

Reflexões sobre abordagem da inteligência competitiva em pesquisas nacionais**Reflections on the approach of competitive intelligence in national research**

Recebimento dos originais: 09/12/2018

Aceitação para publicação: 11/01/2019

Renata Giacomin Menezes

Doutora em Administração pela Universidade FUMEC

E-mail: renatagiacomini84@gmail.com

RESUMO

A atividade de Inteligência Competitiva é normalmente apontada como fator essencial para as empresas enfrentarem os ambientes competitivos de forma mais eficaz, capaz de levar adiante as decisões de modo antecipado, buscando garantir uma melhor *performance* e permanência no mercado. Assim, este artigo tem como objetivo descrever como a Inteligência Competitiva vem sendo abordada em pesquisas nacionais publicadas na base brasileira *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica descritiva, analisando os artigos da base escolhida, o período de publicação dos trabalhos em estudo não foi delimitado, no entanto, encontraram-se artigos sobre IC a partir de 1993. A pesquisa foi realizada em Julho de 2018 e os resultados apresentaram 75 artigos que exploraram como foco a inteligência competitiva em diferentes abordagens de estudo de campo sendo relevante também ressaltar a amplitude destes estudos (foco, setores e países). Este artigo avança na discussão acerca do tema inteligência e instiga novos estudos a partir dos exemplos descritos.

Palavras-Chave: Inteligência Competitiva. Pesquisa bibliográfica. Base Spell.**ABSTRACT**

The activity of Competitive Intelligence is usually pointed out as an essential factor for companies to face the competitive environments in a more effective way, able to carry out the decisions in advance, seeking to guarantee a better performance and permanence in the market. Thus, this article aims to describe how the Competitive Intelligence has been approached in national research published in the Brazilian Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL). The methodology used was the descriptive bibliographical research, analyzing the articles of the chosen database, the period of publication of the studies was not delimited, however, articles on HF were only found after 1993. The research was carried out in July 2018 and the results presented 75 articles that explored how to focus the competitive intelligence in different approaches of field study being also relevant to emphasize the amplitude of these studies (focus, sectors and countries). This article advances in the discussion about the subject of intelligence and instigates new studies from the examples described.

Keywords: Competitive Intelligence. Performance. Base Spell**1 INTRODUÇÃO**

O atual ambiente de negócios pode ser considerado mais turbulento, competitivo e caracterizado pelo avanço da informação, tecnologia e globalização, onde as organizações são pressionadas e desafiadas por esses fenômenos, enquanto se esforçam para o sucesso ou mesmo a

sua sobrevivência (Yap& Rashid, 2011; La Falce, Giacomini & De Muylder, 2016). Assim, a Inteligência Competitiva (IC) surge como uma das medidas para as empresas enfrentarem os ambientes competitivos de forma mais eficaz, capaz de levar adiante as decisões (Bose, 2008), de modo antecipado, para se adaptar ou estabelecer novas estratégias (Du Toit, 2013; Fleisher& Bensoussan, 2003), e visando garantir uma melhor *performance* e permanência no mercado assediado pela concorrência (Mcgonagle&Vella, 1990).

De acordo com a *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP, 2010) a IC está focada em monitorar o ambiente competitivo e tecnológico de uma organização, com intuito de, segundo Reginato e Gracioli (2012) encontrar as forças que regem os negócios, minimizando os riscos e facilitando a tomada de decisão, e assim, conforme relatam Fleisher & Wright (2009), Pellissier & Nenzhelele (2013) sustentando uma vantagem competitiva.

Nesta perspectiva, de explorar a IC nas organizações, este artigo tem como objetivo descrever como a Inteligência Competitiva vem sendo abordada em pesquisas nacionais publicadas na base brasileira *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). A escolha da base foi intencional e por acessibilidade, pois trata-se de um repositório de artigos científicos que proporciona acesso gratuito à informação técnico-científica.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica descritiva, analisando os artigos da base escolhida, o período de publicação dos trabalhos em estudo não foi delimitado, no entanto, encontraram-se artigos sobre IC apenas a partir de 1993. A pesquisa foi realizada em Julho de 2018 e os resultados apresentaram 75 artigos publicados até Junho do mesmo ano, que exploraram a IC em diferentes abordagens de estudo de campo sendo relevante também ressaltar a amplitude destes estudos (foco, setores e países).

Este estudo é relevante diante da perspectiva atual de busca por melhor *performance* das organizações e necessidade de monitoramento ambiental como sugerido por Viviers, Saayman, Calof & Muller (2002). Academicamente, tem a pretensão de disseminar os estudos realizados na base brasileira pesquisada como forma de suporte a pesquisadores para futuras pesquisas relacionadas a IC, mesmo que alguns países estejam mais avançados que outros e que os obstáculos e desafios a serem superados sejam distintos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC)

A inteligência competitiva surgiu a partir da necessidade que as organizações manifestaram em se antecipar às mudanças ocorridas no mercado e em resposta ao ambiente tecnológico e globalizado (Marcial& Grumbach, 2005; Miller, 2002).

De acordo com Hagiú & Tanascovici (2013), a IC tornou-se mais presente cerca de 40 anos atrás, nos EUA. Esse conceito já chegou à Europa há cerca de 20 anos, sendo hoje presente em mais de 80% das organizações europeias (Hagiú & Tanascovici, 2013). No Brasil, segundo estudo prospectivo realizado pela Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva - ABRAIC, iniciou-se a discussão sobre IC em meados da década de 1990, que apresentou mais crescimento a partir do início do século XXI (Marcial & Grumbach, 2005).

Cabe ressaltar a diversidade de nomenclaturas de inteligência competitiva encontradas na literatura, tais como inteligência social (Choo, 2002); inteligência de negócios (Gilad & Gilad, 1988); inteligência competitiva (Tarapanoff, 2006); inteligência empresarial/organizacional, inteligência econômica (Martre, Clerc & Harbulot, 1994); inteligência coletiva (Lévy, 2007); inteligência estratégica antecipativa e coletiva (Janissek-Muniz, Freitas & Lesca, 2007) inteligência estratégica (Liebowitz, 2006); inteligência de marketing ou de mercado (Lodi, 2006); inteligência técnica (McGonagle & Vella, 1990); varredura ambiental (Saxby, Parker, Nitse & Dishman, 2002); análise da concorrência (Ghoshal & Westney, 1991); informação sobre o mercado (Maltz & Kohli, 1996); inteligência competitiva tecnológica, inteligência competitiva tática, inteligência competitiva para concorrência e inteligência competitiva estratégica (McGonagle & Vella, 1990); vigilância estratégica (Costa, 2002).

As atividades de IC vêm se consolidando no mundo dos negócios como uma atividade de suporte ao processo estratégico, buscando informações sobre os ambientes interno e externo à organização, que propiciarão identificar as ameaças e oportunidades (Fleisher & Wright, 2009; Pellissier & Nenzhelele, 2013) criando o cenário para uma resposta eficaz e competitiva a fim de melhorar a *performance* da empresa (Aldasoro, Jordi, Zarrabeitia & Larrea, 2015). Nessa perspectiva, faz-se necessário que a organização desenvolva um eficiente processo de sistematização e difusão, a fim de fornecer informações rápidas e seguras, reduzindo incertezas e riscos nas tomadas de decisões (Miller, 2002).

A partir da necessidade de mais inteligência na maioria das organizações, conforme relatado por Gilad (2000) algumas das maiores organizações empresariais têm um departamento dedicado à IC, enquanto as pequenas organizações muitas vezes praticam IC numa base *Ad Hoc*. A PriceWaterHouseCoopers (2002) revelou que os *Chief Executive Officer* (CEO) cresceram suas receitas em 14,2%, contra 11,8% para todos os outros, e aumentou a *performance* a partir das informações do concorrente.

