

Informação é factual, são números, estatísticas, dados sobre pessoas, empresas, países e o que tem ocorrido que parece ser de interesse. A informação frequentemente parece estar contando alguma coisa, mas na realidade não está. Não se pode tomar uma boa decisão baseado apenas na informação, não importa o quão precisa e compreensiva ela seja (Kahamer, 1996).

Muitos administradores acreditam que Informação é a chave de tudo, que se tiverem informação suficiente tomarão a decisão correta. Isso está muito longe da verdade, pois a informação é simplesmente o ponto de partida de um processo de tomada de decisão e não o fim. Por mais que a qualidade da informação seja importante, o que é feito com ela - como ela é analisada, como é usada - é o mais importante. Transformar dados e informação em Conhecimento é o grande desafio do processo decisório.

O grande volume de informações disponíveis sobrecarregou os sistemas tradicionais de coleta e análise usado pelas empresas, provocando a perda e o desperdício de informações críticas, pela incapacidade de criar sistemas de inteligência que transformem informação em conhecimento.

Na década de 80, a união entre computador e telecomunicação tornou a informação um produto extremamente importante, comercializado a preço de ouro, mas que acabou por se tornar uma *commodity*, principalmente com a popularização da Internet que tornou possível o acesso amplo e barato a um volume de informações, inimaginável até alguns anos atrás.

Tem-se dito que estamos vivendo a Era da Informação mas isso já é passado, estamos iniciando a Era da Inteligência.

A noção de Inteligência Competitiva foi derivada a partir de um contexto militar e governamental, definida como o esforço organizado

e sistemático para coletar informações, avaliar cuidadosamente e juntar até formar uma idéia clara das coisas que estão para acontecer (Kelley, 1968).

Tyson (1988) define a Inteligência Competitiva, no contexto empresarial, como um processo sistemático que transforma dados e informações dispersas em conhecimento estratégico. É o conhecimento da posição competitiva atual e os planos futuros dos concorrentes. É o conhecimento das forças que dirigem os mercados. É o conhecimento sobre os produtos e as tecnologias. É também as informações externas ao mercado, tais como as influências econômicas, regulatórias, políticas e demográficas que tenham um impacto no mercado.

Por outro lado Gilad considera a Inteligência Competitiva como a informação que mostra o quão competitiva é a empresa. O seu entendimento da competitividade, sendo capaz de prever os movimentos da concorrência, dos clientes, do governo e assim por diante (Calof, 1999).

Inteligência Competitiva é definida pela Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) como a coleta, análise e distribuição, legal e ética, de informações relativas ao ambiente competitivo, às capacidades, às vulnerabilidades e às intenções dos concorrentes

Num contexto de Inteligência Competitiva, devem ser considerados como concorrentes (Kahamer, 1996):

- organizações oferecendo o mesmo produto ou serviço
- organizações oferecendo produtos ou serviços similares

- organizações que podem oferecer no futuro os mesmos produtos ou serviços, ou similares (empresas com poucas barreiras para entrar no mercado)
- organizações que possam remover a necessidade pelo produto ou serviço

Segundo Kahaner, a prática da Inteligência Competitiva pelas empresas é relativamente recente e ainda pouco desenvolvida entre a maioria das empresas americanas, onde menos de 10% das grandes empresas têm uma área específica. O Japão, por outro lado, tem um sistema de inteligência competitiva bem estabelecido após a 2ª Guerra Mundial. Na Europa as agências governamentais têm desempenhado um papel importante junto às empresas (Ibid, 1996).

De maneira geral, apesar do número de empresas com sistemas formais de inteligência competitiva ainda ser pequeno, esse número está aumentando significativamente, a partir da constatação de que informação não é mais crítica e sim a sua transformação em algo sobre o qual se pode ter ação, em vantagem competitiva.

Segundo Fuld (1995, p.) dizer que “o concorrente planeja um aumento de capacidade de 90 %” ou que “o banco está lançando a promoção de um novo produto” é meramente informação. Torna-se Inteligência quando essas informações tem aplicações: “o fabricante alcançou um nível de custo que pode nos tirar do mercado, a menos que consigamos reduzir nosso custo fixo...” ou “o produto novo do banco não representa uma ameaça imediata e podemos esperar e acompanhar a evolução por 6 meses...” .

Definições	Exemplos
Dados: pedaços espalhados de conhecimento	1990: a Dun & Breadstreet informa que a fábrica do concorrente tem 100 empregados 1993: um dos vendedores passou pela fábrica do concorrente e notou 30 carros no estacionamento
Informação: uma combinação dessas partes de conhecimento	Baseado na D & B e no relato de vendas, parece que o concorrente perdeu negócios
Análise: informação destilada	Após obter mais informações operacionais e uma análise dos seus balanço, parece que o concorrente tornou-se altamente eficaz, ultrapassando os padrões de performance
Inteligência: a implicação que permite tomar decisão	O concorrente tornou-se um bom candidato par aquisição. Sua estrutura enxuta e sua eficácia se adequarão bem com as nossas operações atuais

Fonte: Fuld (1995, p.)

Se o processo tivesse sido parado após a coleta de informações, provavelmente a conclusão tirada seria falsa, mas um outro concorrente poderia ter analisado as mesmas informações e chegado à conclusão correta, agarrando a oportunidade e adquirindo uma vantagem competitiva, pois atualmente todas as empresas, grandes ou pequenas, têm o mesmo acesso à informação, e somente aquelas que conseguirem transformá-las em ação conseguirão vencer o jogo.

A NECESSIDADE DE SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA

Segundo Kahaner (1996), podem existir empresas que talvez não necessitem criar um sistema de inteligência. Empresas trabalhando com tecnologias relativamente estáveis, dentro de uma região geográfica bem definida onde leis, regulamentos, mercados e pessoas são bem conhecidos e mudam muito lentamente, empresas suficientemente pequenas para que os empregados troquem informação eficientemente, empresas atuando em um ambiente estável onde mudanças inesperadas raramente ocorrem.

Se tais empresas existem, elas provavelmente não precisam de um sistema de inteligência, pois seus administradores terão um grau de intimidade e familiaridade tão grande com o ambiente onde ela atua, que transformar informação em conhecimento será um processo quase que intuitivo.

Provavelmente conhecemos empreendedores e administradores que atuam dessa maneira e que são muito bem sucedidos, mas que repentinamente e de maneira inesperada começam a ter problemas.

De fato esses problemas não são repentinos e nem inesperados, mas o resultado de se apoiar na compreensão intuitiva do ambiente de atuação, passando despercebido que as necessidades dos negócios ultrapassaram os limites alcançados pela intuição.

À medida que os mercados crescem, o conhecimento pessoal dos clientes diminui, quando novas linhas de produto são lançadas, a familiaridade com a tecnologia enfraquece, à medida que o número de empregados cresce a troca de informações torna-se menor e menos frequente.

De repente os administradores estão se confrontando com um mundo onde o conhecimento pessoal íntimo deixou de existir e, baseados nos sucessos anteriores, acreditam que o estilo antigo de tomada de decisão ainda funciona. Os erros começam a se acumular e a empresa acaba entrando em crise.

Intuição funciona extremamente bem quando se está intimamente familiar com o ambiente onde se atua. O crescimento da empresa em tamanho, atuação geográfica, atualização tecnológica forçam os administradores a passarem de um processo intuitivo para a adoção de técnicas de coleta e análises sistemáticas de informação e a produção de conhecimento.

A globalização é uma das forças propulsoras da necessidade de sistemas de inteligência, assim como a velocidade das mudanças tecnológicas. Atualmente é impossível conhecer tudo o que é necessário, mesmo sobre um pequeno segmento de mercado, tudo o que está acontecendo nas áreas que potencialmente afetam o negócio.

A tecnologia tem tantas nuances que o conhecimento tornou-se tremendamente segmentado. Por outro lado as tecnologias estão cada vez mais interconectadas e as pequenas mudanças tecnológicas tem efeitos substanciais e o intervalo de tempo em que elas ocorrem é cada vez menor.

O mundo está borbulhando em informação, como um subproduto de qualquer coisa que qualquer um faça, porque a introdução dos computadores como um facilitador da maioria das atividades, tornou a informação um subproduto da vida diária.

Num ambiente competitivo, a habilidade em utilizar essas informações melhor que os concorrentes, significa aumento nas vendas, novos produtos no mercado antes dos outros, enquadramento nas regulamentações ...

Uma pequena empresa certamente não precisa criar um serviço complexo de inteligência, nem contratar alguém especificamente para isso. Mas seus executivos precisam querer pensar mais sistematicamente sobre coisas que eles necessitam saber, e mais cuidadosamente sobre como obter e analisar essas informações.

Isso pode tomar um pouco de tempo, um pouco de dinheiro e algum esforço para aprender, mas um ou dois novos contratos obtidos, um ou dois desastres evitados poderão, não só compensar os custos, mas até salvar a empresa.