Tao & Prescott (2001) retratam que as organizações chinesas têm operações informais de IC e que as práticas ainda estão evoluindo. Bensoussan (2003) complementa que organizações australianas estão adotando IC como uma ferramenta para melhorar a competitividade. Em

comunicado de imprensa chamado *Market Wire* (2007), foi relatado que 1.000 organizações americanas planejavam investir em pessoal e atividades associadas à IC pelo menos \$ 10 bilhões até 2012 das despesas correntes de cerca de \$ 1 trilhão.

Fuld (2007) comentou sobre a *American Airlines*, que em 1980, diante da desregulamentação no mercado de transporte aéreo, esta investiu no desenvolvimento de um *software* que 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 organização. A partir dos dados obtidos, percebeu-se 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 voos). Com isso, a partir de uma imagem de mercado ainda em formação, de maneira proativa antecipando-se aos concorrentes e conquistando maior número de clientes, a organização assumiu o risco de investir grandes recursos financeiros durante anos para mudar sua estrutura de negócio, em busca de vantagem competitiva futura (Fuld, 2007).

Ainda nesse viés, Muller (2007) revela que o Japão reuniu tecnologia inovadora e informações comerciais sensíveis ao longo de muitos anos; na África do Sul, as práticas experimental de IC estão sendo substituídas por aquelas que são mais formais, focadas e sofisticadas; na França, Japão, Suécia e EUA, a IC ganhou o seu lugar como reconhecida disciplina de negócios e tornou-se uma importante fonte de obtenção de vantagem competitiva; a Coreia começou a construir programas formais de IC no início de 1980 e está continuamente melhorando suas práticas de IC; na França, Israel, Suécia e Canadá, o governo desempenha importante papel como provedor de inteligência para as organizações.

Em levantamento com 520 profissionais de IC em todo o mundo realizado pela *Competitive Intelligence Foundation*, em 2006, notou-se que mais de 25% dos entrevistados declararam que os gastos de sua organização com IC no ano de 2000 superou \$ 100,000 e 14% informaram que sua organização gastou mais de \$ 500,000 com IC ou com atividades relacionadas a ela (Calof & Wright, 2008). Bayandin & Kretov (2012) relataram que as organizações americanas como a Motorola, IBM, Cisco e Texas Instruments criaram suas próprias unidades de IC. Os autores prelecionam que em 1996 apenas 10-15% das grandes organizações ocidentais tinham unidades de IC e até 2012, o número de tais organizações aumentou para 80%.

Contudo, Reginato e Gracioli (2012) sintetizam que a partir do processo de IC a organização poderá compreender o ambiente que a cerca, levantando pontos fortes e fracos da concorrência, identificando necessidades do público-alvo, de que forma os fornecedores podem atender, bem como tecnologias novas disponíveis. A IC destina-se principalmente a ser utilizada para o estado da

arte, tendências e desafios tecnológicos, com uma visão estratégica sobre a competitividade e clientes (Fleisher & Bensoussan, 2003).

Portanto, mais do que um processo ou um setor formalmente instituído na organização, a busca pela inteligência é um desejo dos tomadores de decisão, que reflete na atitude organizacional de buscar e disseminar informações (Wright & Calof, 2006). A IC pode ser considerada uma ferramenta para o processo de inovação, de observação de mercado, análise de comportamentos estratégicos de ambos os concorrentes e clientes, incluindo os seus valores, expectativas e necessidades (Krücken-Pereira, Debiasi & Abreu 2001). O verdadeiro valor da IC, se bem conduzida, reside na sua capacidade de fornecer uma imagem bastante clara do futuro ambiente de negócios em que a organização opera (Muller, 2007).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, cujo objetivo é descrever como a IC vem sendo abordada em pesquisas nacionais publicados na base brasileira *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). A escolha da base de dados brasileira foi intencional, que de acordo com Costa Neto (1977) a amostra intencional deliberadamente escolhe certos elementos para pertencer à amostra, por julgar tais elementos bem representativos da população. Massukado-Nakatani (2009) complementa que o emprego deste tipo de amostra requer conhecimento da população e dos elementos selecionados.

A base SPELL, iniciada em 2012, consiste em uma ferramenta virtual que agrega a produção científica disponibilizada eletronicamente por periódicos nacionais das áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo, reunindo artigos científicos, artigos tecnológicos, pensatas, entrevistas, editoriais, resenhas, casos de ensino, resumos de teses e dissertações, apresentações de fóruns, assim como seus similares, todos disponíveis livremente para consulta e download (Spell, 2018). Durante a pesquisa, o banco de dados da base contava com 43.925 documentos publicados, 12.681.699 *downloads* e 39.660.440 acessos (Spell, 2018). O período de publicação dos trabalhos em estudo não foi delimitado; todavia, encontraram-se artigos sobre IC apenas a partir de 1993.

Para o levantamento dos dados, apesar da vasta nomenclatura ao termo inteligência competitiva, conforme abordado no referencial teórico, utilizou-se como base a palavra-chave: inteligência competitiva, sem a seleção de filtros, o que permitiu uma busca completa sobre o tema e relacionados a ele. A pesquisa foi realizada em Julho de 2018 e foi possível identificar um total de 89 artigos publicados até Junho do mesmo ano na SPELL que abordaram o tema IC. Posteriormente, foi efetuada uma análise descritiva, por meio da leitura dos títulos, resumos,

palavras-chave e metodologias, buscando selecionar apenas os artigos que abordaram a IC como foco da pesquisa. Os resultados apresentaram 75 artigos que exploraram a inteligência competitiva em diferentes abordagens de estudo de campo sendo relevante também ressaltar a amplitude destes estudos (foco, setores e países).

A seguir, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA

A tabela 1, descreve como a IC vem sendo abordada em pesquisas nacionais publicados na base brasileira SPELL, com o intuito de demonstrar a amplitude de sua utilização em relatos científicos e sobre organizações distintas.

Tabela 1– Abordagens da IC em pesquisas nacionais

Autores	Abordagens da IC em pesquisas nacionais
Sapiro (1993)	A pesquisa apresentou o estado da arte da inteligência empresarial, discutindo sua importância no planejamento estratégico, processo decisório, implantação de programas de qualidade total e competitividade.
Barroso e Gomes (1999)	Realizaram uma revisão do tema gestão do conhecimento e suas interações com outras disciplinas, e, ainda, uma experiência de implementação de uma unidade de IC no Brasil.
Alvarenga-Neto e Barbosa (2003)	Observaram que a IC e a gestão do conhecimento, constitui território fértil para estudos empíricos que possam expandir o saber das organizações no contexto das atividades produtivas.
Rodarte (2003)	Apresentaram a integração de IC, Inteligência Tecnológica e Mapeamento Tecnológico, dentro do novo paradigma do processo de planejamento institucional estratégico.
Rodrigues, Antunes e Dutra (2003)	Na pesquisa, estudaram a integração da gestão da qualidade total, do conhecimento e IC e do capital intelectual com foco em inovação.
Colauto, Beuren e Santána (2004)	Mostraram a integração do benchmarking e IC para realizar comparações de processos em empresas reconhecidas como portadoras das melhores práticas.
Colauto, Gonçalves,	Pesquisaram uma empresa brasileira fabricante de compressores e mostraram que a atividade de IC está integrada ao modelo

Beuren e Santos (2004)	estrutural e operacional e que os fatores críticos de sucesso subsidiam o plano estratégico com o foco no concorrente.
Lana, Perfeito, Dalfovo e Selig (2005)	Realizaram um estudo com intuito de contribuir com o campo de estudos sobre IC por meio da teorização e reflexão sobre alguns dos seus principais conceitos.
Quinello e Nicoletti (2005)	O estudo pesquisou profissionais da área de IC e a sistematização do processo em um departamento-piloto do setor automotivo e os resultados mostraram a utilização de fontes formais e informais e a não-sistematização de IC.
Rodriguez e Fontana (2005)	Pesquisaram 26 MPMEs brasileiras exportadoras de sólidos de madeira certificados e os resultados reforçaram que uma minoria das empresas pesquisadas faz uso efetivo e regular de um processo estruturado de IC.
Ferraresi e Santos (2006)	Concluíram em um ensaio teórico que a IC se constitui numa prática gerencial ligada à gestão do conhecimento, fundamental para a tomada de decisões.
Oliveira (2006)	Apresentaram fundamentos teóricos sobre a orientação ao mercado e o conhecimento de mercado.
Sauner e Balestrin (2006)	Pesquisaram duas empresas de TI da região de Porto Alegre, Sul do Brasil e os resultados indicaram dificuldades na realização do processo de IC, sendo estas atividades de IC atribuídas aos profissionais da área de <i>marketing</i> .
Cunha e Medeiros (2007)	Estudaram um banco múltiplo e chegaram a conclusão que o processo de IC na organização ainda não se consolidou e que a rede estudada possui conectividade, mas não coerência.
Silva e Barbosa (2007)	Verificaram empresas integrantes do Arranjo Produtivo Local (APL) de Nova Friburgo, e observaram a IC como facilitadora de inserção e de obtenção de maior participação destas no mercado exterior, e constataram baixa presença de recursos para o desenvolvimento de IC no APL.
Tarapanoff (2007)	Defendeu a gestão da informação e a gestão do conhecimento apresentam para o processo de tomada de decisão uma propriedade que é a inteligência institucional.
Fernandez e	Observaram que ainda não há uma metodologia proposta de

Lana (2008)	implantação das tecnologias de informação necessárias para proporcionar suporte em um processo sistêmico de implementação da IC nas organizações.
Guedes e Cândido (2008)	Mostraram como a ferramenta de TI Personal Brain contribui para a prática da IC e da Gestão do Conhecimento no Ministério da Saúde no Estado da Paraíba.
Hofmann, Pelaez, Melo e Aquino (2008)	Apresentaram um sistema de IC chamado MaqMad projetado como uma ferramenta para apoiar a tomada de decisões na indústria brasileira de máquinas para madeira.
Russo, Frederick e Nogueira (2008)	Estudaram que a utilização da decisão naturalista para a criação de sentido podem auxiliar a IC na tomada de decisão.
Lins, Silva e Quandt (2009)	Mostraram que a implantação sistemática de IC em uma empresa de telecomunicações brasileira contribuiu para uma melhoria de eficiência nos processos de auditoria de fraude.
Panizzon, Conto e Malafaia (2009)	Analisaram a estrutura de IC de uma grande empresa gaúcha do setor automotivo e concluíram que o modelo de alianças estratégicas adotadas aumentou o fluxo e a troca de informações.
Rodrigues, Zoschke, Vieira, Bonocielle Júnior e Galeano (2009)	Estudaram a empresa ATT Transbordo e os resultados indicaram que as redes de contato pessoais, tanto internas, quanto externas, constituem o mecanismo básico para operação da IC, principal responsável pelo sucesso do negócio da empresa.
Cristofoli e Dias (2010)	Pesquisaram a alta direção de duas organizações privadas na região metropolitana de São Paulo, e detectaram a relevância da IC e o compromisso entre os colaboradores envolvidos.
Oliveira, Gonçalves e Paula (2010)	Apresentaram um modelo teórico que integra a Visão Baseada em Recursos da empresa (VBR), Inteligência Competitiva (IC) e Balanced Scorecard (BSC), nos planos da formulação e implementação estratégicas.
Maccari, Alonso, Tanaka e Júnior (2010)	Realizaram uma pesquisa em uma indústria brasileira do ramo de louças sanitárias e os resultados encontrados, constataram que há oportunidades de melhorias no processo de IC com o intuito de sistematizar as informações.

Ribeiro Filho, Lopes, Pederneiras, Silva e Mulatinho (2010)	A pesquisa estudou o Tribunal de Contas do Estado de PE e concluíram, com base na IC, que há fragilidades que podem comprometer a eficácia da implementação das recomendações emitidas pela auditoria operacional
Três e Cândido (2010)	O estudo descreveu o Projeto SIS SEBRAE/SC como ferramenta inovadora para empresas associadas em APLs e mostrou que é possível estruturar com sucesso um modelo de IC que aborde um setor ou segmento da economia.
Dalfovo, Schirmann e Correia (2011)	Apresentaram a utilização de um sistema de informação como IC em uma Instituição de Ensino Superior como vantagem estratégica.
Lopes, De Muijder e Judice (2011)	Estudaram empresas de um APL no Vale da Eletrônica de Santa Rita do Sapucaí (MG) e observaram compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência, e processo de disponibilização de IC compartilhada.
Macedo, Rodrigues e Silveira (2011)	Analisaram a gestão de dois Programas de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> em Administração e os resultados indicam que em ambos os Programas há indícios de utilização de Inteligência Acadêmica (IA).
Ozaki, Rey e Almeida (2011)	Propuseram uma ferramenta denominada Radar de Monitoramento Tecnológico, e esta mostrou-se bastante útil para uma empresa que precise monitorar o ambiente em busca de sinais de mudança.
Pelissari, Gonzalez, Vanalle e Soares (2011)	Analisaram a prática da IC de pequenas empresas do Município de Vila Velha/ES e os resultados apontaram que, estas não desenvolvem um processo global de IC empreendedora de modo sistemático.
Oliveira, Gonçalves e Paula (2012)	Concluíram que o valor estratégico da IC está concentrado no conhecimento tácito dos seus profissionais e nos relacionamentos construídos ao longo do tempo.
Parreiras e Antunes (2012)	Verificaram a importância da monitoração de aspectos atuais, por meio de técnicas de IC, e da prospecção de aspectos futuros, a partir de técnicas de <i>foresight</i> .

Prestes, Olea, Nodari, Ganzer, Guimarães e Dorion (2012)	Pesquisaram os principais executivos dos hospitais de Caxias do Sul e observaram que os hospitais além da infraestrutura de TI, tem pouco esforço sistematizado e poucos critérios para selecionar fontes de informação.
Rodrigues, Rechziegel, Esteves e Fernandes (2012)	Analisaram a empresa brasileira Frimesa e os resultados indicam que o sistema de IC estruturado pela empresa é o determinante do perfil de seu modelo de negócio, mas também sustenta o processo de inovação desejado pela empresa.
Silva e Bicca (2012)	Pesquisaram uma empresa do setor de Tecnologia da Informação e verificaram que a aplicação de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva é de bastante utilidade, e fornecendo subsídios para a tomada de decisão estratégica.
Fachinelli, Luchesi, Crespi e Machado (2013)	Pesquisaram 80 empresas do setor moveleiro do Rio Grande do Sul e concluíram que nestas, existe uma relação fraca entre IC e exportação, e entre IC e distância psíquica.
Fachinelli, Giacomello e Bertolini (2013)	Desenvolveram uma escala para avaliar o nível de percepção da informação e o nível de estruturação dos processos de inteligência estratégica em uma empresa do setor moveleiro do Rio Grande do Sul.
Feitosa (2013)	Estudou uma empresa brasileira e constatou, que por meio da IC, a organização pode igualar os concorrentes, inovar e criar vantagem competitiva.
Oliveira (2013)	Realizaram uma pesquisa com 29 estrategistas de empresas mineiras e os resultados revelaram que a utilização de produtos de IC é influenciada pela intensidade concorrencial existente no setor.
Rodrigues, Sierra e Rechziegel (2013)	Pesquisaram uma instituição financeira em um país emergente e os resultados apresentaram a IC descentralizada e que o <i>modus operandi</i> da IC nesta organização é intuitivo e avançado para seu nível de maturidade.
Azevedo e Santana (2014)	Apresentam uma revisão de literatura mostrando que a Web 2.0 tornou-se um fator de competitividade no ambiente organizacional no processo decisório da IC.
Araújo e Castilho Júnior	Pesquisaram duas empresas prestadoras de serviço de IC e concluíram que a aplicação da gestão da informação é importante