Nos negócios, o tempo é o inimigo mortal da inteligência. O processo de decidir que informações são necessárias, obtê-las, analisá-las e entendê-las consome tempo, e o conhecimento obtido com uma semana de atraso é o mesmo que ignorância. O desafio enfrentado é transformar informação em conhecimento antes que o ponto de decisão tenha passado.

O inimigo do conhecimento não é só o tempo, mas principalmente as crenças estabelecidas. O hábito. A inatividade. As muitas maneiras que explicamos porque tudo está bem e que nenhum esforço adicional é necessário. O que quer que a informação contenha é necessário que se deseje acreditar, que se deseje ser honesto consigo mesmo, enfrentar verdades potencialmente dolorosas, coragem para agir e coragem para estar errado.

Seja uma grande multinacional ou uma pequena empresa, elas precisam transformar informação em conhecimento

OS NOVOS DESAFIOS

Kahaner (8) considera que, até alguns anos atrás, o grande desafio era a pesquisa de informações, daí a preocupação maior com a criação de bases de dados, com o controle de vocabulário, com o aprendizado de comandos de busca, diferentes para cada provedor de informação, com a obtenção do texto integral dos documentos, entre outros.

A disseminação da Internet representou uma revolução nesse modelo, tornando disponível, a um custo menor e de forma simples e amigável, um volume de informações nunca antes acessível ou mesmo imaginado.

Também, graças à Internet, a informação está se aproximando cada vez mais do usuário final e a pesquisa em bases de dados, que até algum tempo atrás representava uma competência específica dos profissionais de informação, está se banalizando.

Continuando nessa tendência, possivelmente em pouco tempo, os usuários conseguirão por si mesmos obter uma grande parte das informações que necessitam, recorrendo aos profissionais de informação somente em casos específicos, de pouco ou excesso de informações.

O que está mudando também é a forma como o usuário deseja receber a informação. A entrega de um pacote de referências bibliográficas ou de textos, para que ele analise e extraia o que lhe é importante, é cada vez menos aceita, principalmente em se tratando de informações para negócios. O produto é a informação analisada, sintetizada em algumas páginas e no máximo tendo como um anexo, em separado, os textos originais, caso ele deseje consultar.

Zanasi (1998) caracteriza o trabalho de Inteligência Competitiva como um processo de descobrir ou prever as estratégias dos concorrentes, entender as características do mercado e/ou encontrar alternativas tecnológicas, utilizando-se de técnicas automatizadas de análise quantitativa, aplicadas à análise de informações, pois elas permitem uma visualização de conjunto que a análise individual não possibilita.

Nesse contexto o desafio está no uso de metodologias rigorosas para obter e analisar as informações, daí o desenvolvimento crescente de novos mecanismos de busca baseados em linguagem natural, sistemas neuronais ..., de ferramentas de análise automática de informação, do tipo análise estatística, análise linguística, text mining, clusters, cartografia...

A análise automática das informações tem como objetivos (8):

- reduzir um grande volume de documentos para um numero restrito de áreas ou segmentos
- encontrar as relações entre elas, que permitam visualizar oportunidades
- definir as tendências no tempo, a evolução das estratégias, das tecnologias
- localizar os concorrentes, a natureza dos enfoques em algumas áreas, a evolução no tempo
- definir os especialistas que estão atuando nas áreas de interesse

Enfim, podemos dizer que o desafio maior ainda está em se transformar dados e informações, em conhecimento útil para o desenvolvimento de estratégias e a tomada de decisão, e que o uso de metodologias e ferramentas que automatizem parte do processo deve ser sempre considerado, mas não se esquecendo de que elas não bastam por si só, que é sempre necessário a validação dos indicadores, a partir do conhecimento de especialistas.

PRODUTOS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Os produtos de Inteligência Competitiva diferem significativamente uns dos outros, e 10 tipos diferentes são identificados por Dugal (1998) em função do tempo de vida útil, do público a quem são dirigidos, dos processos envolvidos na execução, das fontes utilizadas na obtenção de informações, das formas de disseminação e do custo.

Inteligência Corrente: é o fornecimento das primeiras notícias sobre um evento, coletadas a partir de fontes que rapidamente disponibilizam informações (como as jornalísticas) e disseminadas diretamente para o usuário, com pouca ou nenhuma análise da informação transmitida. A disseminação pode se dar através de resumos diários, intranet ou mesmo oralmente.

É um produto perecível, de vida muito curta, geralmente fragmentado, impreciso e baseado em dados limitados. É um produto relativamente caro.