(2014)	para o desenvolvimento da coleta, tendo em vista que a informação está diretamente ligada ao processo de IC.
Francisco, Nakayama, Melo, Pitta e Oliveira (2014)	Pesquisaram uma instituição privada da educação superior e os resultados mostram que a IC guarda relações com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e permite estratégias alinhadas com a tomada de decisão.
Oliveira (2014)	Realizaram um estudo em indústrias de estanho, da cidade de São João Del Rei-MG e os resultados apresentaram diferenças nos sistemas de IC decorrente dos perfis dos profissionais diretamente envolvidos com os respectivos processos.
Panizzon, Roesch, Olea e Milan (2014)	Realizaram um caso de ensino com os temas de planejamento e estratégia, IC, mudança organizacional, gestão do conhecimento e valor para o cliente.
Quadros, Vieira, Consoni e Quintão (2014)	Discutiram sobre a implementação de um banco de dados com informações quantitativas e qualitativas sobre as competências tecnológicas brasileiras aplicáveis à indústria automotiva em diversas áreas tecnológicas.
Câmara, Lara e Sousa (2015)	Analisaram como se configuram as estratégias de orientação para o mercado no varejo farmacêutico em Belo Horizonte/ MG e aferiram que o modelo precisa de ajustes para a orientação para o mercado desse varejo.
Deliberal, D'Arrigo e Fachinelli (2015)	Realizaram um caso de ensino sobre os problemas vivenciados por uma indústria metalúrgica de pequeno porte e o processo de tomada de decisão dos gestores, utilizando como base as abordagens teóricas da IC e dos sinais fracos.
Moraes, Toledo e Garber (2015)	Concluíram na pesquisa que mudanças culturais e comportamentais representam fatores determinantes para a implementação e manutenção tanto do Sistema de IC quanto de uma orientação para o mercado nas organizações.
Oliveira, Pechin, Meyer, Paulo e Santos (2015)	Constataram que o processo de IC ainda não está devidamente estruturado para apoiar a tomada de decisão estratégica no setor imobiliário da cidade de Ouro Branco/MG.
Almeida e Hirata (2016)	Descreveram a implantação de dispositivos de monitoramento em duas empresas estrangeiras situadas em um contexto brasileiro e o

	método usado demonstrou ser eficaz, gerando resultados significativos para as empresas estudadas.
Cavalcanti, Oliveira e Bronzo (2016)	Por meio de uma base de dados de Clientes da empresa SAS no Brasil, o estudo concluiu que Business Analytics tem forte impacto na inovação de processos e que o constructo estratégia possui uma grande relevância preditiva em BA.
Falcão, Mazzero e Campomar (2016)	Concluíram que o papel desempenhado pela IC tem como responsabilidade colaborar para a melhoria dos resultados de marketing da empresa e suportar o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os clientes.
Jorge e Sutton (2016)	A pesquisa apontou a dificuldade da aplicação da gamificação como estratégia nos processos de gestão do conhecimento no contexto da inteligência organizacional.
Morejón-Bravo (2016)	Demonstraram a importância dos produtos da inteligência, especificamente os perfis de setor e os estudos de mercado, para a tomada de decisões nas empresas.
Nascimento, Santos, Valentim e Cabero (2016)	Compreenderam em seu estudo que conhecer os sujeitos organizacionais, no intuito de utilizar esse conhecimento em benefício da organização, é essencial para a implantação do processo de IC.
Nunes e Lequain (2016)	Verificaram como a IC auxilia no desenvolvimento da seleção de mercado para exportação e identificaram quatro dimensões estratégicas: distância psíquica, análise setorial, etapas de seleção e indicadores.
Passos e Ferreira (2016)	Realizaram um estudo nas 200 maiores empresas da Região Autónoma dos Açores e concluíram que não se pode afirmar que existe IC na totalidade das empresas pesquisadas.
Pizzol, Todesco e Todesco (2016)	Aplicaram um modelo no setor de Eletricidade e Gás, para identificação, seleção e classificação da informação que facilita a recuperação e uso dos dados na etapa de coleta do ciclo de IC.
Santarém e Vitoriano (2016)	Concluíram que a IC deve ser capaz de obter informações, analisá-las e avaliar corretamente quais são relevantes para as decisões estratégicas da organização.
Santos, Santos e	Apresentaram que para a otimização dos processos da IC, os

Belluzzo (2016)	colaboradores devem ter competências e habilidades de análise e avaliação crítica das informações.
Santos, Zilber e Toledo (2016)	Realizaram uma pesquisa em diferentes níveis funcionais das empresas e mostraram que a inovação está relacionada com a orientação para o mercado.
Silva, Bassetto, Ottonicar e Yafushi (2016)	Apresentaram uma análise considerando a competência em informação elemento essencial tanto para o desenvolvimento de processos de IC, quanto para o alcance de bons resultados em indicadores de inovação.
Teixeira e Valentim (2016)	Expuseram um estudo teórico sobre IC, a geração de inovação e a implementação de estratégias de ação.
Ciupak e Rodrigues (2017)	Concluíram que todas as abordagens das correntes de IC identificadas na pesquisa permitem às organizações uma melhor estruturação estratégica.
Garcia (2017)	Revelaram que as práticas de IC ainda estão em estágio inicial de aplicação nas empresas brasileiras.
Pimentel e Almeida (2017)	Concluíram em sua pesquisa uma relação entre o modo como uma organização monitora o seu ambiente externo e a sua orientação estratégica.
Pereira, Jeunon, Barbosa e Duarte (2017)	Analisaram como se configura a IC nas MPE da Aerótrópole de Belo Horizonte e constataram uma relevante oportunidade de melhoria nos processos de gestão das empresas pesquisadas, nas práticas de monitoramento do mercado e de IC.
Zenaide e Castro (2017)	Pesquisaram executivos de IC em 8 empresas brasileiras de telecomunicações, e perceberam que a coleta de dados e uso dos <i>outputs</i> de IC devem ser aperfeiçoados para tornar a prática mais próxima possível da estratégia das companhias.
Nolasco, Silva, El-Aouar, Barreto e Vasconcelos (2018)	Concluíram que a Gestão do Conhecimento auxilia a organização no desempenho estartégico, e é capaz de ajudar no processo de IC, como suporte para gestão da inovação, solução de problemas e no processo de tomada de decisão.
Reche e Muniz (2018)	Os resultados do estudo demonstraram uma proximidade entre os métodos de Design Thinking e Inteligência Estratégica, além da

complementariedade ou sequencialidade de sua utilização com foco em inovação.

Fonte: elaborado pelos autores.

Com relação aos critérios de seleção dos estudos, os artigos foram organizados uma análise descritiva, por meio da leitura dos títulos, resumos, palavras-chave e metodologias, buscando selecionar apenas os artigos que abordaram a IC como foco da pesquisa. No entanto, os resultados apresentaram 75 artigos que descrevem a IC no seu estado da arte e em diferentes abordagens de estudo de campo, sendo relevante também ressaltar a amplitude destes estudos (foco, setores e países).

Dentre os artigos selecionados, 44 estudaram a aplicação de IC nas organizações em diferentes abordagens, buscando ressaltar que as informações fornecidas pela ferramenta de IC contribuem para melhor *performance* das organizações (*Competitive Intelligence Foundation*, 2006). Dentre as diferentes abordagens dos estudos, podemos citar: vantagem competitiva; inovação; alianças estratégicas; tecnologia da informação; P&D; tamanho da empresa como fator relevante; comprometimento dos profissionais da área; sistematização do processo de IC; infraestrutura. Na reflexão destes estudos, pudemos perceber a IC como uma ferramenta estratégica capaz de levar adiante as decisões (Bose, 2008; Du Toit, 2013) e que pode ser utilizada para apoiar o desenvolvimento da inovação nas organizações (Fleisher & Benssoussan, 2003) visando garantir melhor *performance*. Nessa perspectiva, faz-se necessário que a organização desenvolva um eficiente processo de sistematização das informações (Miller, 2002), e o que pode ser notado nos estudos, é uma insinuante fragilidade nos processos sistêmicos de IC nas empresas pesquisadas. Assim, Herring (1999) sugere a implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC), que trata de um processo organizacional de coleta e análise sistemática da informação que deve monitorar todo o ambiente, para a organização agir de forma rápida e precisa para obter vantagem competitiva.

No entanto, nos estudos descritos, pode-se perceber a falta de infraestrutura em algumas das empresas pesquisadas. Mencionaram a falta de investimento em tecnologia, que segundo Valentin, Cervantes, Carvalho, Garcia, Lenzi, Catarino e Tomaél (2003) a tecnologia é uma das partes necessária do processo de IC. Revelaram problemas também quanto a gestão e profissionais envolvidas no processo de IC, e que de acordo com Miller (2002) deve ocorrer o envolvimento e capacitação dos funcionários da organização para a coleta das informações que possibilitem mais socialização das oportunidades micro e macroambientais. Ainda neste viés, P&D e as alianças estratégicas foram citadas nos estudos que conforme relatado por Tidd, Bessant & Pavitt (2013)

podem servir como um mecanismo de aprendizagem, transferência e de partilha de conhecimentos intra e interorganizacionais. Birkinshaw & Gibson (2004) atentam também para os princípios da ambidesteridade organizacional, que trata da capacidade de adaptabilidade, isto é, a habilidade de mover-se rapidamente em direção a novas oportunidades, e de alinhamento, com habilidade de prover ajustes estruturais desenvolvendo um senso de coordenação e racionalização de processos capazes de criar valor no curto prazo.

Também pode-se observar, dentre os 44 artigos que estudaram a aplicação de IC nas organizações, que organizações de grande porte são mais propensas ao processo de IC, mas de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas -SEBRAE (2017) as organizações e empresas de qualquer porte e segmento devem implementar o processo de IC, que para Murphy (2006), a diferença fundamental na implementação de IC está na atitude e adoção de um propósito planejado pela organização.

Ainda nos resultados, foram observados 6 artigos onde a IC é associada a gestão do conhecimento, e que é corroborado por Tarapanoff (2006) que relata sobre a relevância da criação do processo da gestão da informação e do conhecimento, que se vai elaborando um sistema útil às organizações, integrado em sua cultura e em seus cenários voltados ao futuro.

Os resultados ainda mostraram 13 artigos que realizaram ensaios teóricos com intuito de contribuir com o estado da arte da IC por meio da teorização e reflexão sobre alguns dos seus principais conceitos e práticas. Segundo Meneghetti (2011), na administração em que o imperativo da objetividade domina a produção de conhecimento, o ensaio é importante recurso para ampliar a interdisciplinaridade e promover a construção de saberes por meio da relação intersubjetiva. Todavia, há dificuldades visíveis, devido à tendência totalitária em acreditar que o método científico é o único que pode levar à administração o verdadeiro conhecimento (Meneghetti, 2011, p. 331).

Ainda nos resultados da pesquisa, 2 artigos relacionaram práticas de marketing e IC, e de acordo com Fleisher e Bensoussan (2003) a IC combina sinais, eventos, percepções e dados para identificar padrões e tendências em ambientes de negócios, que para Malhotra (2006) pode auxiliar os gerentes de marketing com informações para reagirem a produtos e outras ofertas de marketing.

Também pode-se observar 8 artigos que mostraram a Tecnologia da Informação (TI) e ferramentas de TI para a viabilização de práticas da IC. Fuld (2007) diz que investir em recursos pode auxiliar as organizações a controlar o volume de informações que recebe, estabelecendo critérios e limites para o seu fluxo. Segundo Ashton & Klavans (1997), a inteligência tecnológica quando bem executada, pode resultar em uma economia entre 10 e 100 vezes ao investimento inicialmente realizado.

Ainda analisando os resultados, 2 artigos propuseram modelos integrando IC nas implementações estratégicas, que conforme Schiffman & Kanuk (2000), um modelo pode ser definido como uma representação da realidade designada para mostrar relacionamentos entre vários elementos de um sistema ou processo sob investigação.

Os resultados ainda apontaram para 2 artigos que realizaram casos de ensinopropondo análises, reflexões e relações de IC nas organizações. Barney & Hesterly (2011) afirmam que, por meio do método caso de ensino, o aluno irá conhecer e discutir os desafios reais enfrentados pelas empresas, o que propiciará o desenvolvimento da capacidade de julgamento e de aplicação dos conceitos.

5 CONCLUSÃO

No decorrer dos últimos anos, percebe-se o deslocamento das discussões sobre IC para as características internas das empresas, sem deixar de lado a influência das forças ambientais que afetam o comportamento e a *performance* empresarial. Percebeu-se nesta pesquisa, com objetivo de descrever como a IC vem sendo abordada em pesquisas nacionais publicados na base brasileira SPELL, resultados práticos de IC como ferramenta que contribui para o delineamento de estratégias de competitividade, inovação e melhor *performance*.

Dentre as lições aprendidas podemos destacar que a essência da utilização de IC está na sua contribuição para um processo decisório melhor e mais oportuno, já que seu objetivo primordial é auxiliar os tomadores de decisão a evitar surpresas do ambiente competitivo e identificar ameaças e oportunidades atuais e potenciais (Hohhof, 1994). Nesse contexto, a capacidade de reagir e o tempo de reação são qualidades fundamentais para a definição de estratégias das organizações para que estas possam se tornar claramente orientadas para o mercado e aproveitar as oportunidades (Pozzebon, Freitas & Petrini, 1997). Fatores que também apresentaram relevância são: estudos apontando fatores que limitam e/ou instigam as práticas de IC nas organizações; outros artigos ressaltam o tamanho da organização como fatores que interferem no processo de IC; e também alguns artigos abordaram a necessidade de recursos e investimentos em IC.

Outras contribuições do presente trabalho referem-se ao referencial onde constou aplicações de IC em diversos setores, países e a conceituação do termo IC desenvolvidos a partir de uma vasta revisão da literatura, podendo perceber apropriadas contribuições ao termo e com posicionamentos baseados em conceitos extraídos da literatura clássica. Mesmo assim, alguns conceitos ainda estão sendo discutidos em nível teórico, como por exemplo, a própria definição do termo. Isso corrobora com Fleisher & Wright (2009), que argumentam que os profissionais de IC raramente têm tempo para definições e preferem se concentrar em fazer o seu trabalho melhor. Para Brody (2008) a IC é

um processo definido em situações que são dinâmicas e em que os jogadores avançam em um ambiente de negócios em constante mudança, por isso a variedade de definições pode ser um reflexo desse processo de mudança.

Por fim, observamos que o foco das atividades de IC está voltado para Gestão Estratégica e apoio a tomada de decisão em uma organização. Para o meio acadêmico, a perda recai sobre a baixa produção sobre IC nas pesquisas nacionais publicadas, e alinhamento dos esforços organizacionais, o que seria oportuno para a geração de inovação e melhor *performance*.