Inteligência para Negócios: é o resultado do trabalho diário e regular dos analistas e em geral é bem pesquisado, analisado e documentado. Para oferecer esse produto é necessário monitorar regularmente os concorrentes (reais ou potenciais), as tendências e as descontinuidades do mercado.

Os produtos resultantes são perfis dos concorrentes, perfis de personalidades, estudos de segmentos de mercado. O trabalho geralmente compreende a coleta e análise das informações e a disseminação.

É direcionado para auxiliar a tomada de decisão, mas muitas vezes o tempo entre a sua elaboração e o seu uso faz com que o seu impacto sobre o processo decisório não seja tão óbvio. Uma das críticas que ele recebe é de ser geralmente muito genérico.

Inteligência Tecnológica: tradicionalmente o domínio da Inteligência Técnica tem sido o monitoramento de patentes depositadas pelos concorrentes, as novas tecnologias e processos, os trabalhos desenvolvidos em universidades e laboratórios de pesquisa. Mas vai além das informações relacionadas com os concorrentes e inclui a identificação antecipada e o entendimento de rupturas e tendências científicas e tecnológicas.

Ela difere da Inteligência para Negócios por ser direcionada para as áreas de pesquisa e desenvolvimento e não para a alta direção e por ser executadas por analistas com formação ou experiência técnica.

Inteligência de Alerta: é um produto importante cujo objetivo é detectar antecipadamente as possibilidades de oportunidades ou ameaças emergentes. A maior parte do tempo dos analistas é gasta em perscrutar o ambiente em busca de sinais indicadores de oportunidades e ameaças.

O bom julgamento da relevância e importância dos sinais é fundamental para direcioná-los corretamente seja para a alta administração, seja para continuar o monitoramento da sua evolução até a sua divulgação ser considerada adequada.

O ceticismo sobre os sinais pode ser muito perigoso, principalmente quando os administradores não estão preparados para acreditar na Inteligência de Alerta, ou não fazem nada a respeito, principalmente porque os sinais são passíveis de diversas interpretações.

Inteligência de Estimativas: visa fornecer cenários de possibilidades e geralmente se baseia na análise quantitativa de dados e no ponto de vista qualitativo dos analistas.

O produto final são os cenários gerados a partir do entendimento e exploração das hipóteses de base, que podem ser usados na tomada de decisão, tomando-se sempre o cuidado de que são estimativas que podem se mostrar erradas com o passar do tempo.

Inteligência de Trabalho em Grupo: muitas vezes nas organizações têm-se grupos trabalhando em projetos que requerem a

participação de um especialista em IC, que irá trabalhar como parte integrante do grupo, o que lhe permite ter um conhecimento mais profundo das necessidades do grupo, resultando num trabalho mais performante.

Inteligência Direcionada: visa responder a uma necessidade ou a uma questão muito específica e precisa. É um produto realizado esporadicamente, sob demanda e muitas vezes tem a forma de acompanhamento de um evento mencionado em outro produto de Inteligência.

Inteligência de Crise: é a atividade que auxilia a organização a aliviar ou anular o efeito de uma crise. Durante esse período o processo normal de IC não é suficiente para atender à demanda, e um grupo de inteligência pode ser formado sendo extinto logo após a passagem do período de crise.

Nesses casos o custo não é o fator mais importante, mas sim um resultado confiável e em tempo hábil.

Inteligência Internacional: é um produto que enfoca principalmente governos, mercados e concorrentes estrangeiros e, frequentemente são utilizadas ferramentas de análise de risco político e avaliação de atratividade industrial.

É um produto muito especializado por várias razões. Os dados de cada país variam muito em termos de atualização e confiabilidade, os padrões éticos em relação à prática de IC são muito diferentes, dependendo do país, o papel dos governos no gerenciamento da competição entre as indústrias também é muito variável.

Tudo isso afeta o processo de coleta, análise e disseminação, o que faz com que a Inteligência Internacional seja cara e consumidora de tempo.

Contra Inteligência: refere-se às atividades realizadas para proteger as organizações contra as atividades de IC dos concorrentes. O principal papel está em tornar a organização segura, para que informações confidenciais não cheguem até os concorrentes.

O código de ética das organizações tem um grande impacto sobre como a contra inteligência é conduzida, como por exemplo a proibição de liberação de falsas informações para a concorrência.

O CICLO DA INTELIGÊNCIA

Kahaner (8) recomenda que a Inteligência Competitiva seja considerada um processo, ao invés de uma função e considera o processo de transformar informação bruta em inteligência como um ciclo de quatro etapas: o planejamento e direcionamento, a coleta, a análise e a disseminação.