Considerando as limitações da pesquisa, por utilizar como amostra apenas a base selecionada, alerta-se que tais informações não podem ser generalizadas, assim como não foi o foco da pesquisa. Contudo se observa que os resultados contribuem para o entendimento da produção científica acerca de IC na base nacional pesquisada, podendo contribuir como suporte a pesquisadores para futuras pesquisas relacionadas ao tema, mesmo que alguns países estejam mais avançados que outros e que os obstáculos e desafios a serem superados sejam distintos. Como sugestões para futuras pesquisas, recomenda-se que sejam feitos estudos com maior número de bases de periódicos, podendo também incluir análises em rede e ainda análises da produtividade dos grupos de pesquisa.

REFERÊNCIAS

Aldasoro, J., Jordi, M., Zarrabeitia, E., & Larrea, A. (2015). *Is competitive position associated to intensity in competitive intelligence activities?*(p.97-100), International Work Conference on Bio-inspired Intelligence (IWOBI).

Almeida, F, & Hirata, P.(2016). Entendendo e implantando um sistema de inteligência competitiva. *REGE - Revista de Gestão*, 23, 111-122.

Alvarenga Neto, R., & Barbosa, R. (2003). Inteligência competitiva como função do conhecimento: gerentes como usuários de informação. *Reuna*, 8(24), 9-32.

Araújo, P., & Castilho Júnior, N. (2014). Contribuições da gestão da informação para o subprocesso de coleta do processo de inteligência competitiva. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(2), 50-66.

Ashton, W., & Klavans, R. (1997). *Keeping abreast of science and technology: technical intelligence for business*. United States: Battelle Press.

Azevedo, A., & Santana, J. (2014). Inteligência competitiva no cenário da web 2.0: um estudo do monitoramento da informação no contexto organizacional. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 4(2), 105-114.

Barney, J., & Hesterly, W. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Barroso, A., & Gomes, E. (1999). Tentando entender a gestão do conhecimento. *RAP*, 2, 147-70.

Bayandin, N., & Kretov, V. (2012). A competitive intelligence monitoring system for small businesses. *Scientific and Technical Information Processing*, 39(4), 236-239.

Bensoussan, B. (2003). Australian CI practices: a comparison with the US. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 1(3).

Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4).

Bose, R. (2008). Competitive Intelligence process and tools for intelligence analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 510-528.

Brody, R. (2008). Issues in defining competitive intelligence: an exploration. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(3), 3-16.

Calof, J., & Wright, S. (2008). Competitive intelligence: a practitioner, academic and interdisciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 717-730.

Câmara, E., Lara, J., & Sousa, C. (2015). Estratégias de orientação para o mercado no varejo farmacêutico: um estudo no estado de Minas Gerais. *Gestão & Planejamento*, 16(3), 516-533.

Cavalcanti, C., Oliveira, M., & Bronzo, M. (2016). Alcançando a inovação em processos por meio da abordagem analítica. *Revista de Ciências da Administração*, 18(45), 127-139.

Choo, C. (2002). *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. (3. ed.). Medford: Information Today Inc.

Ciupak, C., & Rodrigues, L. (2017). Conceitos clássicos e abordagens correntes em inteligência competitiva: um estudo bibliométrico de 2005 a 2015. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 17(1), 45-61.

Colauto, R., Beuren, I., & Santána, L. (2004). O benchmarking como suporte ao Sistema de inteligência competitiva. *Revista de Negócios*, 9(4), 237-248.

Colauto, R., Gonçalves, C., Beuren, I., & Santos, N. (2004). Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. *Revista de Administração Mackenzie*, 5(2), 119-146.

Competitive Intelligence Foundation. (2006). *State of the Art*, Alexandria, VA.

Costa, E. (2002). *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva.

Costa Neto, P. (1977). *Estatística*. São Paulo: Edgard Blücher.

Cristofoli, F., & Dias, R. (2010). A visão periférica como diferencial na identificação, de ameaças e oportunidades. *Revista Gestão e Serviços*, 1(1), 10-25.

Cunha, J., & Medeiros, J. (2007). Redes sociais no desenvolvimento de inteligência competitiva. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 5(3), 373-395.

Dalfovo, O., Schirmann, F., & Correia, R. (2011). A utilização do observatório da educação como inteligência competitiva em uma instituição de ensino superior. *Estratégia e Negócios*, 3(2), 140-158.

Deliberal, J., D'Arrigo, F., & Fachinelli, A. (2015). Gestão de sinais fracos em inteligência competitiva: o caso da metalúrgica PV. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 9(3), 93-105.

Du Toit, A. (2013). Comparative study of competitive intelligence practices between two retail banks in Brazil and South Africa. *Journal of Intelligence Studies in Business* 2, 30-39.

Fachinelli, A., Giacomello, J., & Bertolini, A. (2013). Inteligência estratégica: desenvolvimento de uma escala para compreensão do construto. *Revista Brasileira de Estratégia*, 6(2), 179-191.

Fachinelli, A., Luchesi, J., Crespi, K., & Machado, R. (2013). Inteligência competitiva e distância psíquica no setor moveleiro. *Revista de Administração FACES*, 12(3), 28-43.

Falcão, R., Mazzero, S., & Campomar, M. (2016). A criação de valor para o cliente com base nos processos estratégicos de segmentação e posicionamento. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 6(2), 25-41.

Feitosa, W. (2013). Um estudo de caso sobre o uso da inteligência de mercado no desenvolvimento do planejamento. *Revista Pensamento & Realidade*, 28(2), 1-19.

Fernandez, M., & Lana, R. (2008). Inteligência competitiva: uma nova ferramenta para o empreendedorismo. *RACE*, 7(2), 149-166.

Ferraresi, A., & Santos, S. (2006). Inteligência empresarial e gestão do conhecimento como praticas de suporte para a decisão estratégica. *Revista de Administração e Inovação*, 3(1), 102-114.

Fleisher, F., & Bensoussan, B. (2003). *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition*. New Jersey: Prentice Hall.

Fleisher, C. S., & Wright, S. (2009). Examining differences in competitive intelligence practice: China, Japan, and the West. *Thunderbird International Business Review*, 51(3), 249-261.

Francisco, T., Nakayama, M., Melo, P., Pitta, M., & Oliveira, F. (2014). O processo de inteligência competitiva em uma faculdade isolada: um estudo das principais contribuições. *Revista Administração em Diálogo*, 16(3), 162-190.

Fuld, L. (2007). *Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado*. (235 p.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Garcia, A. (2017). A inteligência competitiva e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações. *Revista Ibero-Americana de Estratégias*, 16(1), 69-90.

Ghoshal, S., & Westney, D. E. (1991). Organizing competitor analysis systems. *Strategic Management Journal*, 12, 17-31.

Gilad, B. (2000). An Ad Hoc, entrepreneurial CI model. *Competitive Intelligence Magazine*, 3(4), 33-39.

Gilad, B., & Gilad, T. (1988). *The business intelligence system*. New York: Amacom.

Guedes, I., & Cândido, G. (2008). Modernização administrativa no setor público: utilização de tecnologias de gestão e de informação para o gerenciamento do conhecimento. *Revista Gestão Organizacional*, 6(2), 158-173.

Hagiu, A., & Tanascovici, M. (2013). Competitive intelligence in the knowledge-based organisation. *Network Intelligence Studies*, 1(Issue 1).

Herring, J. P. (1999). Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs. *Competitive Intelligence Review*, 10(2), 4-14.

Hofmann, R., Pelaez, V., Melo, M., & Aquino, D. (2008). Aspectos técnicos e institucionais de um sistema de inteligência competitiva desenvolvido para a indústria de máquinas para madeira. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 5(1), 61-86.