Planejamento e direcionamento: nessa administração deve estar envolvida, ser parte do processo para a definição do tipo de inteligência necessária. É a etapa inicial mas pode ser também a final, quando o resultado é apresentado para a tomada de decisão e as ações subsequentes podem gerar a necessidade de novos processos de inteligência.

Captura de informações: segundo Fahey (1999), o aprendizado necessita de matéria prima, de dados e informações, que podem estar em muitas formas, abordar diferentes facetas dos concorrentes, obtidas de diversas fontes, tanto internas como externas à organização.

O processo de captura envolve diversas etapas:

- determinação das informações necessárias: nem sempre é claro que informações são necessárias, e uma forma de auxiliar esse processo é considerar quais as informações que seriam ideais de se ter
- identificação das fontes de informação: nem sempre é evidente quais as informações que podem ser obtidas de fontes internas e externas
- coleta de informações: é a fase de obtenção de informações, a sua maioria de domínio público, através de fontes como jornais, revistas, relatórios anuais, bases de dados, fontes informais ...

Análise: é geralmente considerada a etapa mais difícil, onde é necessário interpretar e pesar as informações, procurar modelos e produzir diferentes cenários baseados no que foi aprendido.

Disseminação: é a distribuição do produto da inteligência, onde são sugeridas e defendidas possíveis ações a tomar.

Fuld (1995) aponta três princípios que devem guiar um programa de CI para que ele alcance o sucesso:

- **Constância** - a obtenção de informações deve ser feita de maneira constante, diária e não somente na época do planejamento estratégico
- **Longevidade** - o investimento em um programa de inteligência não deve visar o curto prazo, pois o valor do sistema será perceptível em 1 ou 2 anos, e o fator custo acaba se tornando um grande desafio.
- **Envolvimento** - a criação de um sistema que compartilha a responsabilidade pela coleta e análise das informações, dentro da organização, entre as equipes de vendas, compras, marketing e pesquisa e desenvolvimento, resultará numa disponibilidade mais rápida e no uso muito maior do sistema.

CONCLUSÃO

Os novos desafios da competição globalizada e a evolução cada vez mais acelerada das tecnologias está obrigando as empresas a repensar a forma como se mantém vigilantes e capazes de se antecipar às mudanças, que possam afetar a sua competitividade e consequentemente a sobrevivência.

A Inteligência Competitiva é uma das ferramentas que podem utilizar, mas é necessário que seja encarada como um processo, que seja parte do dia-a-dia, e não apenas um recurso que se lança mão quanto tudo mais já foi tentado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) BETTIS, R.A. & HITT, M.A. The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16, p.7-9, 1995
- 2) BORGES, M.E.N. & CAMPELLO, B.S. A Organização da Informação para Negócios no Brasil. *Perspect. Cienc. Inf.*, (2), 2, p.149-161, jul-dez 1997
- 3) CALOF, J. Increasing your CIQ: The Competitive Intelligence Edge. *The 1998 Economic & Technology Development Journal of Canada* (online). Disponível na Internet: <http://www.edco.on.ca/journal/item22.htm> (Capturado em 08.09.1999)
- 4) DRUCKER, P. Looking Ahead: Implications of the present. *Harvard Business Review*, p.18-32, sep-oct 1997
- 5) DUGAL, M. CI Product Line: A tool for enhancing user acceptance of CI. *Competitive Intelligence Review* (9), 2, p.17-25, Summer 1998
- 6) FAHEY, L. *Competitors* New York, John Wiley & Sons, 1999. 558 p
- 7) FULD, L. M. *The New Competitor Intelligence: the complete resource for finding, analysing and using information about your competitor*. New York, John Wiley & Sons, 1995. 482 p
- 8) KAHANER, L. *Competitive Intelligence: how to gather, analyse and use information to move your business to top*. New York: Touchstone, 1996. 300p
- 9) KELLEY, W. *Marketing Intelligence: The management of marketing information*. London: Staple Press, p.2, 1968
- 10) MONTALLI, K.M.L. & CAMPELLO, B.S. Fontes de Informação sobre companhias e produtos industriais: uma revisão de literatura. *Ciência da Informação* (26), 3, p.321-326, set/dez 1997
- 11) RUHLI, E & SACHS, S. Challenges for Strategic Competitive Intelligence at the Corporate Level. *Competitive Intelligence Review* (8), 4, p.54- 64, 1997
- 12) TYSON, K. W. M. *The complete guide to competitive intelligence*, chapter 1, 1998
- 13) ZANASI, A. Competitive Intelligence through Data Mining public sources. *Competitive Intelligence Review* (9), 1, p.44- 54, 1998