Hohhof, B. (1994). Developing Information Systems for Competitive Intelligence Support. *Library Trends*, 43(2), 226-238.

Janissek-Muniz, R., Freitas, H., & Lesca, H. (2007). A inteligência estratégica antecipativa e coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações. *Anais do CONTECSI*, 4^o. São Paulo/SP.

Jorge, C., & Sutton, M. (2016). Games como estratégia na construção e gestão do conhecimento no contexto da inteligência organizacional. *Perspectivas em Gestão e Conhecimento*, 6, 103-118.

Krücken-Pereira, L., Debiasi, F., & Abreu, A. F. (2001 Maio-Jun.). Inovação tecnológica e inteligência competitiva: um processo interativo. *REAd*, Edição 21, 7(1).

La Falce, J., Giacomini, R., & De Muylder, C. (2016). Inovação e inteligência competitiva: análise da utilização dos temas em trabalhos científicos. In: T. M. S., Algarve. *Tourism and Management Studies International Conference*. Algarve, Portugal.

Lana, R., Perfeito, J., Dalvovo, O., & Selig, P. (2005). Inteligência competitiva: fator-chave para o sucesso das organizações no novo milênio. *Revista de Negócios*, 10(1), 33-46.

Lévy, P. (2007). *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. (5. ed.), São Paulo: Loyola.

Liebowitz, J. (2006). *Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management*. CRC Press: Auerbach Publications.

Lins, A., Silva, W., & Quandt, C. (2009). Criação de inteligência competitiva a partir de regressão logística: estudo no setor de telecomunicações. *Revista ADM.MADE*, 13(1), 38-56.

Lodi, C. F. G. (2006). Planejamento por cenários e inteligência competitiva: integrando seus processos para tomar decisões estratégicas mais eficazes. In: C., Starec, E., Gomes, & J. Bezerra. (org). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. (p. 124-142). São Paulo: Saraiva.

Lopes, B., De Muylder, C., & Judice, V. (2011). Inteligência competitiva e o caso de um arranjo produtivo local de eletrônica brasileiro. *Revista Gestão e Planejamento*, 12(2), 213-231.

Macedo, D., Rodrigues, L., & Silveira, A. (2011). Sistema de inteligência acadêmica na gestão de pós-graduação stricto sensu em Administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 136-160.

Maccari, E., Alonso, C., Tanaka, T., & Júnior, A. (2010). The internationalization process of the sales operations of the products of a sanitary ware industry. *Future Studies Research Journal*, 2(2), 157-178.

Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman.

Maltz, E., & Kohli, A. (1996). Marketing intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of Marketing Research*, 33(1), 47-61.

Massukado-Nakatani, M. S. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo: amostragem*. Recuperado de: <http://www.turismo.ufpr.br/drupal5/files/Aula%2022%20-%20Amostragem.pdf>.

Marcial, E., & Grumbach, R. (2005). *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. (3. ed.). Rio de Janeiro: FGV.

Martre, H., Clerc, P., & Harbulot, C. (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. Paris: Commissariat Général du Plan. Recuperado de: <http://www.ladocumentation française.fr>.

Market Wire. (2007). *Corporate spending on competitive intelligence projected to rise ten-fold, to \$10 Billion, in Five Years*. Press release. Recuperado de: <http://www.marketwire.com>.

McGonagle, J. J.; & Vella, C. (1990). *The internet age of competitive intelligence*. USA: Greenwood Publishing Group.

Meneghetti, F. (2011). O que é um Ensaio-Teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 320-332.

ra.

Moraes, C., Toledo, L. & Garber, M. (2015). La inteligencia de mercado: un ensayo hacia la competitividad. *Future Studies Research Journal*, 7(2), 03-20.

Morejón-Bravo, Y. (2016). Los estudios de mercado y perfiles de sector como herramientas útiles para la toma de decisiones. *Perspectivas em Gestão e Conhecimento*, 6, 143-151.

Muller, M. (2007). Competitive intelligence and international business. *South African Journal of Information Management*, 9(1).

Murphy, C. (2006). Competitive intelligence: what documents can tell you. *Business Information Review*, 23(2), 35-42.

Nascimento, N., Santos, J., Valentim, M., & Cabero, M. (2016). O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. *Perspectivas em Gestão e Conhecimento*, 6, 16-28.

Nolasco, D., Silva, M., El-Aouar, W., Barreto, L., & Vasconcelos, C. (2018). Gestão do conhecimento e inteligência competitiva: instrumentos para gestão organizacional. *Desafio Online*, 6(1), 160-180.

Nunes, M., & Lequain, L. (2016). A utilização da inteligência competitiva na seleção de mercados para exportação: Uma análise comparativa de quatro métodos. *Internext*, 11(3), 22-35.

Oliveira, T. (2006). A relação entre orientação para o mercado e conhecimento de mercado. *Pretexto*, 7(1), 25-34.

Oliveira, P. (2013). Explorando a relação entre intensidade concorrencial e inteligência competitiva. *Pretexto*, 14(3), 114-128.

Oliveira, P. (2014). Avaliação da eficiência de unidades de inteligência competitiva por meio da Data Envelopment Analysis (DEA). *Revista de Administração FACES*, 13(4), 57-75.

Oliveira, P., Gonçalves, A., & Paula, E. (2010). Visão baseada em recursos da empresa, inteligência competitiva e balanced scorecard: em busca da vantagem competitiva sustentável. *Revista de Ciências da Administração*, 12(28), 60-82.

Oliveira, P., Gonçalves, A., & Paula, E. (2012). A visão baseada em recursos da inteligência competitiva. *Revista de Ciências de Administração*, 15(35), 141-151.

Oliveira, P., Pechin, D., Meyer, B., Paulo, B., & Santos, L. (2015). Inteligência competitiva no contexto das micro e pequenas empresas do setor imobiliário. *Caderno Profissional de Administração – UNIMEP*, 5(2), 46-62.

Ozaki, A., Rey, A., & Almeida, F. (2011). Technological monitoring radar: a weak signals interpretation tool for the identification of strategic surprises. *Future Studies Research Journal*, 3(1), 85-111.

Panizzon, M., Conto, M., & Malafaia, G. (2009). A inteligência estratégica e a formação de alianças internacionais no setor automotivo de grande porte. *Revista de Estudos de Administração*, 9(18), 23-57.

Panizzon, M., Roesch, S., Olea, P., & Milan, G. (2014). Nada acontece por acaso: uma história sobre a interface entre estratégia e processos de negócio. *Revista ALCANCE*, 21(3), 563-579.

Parreiras, V., & Antunes, A. (2012). Aplicação de foresight e inteligência competitiva em um centro de P&D empresarial por meio de um observatório de tendências: desafios e benefícios. *Revista de Gestão e Conexões*, 1(1), 55-73.

Passos, A., & Ferreira, D. (2016). Inteligência competitiva: percepções e práticas nas empresas da região autónoma dos açores. *Perspectivas em Gestão e Conhecimento*, 6, 72-86.

Pelissari, A., Gonzalez, I., Vanalle, R., & Soares, M. (2011). Diagnóstico do uso da inteligência competitiva empreendedora em pequenas empresas da indústria de confecções da cidade de VILA VELHA – ES. *Revista de Administração UFSM*, 5(2), 183-203.

Pellissier, R., & Nenzhelele, T. (2013). Towards a universal definition of competitive intelligence. *Journal of Information Management*, 15(2), 7.

Pereira, F., Jeunon, E., Barbosa, R., & Duarte, L. (2017). Inteligência competitiva como suporte à estratégia empresarial em micro e pequenas empresas: um estudo na aerotrópole de Belo Horizonte. *Revista Ibero-Americana de Estratégias*, 17(1), 93-111.

Pimentel, M., & Almeida, F. (2017). Relação entre monitoramento e orientação estratégica: um estudo da percepção de profissionais da inteligência competitiva. *Gestão e Regionalidade*, 33(99), 128-145.

Pizzol, L., Todesco, J., & Todesco, B. (2016). Como a web de dados pode apoiar o processo de inteligência competitiva. *Perspectivas em Gestão e Conhecimento*, 5, 87-102.

Pozzebom, M., Freitas, H., & Petrini, M. (1997). Pela integração da inteligência competitiva nos enterprise information systems. *Ciência da Informação*, 26(1).

Prestes, A., Olea, P., Nodari, C., Ganzer, P., Guimarães, J., & Dorion, E. (2012 Jan-Jun). A introdução do conceito e a aplicabilidade de inteligência competitiva em hospitais de Caxias do Sul. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 54-64.

Pricewaterhousecoopers. (2002). *Trendsetter Barometer*. PricewaterhouseCoopers. London: March, 2002.

Quadros, R., Vieira, G., Consoni, F., & Quintão, R. (2014). Choosing accurately: competitive intelligence on prospecting partners for technological cooperation. *Revista de Administração e Inovação*, 11(3), 323-346.

Quinello, R., & Nicoletti, J. (2005). Inteligência competitiva nos departamentos de manutenção industrial no Brasil. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 2(1), 21-37.

Reche, M., & Muniz, R. (2018). Inteligência estratégica e design thinking: conceitos complementares, sequenciais e recorrentes para estratégia inovativa. *Future Studies Research Journal*, 10(1), 82-108.

Reginato, C., & Gracioli, O. (2012). Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento: um estudo aplicado à indústria.

Gestão da Produção [online], 19(4), 705-716. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n4/a04v19n4.pdf>.

Ribeiro Filho, J., Lopes, J., Pederneiras, M., Silva, A., & Mulatinho, C. (2010). Recomendações em auditoria operacional: uma prospecção de fragilidades, com base na inteligência competitiva. *Revista de Administração UFSM*, 3(2), 191-204.

Rodarte, A. (2003). Nuevo paradigma de planeación estratégica en centros de investigación aplicada y desarrollo tecnológico. *Rev. Cent. Ciências Administrativas*, 9(1), 51-57.

Rodrigues, H., Antunes, A., & Dutra, L. (2003). Análise de propostas de modelos de gestão direcionados para o conhecimento. *Revista de Administração*, 38(1), 66-76.

Rodrigues, L., Rechiegel, W., Esteves, G., & Fernandes, V. (2012). Inteligência competitiva como instrumento de inovação nos processos de negócio. *Revista Gestão Organizacional*, 5(2), 229-241.

Rodrigues, L., Sierra, J., & Rechiegel, W. (2013). Maturidade organizacional em inteligência competitiva - o caso de uma instituição financeira brasileira. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38), 126-139.

Rodrigues, L., Zoschke, A., Vieira, S., Junior, S., & Galeano, R. (2009). As redes de contatos pessoais e as práticas de inteligência competitiva: um estudo sobre a arquitetura de relacionamento em uma empresa de logística. *Revista de Negócios*, 14(4), 67-86.

Rodriguez, M., & Fontana, E. (2005). Inteligência competitiva: nível de uso e influência nas receitas nos pequenos negóciosexportadores. *REAd*, 11(3), 1-26.

Russo, R., Frederick, B., & Nogueira, C. (2008). Criação de sentido e decisão naturalista. *Gestão & Regionalidade*, 24(72), 27-37.

Santos, V., Santos, C., & Belluzzo, R. (2016). A competência em informação em articulação com a inteligência competitiva no apoio ao alinhamento estratégico das informações nas organizações. *Perspectivas em Gestão e Conhecimento*, 6, 45-60.

Sapiro, A. (1993). Inteligência informac/onal empresarial: a revolução da ação competitiva. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 106-124.

Santarém, V., & Vitoriano, M. (2016). Gestão da informação, fluxos informacionais e memória organizacional como elementos da inteligência competitiva. *Perspectivas em Gestão e Conhecimento*, 5, 158-170.

Santos, M., Zilber, M., & Toledo, L. (2016). A study concerning open innovation and its relation to innovation and market orientation. *Future Studies Research Journal*, 3(2), 186-211.

Sauner, E., & Balestrin, A. (2006). Inteligência competitiva: contribuições para empresas de tecnologia da informação. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 2(3), 15-23.

Saxby, C., Parker, K., Nitse, P., & Dishman, P. (2002). Environmental scanning and organizational culture. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(1), 28-34.

Schiffman, L., & Kanuk, L. (2000). *Consumer behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. (2017). *Inteligência competitiva para pequenas empresas*. Recuperado de: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/inteligencia-competitiva-para-pequenas-empresas.c77836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>.

Silva, M., & Barbosa, J. (2007). Obstáculos ao desenvolvimento de inteligência competitiva para o comércio exterior: o caso de um Arranjo Produtivo Local. *Revista ADM.MADE*, 11(3), 117-141.

Silva, E., Bassetto, C., Ottonicar, S., & Yafushi, C. (2016). O processo de inteligência competitiva e sua relação com indicadores de inovação e competência em informação. *Perspectivas em Gestão e Conhecimento*, 6, 240-252.

Silva, P., & Bicca, E. (2012). Inteligência estratégica antecipativa: oportunidades para uma nova empresa de tecnologia da informação. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2(1), 182-193.

Society of Competitive Intelligence Professionals. SCIP (2010). *About SCIP*. Retrieved from: <http://www.scip.org>.

Scientific Periodicals Electronic Library – SPELL. (2015). Recuperado de: <http://www.spell.org.br/>.

Tao, Q., & Prescott, J. (2001). China: competitive intelligence practices in an emerging market environment. *Competitive Intelligence Review*, 11(4):65-78.

Tarapanoff, K. (2006). Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: K., Tarapanoff (org.). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília (DF): IBICT, UNESCO, 2006. 456 p. ISBN857652063X.

Tarapanoff, K. (2007). Inteligência social e inteligência competitiva. *Organizações em Contexto*, 3(5), 207-222.

Teixeira, T., & Valentim, M. (2016). Inteligência competitiva organizacional: um estudo teórico. *Perspectivas em Gestão e Conhecimento*, 6, 3-15.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2013). *Managing innovation*. (5.ed., 658 p.). West Sussex: John Wiley & Sons.

Três, D., & e Cândido, M. (2010). Sistema inteligência setorial: acesso e compartilhamento de informação e conhecimento para a obtenção de vantagem competitiva. *Revista Brasileira de Estratégia*, Curitiba, 3(3), 245-252.

Valentin, M., Cervantes, B., Carvalho, E., Garcia, H., Lenzi, L., Catarino, M., & Tomaél, M. (2003 Jun.). O processo de inteligência competitiva em organizações. *DataGramaZero -Revista de Ciência da Informação*, 4(3).

Viviers, W., Saayman, A., Calof, J. L., & Muller, M. L. (2002). Competitive intelligence practices: a South African study. *South African Journal of Business Management*, 33(3): 27-37.

Yap, C., & Rashid, Z. (2011). Competitive intelligence practices and firm performance. *Libri*, 61, 175-189.

Wright, S., & Calof, J. L. (2006). The quest for competitive, business and marketing intelligence: A country comparison of current practices. *European Journal of Marketing*, 40(5-6), 453-465.

Zenaide, V., & Castro, L. (2017). Cenário de práticas empresariais em inteligência competitiva na indústria de telecomunicações. Um estudo sobre a prática em empresas no Brasil sob o *framework* Wright-Pickton. *Revista de Gestão*, 24, 110-121.